

EL ACUERDO EN LAS INSTITUCIONES DE ASPAEN:
UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DESDE EL COACHING

Saida Carolina Cala Uribe
Liliana Rojas De Rey

Facultad de Educación
Universidad de La Sabana
Maestría En Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2020

EL ACUERDO EN LAS INSTITUCIONES DE ASPAEN:
UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DESDE EL COACHING

Saida Carolina Cala Uribe
Liliana Rojas De Rey
INVESTIGADORAS

Mg. Ángela María Rubiano Bello
Magíster en Educación
Mg. Claudia Liliana Silva Ortiz
Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
ASESORAS

Facultad de Educación
Universidad de La Sabana
Maestría En Dirección y Gestión De Instituciones Educativas
Chía, 2020



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

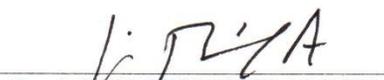
Reunida la mesa examinadora el día 07 de febrero de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, las estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *“El acuerdo en las instituciones de ASPAEN: una propuesta de fortalecimiento desde el coaching”* bajo la dirección de las docentes Investigadoras Angela Rubiano Bello y Claudia Liliana Silva.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por las estudiantes: *Liliana Stella Rojas de Rey* y *Saida Carolina Cala Uribe*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.5)


Mg. NATALIA ALEXANDRA PAVA.
Jurado


Mg. CAROLINA ARBOLEDA
Jurado


Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE
Decano Facultad de Educación

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su amor y su bendición permanente para llevar a cabo este proyecto.

A mi familia por su apoyo y por animarme constantemente en esta tarea. Especialmente a mi esposo y a mi amada Abby por su paciencia y por su amor.

A nuestras asesoras por su paciencia y total disposición para llevar a cabo esta labor investigativa.

Saida Carolina Cala Uribe

Agradezco a Dios fuente de verdadera Sabiduría que ha inspirado nuestro proceso de investigación y formación.

A ASPAEN Dirección Nacional por preocuparse de manera permanente por la formación de sus colaboradores.

A Aspaen Gimnasio Cantillana y a todo el equipo formador, por ser parte de este estudio e inspirar verdaderas transformaciones personales y sociales.

A nuestras asesoras Angelita y Claudita por su entrega generosa e incondicional.

A mi familia, mis hermanos y padres, de quienes heredé su vocación educadora al servicio de los demás.

Finalmente, a mi esposo Juan José y mis cuatro hijos, Juli, Ale, Juanjo y Alvarito, por su paciencia y amor. Ustedes fueron motor fundamental, para llevar adelante con entrega y abnegación, muchas horas de estudio y reflexión, necesarios para labor formativa en casa y en nuestras instituciones.

Liliana Rojas de Rey

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 Antecedentes	21
1.2 Justificación.....	29
1.3 Formulación del problema.....	30
1.3.1 Pregunta principal.....	31
1.3.2 Preguntas asociadas	31
1.4 Objetivo General	31
1.5 Objetivos Específicos	31
2. MARCO TEÓRICO	32
2.1 Marco Contextual	32
2.1.1 La Educación Personalizada	39
2.2 La Gestión del Desempeño como Eje de la Formación	42
2.3 Hacia un Nuevo Perfil de Liderazgo en la Dirección.....	47
2.4 El <i>Coaching</i> Ontológico.....	51
2.4.1 Conceptualización de <i>coaching</i> ontológico y sus orígenes	51
2.4.2 Propósito del <i>coaching</i> ontológico	56
2.4.3 Dominios de observación en el <i>Coaching</i> Ontológico.....	56
2.4.4 Carácter amoral en la práctica del <i>coaching</i> ontológico	57
3. ESTADO DEL ARTE	60
3.1 Estudios relacionados con la perspectiva de liderazgo empresarial y liderazgo compasivo	60
3.2 Estudios relativos al <i>coaching</i> ontológico.....	64
3.3 Estudios relacionados con la gestión del desempeño	69

4.	METODOLOGÍA.....	73
4.1	Tipo de Investigación	73
4.2	Alcance	73
4.3	Diseño de Investigación.....	74
4.4	Etapas del diseño	76
4.5	Población	77
4.6	Muestra	78
4.7	Técnicas de recolección de la información	79
4.8	Instrumentos	80
4.9	Consideraciones éticas.....	90
5.	ANÁLISIS DE DATOS	91
5.1	Análisis de resultados de entrevistas a profundidad.....	91
5.2	Análisis comprensivo encargada del Acuerdo de Aspaen Gimnasio Cantillana	119
5.3	Análisis comprensivo Directiva ASPAEN.....	123
5.4	Significados del Acuerdo construidos por docentes, directivas y administrativas de Aspaen Gimnasio Cantillana	130
5.5	Oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de <i>coaching</i> ontológico	144
5.6	Necesidades de formación de las personas encargadas del Acuerdo	152
5.6.1	Análisis de proximidad semántica	157
5.6.2	Propuesta del perfil para encargados del Acuerdo	172
5.7	Incidencia de la inclusión de herramientas del <i>coaching</i> en Aspaen Gimnasio Cantillana	175
6.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	180
7.	RECOMENDACIONES	184
8.	NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	187
9.	LIMITACIONES.....	188
	REFERENCIAS.....	189

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Índice de Rotación personal y docente.....	17
Tabla 2. Planes de Mejora a partir de las Autoevaluaciones de Calidad.....	18
Tabla 3. Información Cobertura Acuerdos en Aspaen Gimnasio Cantillana. Años: 2011 – 2017.....	26
Tabla 4. Informe Final Acuerdos 2017.....	27
Tabla 5. Informe Final Acuerdos 2018.....	28
Tabla 6. Matriz de Persona DAIP.....	41
Tabla 7. Informe OEI.....	45
Tabla 8. Población ASPAEN Gimnasio Cantillana 2019.....	77
Tabla 9. Instrumentos para la recolección de la información por objetivo.....	79
Tabla 10. Matriz de categorías, descriptores y preguntas para las entrevistas a profundidad.....	81
Tabla 11. Matriz de categorías, descriptores y preguntas para el grupo focal con colaboradores y para la entrevista a profundidad con la Encargada del Acuerdo.....	87
Tabla 12. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Preceptora.....	92
Tabla 13. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Directiva 1.....	95
Tabla 14. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Administrativa 1.....	99
Tabla 15. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Auxiliar servicios generales.....	102
Tabla 16. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Directiva 2.....	105
Tabla 17. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Administrativa 2.....	110
Tabla 18. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Docente 1.....	113
Tabla 19. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Docente 2.....	116
Tabla 20. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Encargada de Acuerdo.....	119
Tabla 21. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Directora Nacional de desarrollo humano..	123
Tabla 22. Matriz de triangulación categoría Significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo.....	131

Tabla 23. Matriz de triangulación categoría Oportunidades de mejora del Acuerdo que pueden ser atendidas desde las herramientas de coaching.....	145
Tabla 24. Matriz de triangulación categoría Etapas del coaching que pueden incluirse en la metodología de ejecución del Acuerdo actual.....	153
Tabla 25. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Experiencial del Coaching ontológico en el Acuerdo.....	159
Tabla 26. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Discursivo del Coaching ontológico en el Acuerdo.....	161
Tabla 27. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Relacional del Coaching ontológico en el Acuerdo.....	163
Tabla 28. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Espiritual del Coaching ontológico en el Acuerdo.....	165
Tabla 29. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio de Ejecución del Coaching ontológico en el Acuerdo.....	167
Tabla 30. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Moral del Coaching ontológico en el Acuerdo.....	168
Tabla 31. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Emocional del Coaching ontológico en el Acuerdo.....	171
Tabla 32. Triangulación entrevista de evaluación de los impactos.....	177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Centro de desarrollo humano ASPAEN y sus subsistemas.....	22
Figura 2. Subsistemas del centro de desarrollo humano.....	23
Figura 3. Triángulo del valor/Amor.....	54
Figura 4. Triángulo de la temporalidad.....	55
Figura 5. Fundamentos del coaching.....	58
Figura 6. Triángulo de Lewin.....	75
Figura 7. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio experiencial del coaching ontológico	157
Figura 8. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio discursivo del coaching ontológico	160
Figura 9. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio relacional del coaching ontológico	162
Figura 10. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio espiritual del coaching ontológico	163
Figura 11. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio de ejecución del coaching ontológico.....	166
Figura 12. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio moral del coaching ontológico.	167
Figura 13. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio emocional del coaching ontológico	169
Figura 14. Plan de formación persona encargada del Acuerdo.....	175
Figura 15. Imagen CORT.....	186

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Guía para los Acuerdos. AGC, 2013.....	194
Anexo B. Carta dirigida a la máxima autoridad, 2018.....	195
Anexo C. Carta de aceptación, 2018.....	196
Anexo D. Formato “Estructura del acuerdo con herramientas de <i>coaching</i> ”, 2019.....	198
Anexo E. Formato de acompañamiento al proceso del Acuerdo, 2019.....	200
Anexo F. Banco de herramientas de <i>coaching</i> , 2019.....	201
Anexo G. Consentimiento informado, 2019.....	204
Anexo H. Protocolo entrevista a profundidad Directivo ASPAEN.....	206
Anexo I. Protocolo entrevista a profundidad para la encargada del Acuerdo.....	208
Anexo J. Protocolo entrevista a profundidad para colaboradoras.....	211
Anexo K. Protocolo grupo focal.....	214
Anexo L. Protocolo entrevista de constatación, 2019.....	216

RESUMEN

El presente informe de investigación recoge los resultados de un estudio de tipo cualitativo y diseño Investigación- Acción realizada en Aspaen Gimnasio Cantillana, institución educativa ubicada en Piedecuesta, Santander. El objetivo general se encaminó a aportar elementos de análisis para la inclusión de herramientas de *coaching* en la realización del Acuerdo en Aspaen Gimnasio Cantillana y en otras instituciones de la Asociación para la Enseñanza ASPAEN. Cabe destacar que el Acuerdo es un instrumento institucional que ASPAEN promueve en sus colegios, si bien la denominación de Acuerdo es propia de los colegios femeninos mientras que en los masculinos se denomina Mentoría.

El Acuerdo es una entrevista de formación humana que pretende contribuir desde lo individual a que todas las personas de la organización contribuyan eficazmente con sus actitudes, decisiones y acciones a lograr los objetivos de ASPAEN. Como medio de formación que involucra el diálogo entre dos personas constituye un espacio relevante para el desarrollo humano en la comunidad educativa. No obstante, se evidenciaban oportunidades de mejora.

La información para el diagnóstico se recopiló a través de grupos focales en los cuales participaron 22 directivas y colaboradoras del colegio y de entrevistas a profundidad realizadas a 10 personas de Cantillana. Así se identificó el significado construido en la institución en relación con el Acuerdo y las oportunidades de mejora que surgen desde la experiencia de los participantes y a la luz de los elementos de formación propuestos por ASPAEN y de los dominios del *coaching* ontológico.

Los datos recolectados en las entrevistas se procesaron por el método de análisis comprensivo y cuya triangulación permite comprender diferentes aristas de la percepción sobre el Acuerdo. En cuanto a la información recolectada en los grupos focales se sometió a un análisis de proximidad semántica que permitió identificar los elementos más cercanos y más distantes en relación con cada dominio del *coaching* ontológico.

La intervención se realizó a través de estrategias de formación para la persona encargada del Acuerdo, quien también recibió sesiones de *coaching* con el fin de reconocer impactos de la metodología en su vida y de apropiarse de las herramientas que posteriormente se incluyeron en los Acuerdos con las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Cantillana.

Como consecuencia de la inclusión de herramientas de *coaching* las participantes de la entrevista final que fue recogida en video y analizada para encontrar elementos recurrentes, se produjeron transformaciones personales, familiares y laborales que fueron reportadas por las colaboradoras. Si bien el cambio personal es un proceso permanente, la toma de decisiones por parte de cada persona en el Acuerdo fue fundamental. Entre las conclusiones se destaca que los cambios transformacionales, que se requieren para asumir retos

adaptativos, se producen por la toma de conciencia sobre las aspiraciones personales, las realidades internas que impiden tomar alternativas de acción más conscientes y responsables. En este sentido, el *coaching* como una herramienta de transformación personal a través de conversaciones poderosas, tiene mucho que aportar a ASPAEN en su actual momento de transformación.

Palabras claves: ASPAEN, Investigación- Acción, Acuerdo, medios de formación, desarrollo personal, talento humano, coaching.

ABSTRACT

This research project gathers the results obtained from a qualitative and Action-Research design study, carried out in Aspaen Gimnasio Cantillana, an educative institution located in Piedecuesta, Santander. The general aim was to contribute with analysis elements to include ontological coaching tools in order to develop an Agreement in Aspaen Gimnasio Cantillana and other institutions from the Asociación para la Enseñanza ASPAEN. It is worth noting that the Agreement is an institutional instrument which ASPAEN promotes in its schools, while the denomination of Agreement is proper from the feminine schools, the masculine ones name it Mentoring.

The agreement is an interview about human development that pretends to contribute from an individual view, so everyone in the organization efficiently helps with their attitudes, decisions, and actions to achieve the ASPAEN objectives. As a means for development which involves a dialog between two people, it is constitutive of a relevant space for human growth in the educational community. However, there are improvement opportunities.

The data obtained for the diagnostic was gathered from the participation of focus groups of 22 directives and school staff, and in-depth interviews conducted to 10 people from Cantillana. This is how Agreement and improvement opportunities meaning was identified, those which arise from the participants' experience in the light of the development elements and the domains of ontological coaching proposed by ASPAEN.

The data collected from the interviews were processed using the comprehensive analysis method, and its triangulation allows the understanding of different edges about the perception of the Agreement. Regarding the information collected in the focus groups, it was subjected to a semantic proximity analysis that allowed identifying the closest and most distant elements about each domain of ontological *coaching*.

The intervention was carried out through development strategies by the person in charge of the Agreement who also received ontological coaching sessions to recognize impacts of the methodology in his life and to appropriate the tools that were subsequently included in the Agreements with the staff from Aspaen Gimnasio Cantillana.

As a result of the inclusion of coaching tools, the participants of the final interview that was collected on video and analyzed to find recurring elements, there were personal, family and work transformations that were reported by the staff. While personal change is a permanent process, making decisions on the part of each person in the Agreement was fundamental. Among the conclusions, it is highlighted that the transformational changes, which are required to assume adaptive challenges, are produced by the awareness of personal aspirations, the internal realities that prevent taking more conscious and responsible alternatives

for action. In this sense, coaching as a tool for personal change through powerful dialogues has much to contribute to ASPAEN in its current moment of transformation.

Key words: ASPAEN, Action-Research, Agreement, development means, personal growth, human talent, coaching.

INTRODUCCIÓN

Según la Bitácora institucional de formación de la Asociación para la enseñanza (en adelante ASPAEN) el Acuerdo es un instrumento institucional, que procura operativizar eficazmente– convertir en obras y en actitudes- los fines, los planes y los grandes objetivos trazados por la institución, a través de una entrevista de formación humana y profesional entre directora (jefe) y su respectivo colaborador (directiva, docente, etc.) en la cual acuerdan sobre el por qué, el cómo y el cuándo de los fines, planes y grandes objetivos ya anotados. Es la base primaria de la unidad, colegialidad y trabajo en equipo. Según los planeamientos de la Dirección Nacional de Orientación (ASPAEN, 2006) el Acuerdo “es un medio de formación en el que las dos personas se sienten mutuamente convocadas, para comprometerse en su mejoramiento personal en beneficio propio y de unos terceros” (s.p.).

Una de las razones que promueve ASPAEN (2018) para confiar en la educación y la formación de sus preescolares y colegios es “la formación personal de profesores y directivos se realiza por medio del coaching” (s.p.) . De ahí el esfuerzo e interés por tener en los equipos directivos personal calificado que pueda atender con idoneidad la formación individual de todos los colaboradores en las instituciones.

En concordancia con este enfoque formativo se ha definido en ASPAEN un estilo humano entendido como la imagen que se proyecta tanto a nivel personal como institucional, que depende de una particular forma de vivir, de pensar, de actuar, de transmitir los mensajes a través del lenguaje, sea éste corporal o actitudinal. Estos rasgos de comportamiento deseado en ASPAEN tienen como sustento:

- a. Convencimiento personal del valor de la dignidad de la persona humana
- b. La verdad por el conocimiento, alcanzada, preservada y transmitida por el ejercicio de la razón y de las virtudes intelectuales: entendimiento, sabiduría, ciencia, arte y prudencia.
- c. Esmerado cuidado de una sana y armónica convivencia social entre todos sus miembros. Logro de objetivos comunes, dominio de sí mismo.

Adicionalmente, el Acuerdo como herramienta facilitadora de la formación en ASPAEN debe ser un espacio propicio donde se motive la vivencia de virtudes humanas básicas de la convivencia. Entre las virtudes que pretende incentivar el Acuerdo están el respeto, la laboriosidad, la sinceridad, la solidaridad y la alegría. En consecuencia, esto conlleva un esfuerzo importante de parte de la persona encargada, para inspirar la vivencia, a través de su propio ejemplo y del acompañamiento adecuado.

Dada la importancia que tiene el Acuerdo como medio de formación personal de los colaboradores en las instituciones de ASPAEN, se requiere impulsar una mayor eficacia, realizándolo de una manera profesional, con mayor contenido de formación, orientado al desarrollo de habilidades y a la alineación de los objetivos personales con los institucionales.

Entre los argumentos que sustentan la importancia de la propuesta se encuentra el hecho de que en instituciones como Aspaen Gimnasio Cantillana (en adelante AGC), se presenta el caso de profesoras en quienes se ha confiado encargos de importancia y mejores condiciones remunerativas y, sin embargo, prefieren vincularse con el sector oficial de manera sorpresiva, como ha sucedido en el año 2018 nuevamente. En AGC se considera un aspecto relevante que valdría la pena explorarse en el Acuerdo, como espacio de conocimiento y formación personal, descubrir aspectos de identificación y motivación personal en las colaboradoras, que redunde en mayor fidelización y vivencia de los principios institucionales. Como evidencia del argumento anterior, en la Tabla N.1 se puede apreciar el índice de rotación docente de AGC de los últimos tres años por semestre, el cual sigue siendo elevado.

Tabla 1. *Índice de Rotación personal y docente*

Año	Todo el personal		Docentes	
	Resultado (%)	Meta	Resultado (%)	Meta
2016-1	1	5	15	5
2016-2	1	5	13	5
2017-1	2	5	2	5
2017-2	10	5	10	5
2018-1	8	5	6	5
2018-2	8	5	12	5
2019-1		5		5
Promedio (%)	5,0		9,7	

Fuente: Tomado de archivo Ausentismo Dirección Académica AGC, 2018

Así mismo, como se expresa en la Bitácora de Formación del 2006, documento sugerido para el presente estudio por la Dirección Nacional de Desarrollo Humano, por tratarse de una empresa educativa, es evidente que el modo de realizar el trabajo influirá –positiva o negativamente- en el fin que se propone ASPAEN. Por su propia naturaleza, el trabajo educativo, debe realizarse en un marco de libertad efectiva y práctica, que no puede darse si no existen mecanismos ágiles y eficientes de comunicación. En ASPAEN se considera que para lograr una buena comunicación se requiere de la confianza mutua, sinceridad y ponerse de acuerdo en los medios para lograr objetivos a corto y largo alcance, base del trabajo. “Nadie puede ser aislado del trabajo en equipo, es una falta grave de caridad, y perjudica a la institución privándola del apoyo de personas valiosas”. (ASPAEN, 2006, p. 2)

Un medio insustituible para lograr esta libertad efectiva y práctica es la comunicación interpersonal es por medio de Acuerdos periódicos que deben realizarse (mensualmente), entre un miembro directivo y un profesor o colaborador. Realizando de esta manera la orientación personal de cada miembro del equipo, con constancia y calidad, se procura un crecimiento formativo integral de las personas de la institución.

Para bien lograr este propósito, es necesario motivar el desarrollo de habilidades básicas comunicativas en AGC como se muestra en la tabla 2. Esta contiene planes de mejora a partir de las autoevaluaciones de calidad, identificadas en el área de comunicación institucional durante los años 2009, 2011 y 2013. La información confirma la necesidad de enfocar el tema de investigación, en la persona que hace el Acuerdo, su idoneidad y el plan de formación que debe recibir. Según lo anterior, en el Acuerdo las personas deben sentirse mutuamente convocadas, en un ambiente idóneo y de confianza, que requiere de parte de quien lo lidera, conocer y manejar herramientas de escucha y acompañamiento empático. Así mismo se ha visto en AGC, la necesidad de mejorar en canales y herramientas de comunicación personal que redunden en la mejora de la comunicación interna, como se ha visto en los procesos de autoevaluación institucional, en el marco de la gestión de calidad.

Tabla 2. Planes de Mejora a partir de las Autoevaluaciones de Calidad

Año autoevaluación	Aspectos de mejora institucionales
Año 2009	Comunicación a nivel general: interna y externa Política general de gestión del personal Alianzas y convenios Inventario de recursos Política de protección de la información Plan de mantenimiento preventivo y correctivo Evidencias de impacto en la sociedad Buzón de sugerencias Indicadores
Año 2011	Comunicación formal con el personal Plan de mantenimiento preventivo, correctivo y reciclaje Formulación de indicadores internos
Año 2013	Planeación de las líneas estratégicas de procesos, con Reder Evaluación de desempeño del personal: prueba piloto Optimización del proceso de comunicación

Fuente: Tomado de Archivo digital de Planeación, Carpeta Inducción Personal de Aspaen Gimnasio Cantillana.

Además de los referentes documentales de ASPAEN, también se cuenta con estudios acerca de la importancia de la retroalimentación, como los planteamientos de Echeverría (1999), quien señala que pocos factores inciden tan decisivamente en el buen funcionamiento de los equipos, como la manera como sus miembros intercambian juicios. Esta práctica de entregar y recibir juicios es lo que llamamos el arte de la retroalimentación o *feedback*. El autor señala que su importancia en el desempeño tanto individual como colectivo no debe extrañar ya que la manera como los individuos intercambian juicios tiene efectos múltiples. En gran parte de la dinámica del Acuerdo, se refleja este intercambio de juicios que debe estar mediado por innovadoras prácticas, para alcanzar la mejora personal e institucional deseada.

A la luz de los argumentos expuestos surge el presente estudio que pretende aportar elementos de análisis para fortalecer el Acuerdo. El informe ejecutivo de la investigación está estructurado en 9 capítulos. El primero de ellos aborda el planteamiento del problema exponiendo de forma amplia los antecedentes institucionales y académicos que justifican el estudio. Así mismo, se incluyen en este capítulo las preguntas y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el sustento teórico de la investigación que empieza por la conceptualización de la educación personalizada y la relación entre los medios de formación para el personal y el propósito de contar con el talento humano idóneo para desarrollar la propuesta educativa de ASPAEN. En ese orden de ideas se incluyen los referentes que contribuyen a comprender de qué manera el desempeño de los colaboradores y el liderazgo directivo son fundamentales en una institución educativa. También se describen los referentes teóricos en relación con el *coaching* ontológico, su propósito y los dominios de observación que más adelante permiten establecer categorías de análisis para los instrumentos de investigación.

En el tercer capítulo que corresponde al estado del arte se describen las principales investigaciones realizadas en torno al liderazgo, el *coaching* ontológico y la gestión del desempeño en instituciones educativas. Las tendencias de investigación evidencian que en la actualidad el *coaching* se considera un poderoso impulsor en la gestión del talento humano, no solo a nivel profesional, sino personal e incluso familiar.

En el capítulo de metodología se argumenta la pertinencia del tipo de investigación cualitativa y el diseño de Investigación Acción que se define para el estudio. Así mismo se describe con rigurosidad la ruta metodológica que se siguió para la construcción de los instrumentos de recolección de la información, su validación y pilotaje, así como la definición de la muestra de colaboradoras y directivas de Aspaen Gimnasio Cantillana que participaron en el estudio.

En el quinto capítulo se expone el análisis de datos cuya estructura da cuenta de los resultados alcanzados en relación con cada objetivo específico. La riqueza de esta información es especialmente relevante ya que permite comprender que el Acuerdo es positivamente valorado por los colaboradores quienes reconocen que ese espacio es una forma de materializar el interés de ASPAEN por su desarrollo personal. Sin embargo, se encontraron también oportunidades de mejora en la estructura, el objetivo de las sesiones, la continuidad y las formas de acompañamiento a los Acuerdos. Uno de los principales hallazgos que se revelan en el estudio es que antes de la intervención las acciones de mejora personal surgían especialmente de la persona encargada del Acuerdo y no de quienes asisten a ese medio de formación. Por tanto, el *coaching* se configura como una herramienta de cambio y desarrollo personal en el cual cada persona por su razonamiento, voluntad y conciencia afronta su transformación. En el sexto capítulo se presentan la discusión y las conclusiones que se derivan del estudio.

A continuación, se presenta el capítulo de recomendaciones en el cual se aportan los elementos de análisis para que ASPAEN pueda reflexionar en torno a las acciones que podría emprender para fortalecer el Acuerdo e incluso se formula una propuesta para una nueva denominación unificada para los colegios femeninos y masculinos.

En el octavo capítulo se formulan nuevos tópicos de investigación para futuros estudios ya que intervenir un proceso o un medio de formación es más adecuado y pertinente si se parte de hallazgos concretos obtenidos de la investigación formal. En el noveno capítulo se presentan las limitaciones del estudio. Finalmente, el informe de investigación se complementa con los apartados de referencias y anexos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

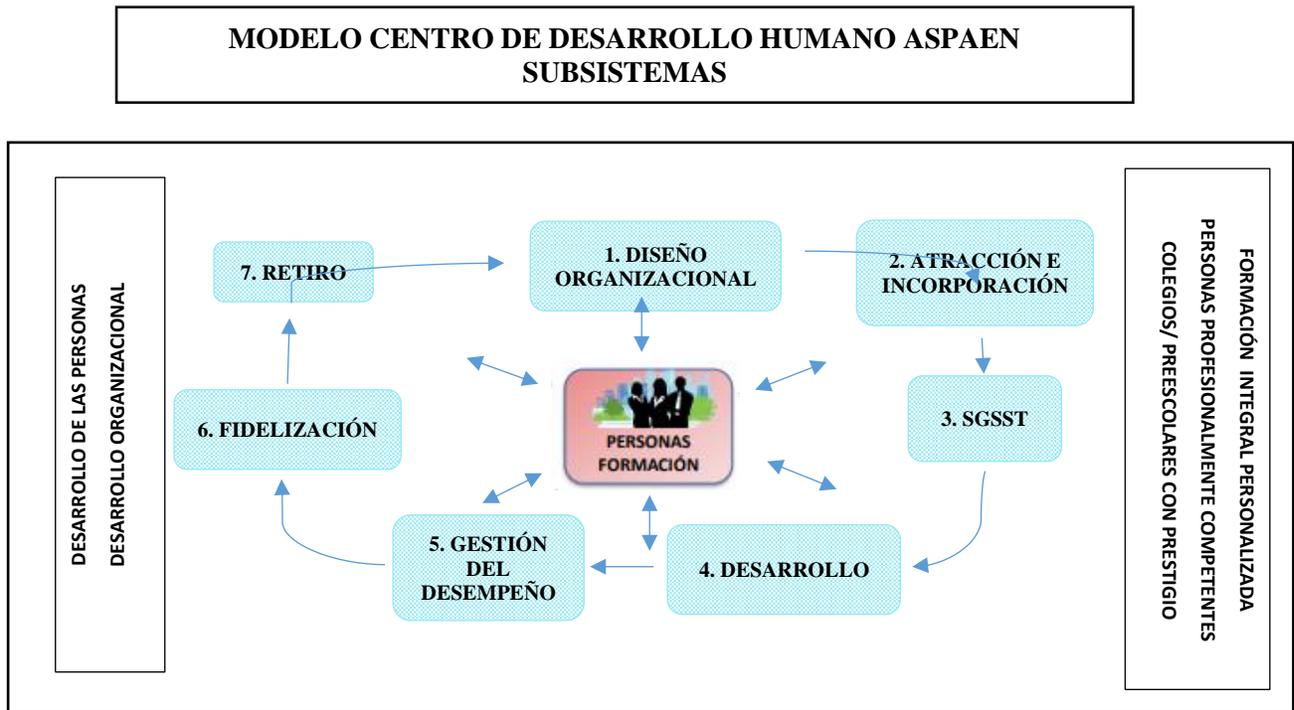
En los colegios y preescolares de ASPAEN se cuenta con documentos elaborados por funcionarios de ASPAEN Dirección Nacional (en adelante ADN), que han buscado guiar la realización del Acuerdo, como se evidencia en el anexo 2 del Manual de Orientación y Familia (ASPAEN, 2003). Este documento compila temas, contenido y forma de registrar, administración, preparación, principio básico y guía para la entrevista. Más adelante en el 2006, se elaboró la Bitácora Institucional de Formación, que amplía el contenido mencionado, dando elementos adicionales en relación con formatos, esquema, técnica, guía, temas y administración del Acuerdo, sumado a la definición de un perfil gerencial y del colaborador. Sin embargo, se ve necesario ampliar la definición del perfil especialmente en el llamado “perfil gerencial” que hace referencia a los encargados directos del Acuerdo, con miras a abarcar la totalidad de las dimensiones para lograr el impacto esperado a nivel personal e institucional. En este orden de ideas, el presente estudio pretende aportar elementos de análisis que contribuyan a un futuro ajuste.

Recientemente se dieron a conocer los nuevos cambios organizacionales (ASPAEN, 2018), resultado de la reflexión en torno a las nuevas formas de enfocar el trabajo del área de formación y desarrollo humano, para poder potenciar lo que estos elementos diferenciadores representan para el Proyecto Educativo de ASPAEN que busca articular un trabajo formativo centrado en la persona y que se puede esbozar desde tres perspectivas:

1. Desde la identidad de los colegios y preescolares de ASPAEN al ser labores apostólicas, personales, vinculadas a la Prelatura del Opus Dei, que se desarrolla con toda la comunidad educativa.
2. Desde el marco dado por ser colegios y preescolares con un enfoque de la educación personalizada que se desarrolla con Padres, Profesores y Estudiantes (ASPAEN, 2019).
3. Desde el Modelo del Centro de Desarrollo Humano que se implementa con colaboradores de los colegios y preescolares de ASPAEN.

Dentro de estos cambios organizativos, se definió que el Acuerdo fuera asumido por la tercera perspectiva del Centro de Desarrollo Humano, gestionado por la Dirección Nacional de Desarrollo Humano. Mientras que las dos primeras perspectivas se han ubicado dentro de la gestión de la Dirección Nacional de Formación. El Acuerdo, pertenece al subsistema de Desarrollo, y dentro de ella se ubica en el proceso de Entrenamiento, tal como se aprecia en las figuras 1 y 2.

Figura 1. Centro de desarrollo humano ASPAEN y sus subsistemas



Fuente: Dirección Nacional de Desarrollo, Modelo Centro de Desarrollo Humano Aspaen Estructura (Pardo, 2019).

Figura 2. Subsistemas del centro de desarrollo humano



Fuente: Dirección Nacional de Desarrollo, Modelo Centro de Desarrollo Humano Aspaen Estructura. Pardo (2019).

Por otra parte, en el ámbito del colegio, durante los primeros años de vida institucional en AGC, todos los Acuerdos eran atendidos por la directora general, aunque la periodicidad variaba según la disponibilidad de la directiva. El colegio, consciente de la importancia y necesidad de apoyarse en un modelo de gestión para conseguir la calidad y excelencia en la institución, opta por el modelo EFQM, recibiendo en el 2007 la certificación al nivel de acceso. Dentro de este proceso de mejora continua, se detectó la necesidad de iniciar un seguimiento intencional al proceso de registro que se venía dando entre los años 2011 y 2014, especialmente encaminado a asegurar la cobertura de atención.

En esa línea de mejoramiento del desarrollo de los Acuerdos, en el año 2013 se elaboró en Aspaen Gimnasio Cantillana (en adelante AGC) un plegable denominado “Guía para los Acuerdos”, que pretendía orientar en los temas básicos del contenido y desarrollo para encargadas y colaboradoras, que contempla cinco aspectos de la formación. (Anexo A. Guía para los Acuerdos. AGC, 2013)

1. Estilo educativo ASPAEN: Binomio amabilidad-exigencia. Respeto. Ejemplo de vida personal-coherencia de vida. Capacidad de escucha y de dar respuesta a las inquietudes que le expresan, Espíritu positivo y buen humor. Lealtad: con compañeras, institución. Trabajo bien hecho: responsabilidad, orden, puntualidad, calidad.
2. Espíritu de servicio y trabajo en equipo: Capacidad para establecer relaciones profesionales y de equipo que potencian su trabajo y el logro de metas institucionales. Generosidad para apoyar el trabajo de otros cuando se requiera. Aportes al equipo y acogida y respeto a las opiniones de los otros miembros del grupo. Humildad para aceptar críticas constructivas y sugerencias de otras personas.
3. Crecimiento profesional: Conocimientos actualizados en su área.
4. Estudios año en curso: diplomados, seminarios, cursos de actualización, maestría, doctorado. Respeto a su autoridad por parte del equipo, compañeras, padres de familia y/o estudiantes. Capacidad de autoevaluarse continuamente y de hacer su propio plan de mejora.
5. Gestión formativa: Asistencia y aprovechamiento a las jornadas de formación integral que ofrece el colegio: jornadas pedagógicas (de carácter obligatorio), retiros, convivencias (que se caracterizan por el carácter voluntario). Ejemplo personal y forma de motivar a su equipo o alumnas para que vivan y respeten las diferentes prácticas de piedad: sacramentos, ángelus, Santa Misa. Conocimiento del espíritu del Opus Dei y de su fundador. Actitud para resolver dudas. Atención a padres de familia a través de entrevistas pedagógicas y/o familiares (frecuencia, iniciativa para abordar temas de formación humana y espiritual; plan bandera, plan de formación). Amabilidad. Disposición para resolver inquietudes. Prudencia y respeto con la intimidad de las personas. Secreto de oficio. Discreción. Otros aspectos importantes en la formación humana:

capacidad de reflexión, hábitos de lectura, flexibilidad, capacidad para enfrentar situaciones difíciles, capacidad para comunicarse, iniciativa.

6. Plan de formación: Espíritu de servicio; generosidad y disponibilidad (tiempo, reemplazos). Iniciativa y aportes al equipo de trabajo. Respeto y buen trato a todos. Comprensión. Apoyo a las acciones solidarias institucionales. Actitudes concretas de solidaridad con la institución.

De acuerdo con lo anterior, el documento orienta hacia los objetivos principales en los que se debe centrar la conversación en este espacio formativo:

- a) Llegar a un Acuerdo sobre los comportamientos esperados y los fines y logros de la institución.
- b) Comprometerse en el mejoramiento personal en beneficio de unos terceros que siempre serán las estudiantes, las familias, los proveedores o acreedores de la Institución y su propia familia.
- c) Generar una oportunidad de autoconocimiento y de enriquecimiento personal.

AGC en los últimos cuatro años se ha trazado como meta alcanzar la cobertura definida al inicio del año, que para el 2017 fue del 69%. En relación con la calidad del Acuerdo, medido por la confianza entre las dos personas, llevándolas a plantearse y hacer seguimiento a los objetivos de mejora, no se cuenta con datos estadísticos (véase Tabla 3). Es decir, solo se cuenta con indicadores de cobertura.

Tabla 3. Información Cobertura Acuerdos en Aspaen Gimnasio Cantillana. Años: 2011 – 2017

Ítem	Año	%Cubrimiento	Satisfacción	Observaciones
1	2011	Sin medir	Sin medir	En el informe de gestión de la orientación se describen los Acuerdos de este año
2	2012	Sin medir	Sin medir	Asignación 100%. Según la evaluación de desempeño, se hacen planes de mejor en el Acuerdo. Los planes de mejora se entregan en forma confidencial a la Directora de Orientación.
3	2013	Sin medir	Sin medir	Asignación 100%. Expediente de Acuerdos. Se hace un plegable como guía para hacer los Acuerdos. Existe un material acerca de perfil de cargos directivos. Se cuenta con formato donde se registra la firma de quienes participan en los Acuerdos.
4	2014	Sin medir	Sin medir	Se cuenta con datos hasta septiembre.
5	2015	38%	Sin medir	Se cuenta con Acuerdos 2015_Informe final. Desde este año, el personal escoge con quien hace el Acuerdo (ver catálogo Acuerdos). Se entrega material sobre qué es un Acuerdo y un Despacho.
6	2016	69%	Sin medir	Se cuenta con Acuerdos 2016 final. Se definen en el Acuerdo las habilidades a desarrollar, según la carta descriptiva de cada cargo (ver archivo habilidades cantillana_2016). Se define un formato para hacer seguimiento en el Acuerdo desde las dimensiones humana y profesional.
7	2017	69%	Sin medir	Ver informe Final Acuerdo 2017. Primer año en que tres personas externas apoyaron los Acuerdos , debido a que las directivas no lograban atender a las colaboradoras por limitación de agenda. Los % menores a 60% correspondieron a 2 directivas y 2 personas externas, las últimas una por incapacidad médica y otra porque no tuvo la disponibilidad suficiente.
8	2018	96%	Sin medir	En el mes de junio, se iniciaron los Acuerdos con una profesional externa y una directiva (con dos personas a cargo). La externa encargada atendió a la mayoría del personal, excepto el equipo directivo. El personal masculino de servicios (4) no reciben Acuerdo.

Fuente: Tomado de carpeta Información digital de Acuerdos Histórica de la Dirección de Formación y DH de AGC.

En AGC se considera que uno de los factores de éxito del Acuerdo son las personas que lo llevan, las cuales varían de año a año, debido al reducido número de personas disponibles (comité directivo) y preparadas para atender este espacio formativo. Desde la dirección de formación y desarrollo humano (en adelante dirección de formación y DH), se ha organizado la distribución de los Acuerdos dando la oportunidad a los colaboradores de escoger la persona que les hace el Acuerdo, desde el año 2015. Históricamente las dependencias que han atendido el Acuerdo en AGC son el comité directivo, las coordinaciones de nivel, la coordinación de familia y personas externas. El criterio de quiénes hacen los Acuerdos, funcionarias internas o personal externo es el talante formativo. Dicho talante alude a la disposición y las habilidades que le permiten a la persona encargada del acuerdo discernir los medios y acompañar al asesorado en su proceso personal. Durante el año 2017, doce (12) colaboradoras atendieron el Acuerdo, cinco (5) de ellas pertenecientes al comité directivo.

Tabla 4. Informe Final Acuerdos 2017

	Encargada 1	Encargada 2	Encargada 3	Encargada 4	Encargada 5	Encargada 6	Encargada 7	Encargada 8	Encargada 9	Encargada 10	Encargada 11	Encargada 12
Total de colaboradoras	4	4	4	4	16	1	8	4	21	8	5	4
Número total de Acuerdos asignados	16	16	16	16	64	4	32	16	84	32	20	16
Número total de Acuerdos por colaborador	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
% de Acuerdos ejecutados en el año	56 %	50 %	100%	75 %	53 %	100 %	41 %	63 %	95 %	50 %	70 %	69 %
Promedio de Acuerdos en el año	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	4	3
	9	8	16	12	34	4	13	10	80	16	14	11

No. de Acuerdos
realizados

Fuente: Tomado de carpeta Información digital de Acuerdos Histórica de la Dirección de Formación y DH de AGC.

Como se puede apreciar en la tabla 4, para atender la cobertura y periodicidad del Acuerdo, se requiere de un grupo personas formadas profesionalmente, aunque está previsto que sea el comité directivo, se ha visto que en la práctica no es viable, dado que la disponibilidad de cinco de sus 6 miembros, no les permite atender la totalidad del personal de la institución, pues deben atender responsabilidades directivas adicionales que estructuran su carta descriptiva.

Esta tabla permite evidenciar que el cumplimiento del Acuerdo no se alcanzó al 100% en el equipo de encargadas durante el año 2017. De quienes lo lograron, una persona es coordinadora docente con baja asignación académica y la otra persona es una colaboradora externa. Se observa que las cinco directivas alcanzaron un 56%, 75%, 63%, 50% y 69%, respectivamente, datos que reflejan la limitación persistente para alcanzar la cobertura esperada por parte del equipo directivo.

En el año 2018 dos (2) colaboradoras atendieron el Acuerdo, una (1) de ellas perteneciente al comité directivo, quien atendió a dos personas, alcanzando un porcentaje de ejecución del 67%. La segunda colaboradora que atendió Acuerdos tuvo una asignación de 77 personas con 3 Acuerdos en el año, alcanzando un porcentaje de ejecución del 96%. Lo anterior, permitió observar que la dedicación exclusiva para esta labor formativa favorece la consecución de la meta en número de atenciones definidas por colaborador. Así mismo, el hallazgo documental mencionado coincide con lo encontrado en los últimos años en cuanto a cobertura y periodicidad prevista. En la tabla 5 se puede observar lo mencionado durante el año 2018.

Tabla 5. Informe Final Acuerdos 2018

	Encargada 1	Encargada 2
Total de colaboradoras	77	2
Número total de Acuerdos asignados	231	6
Número total de Acuerdos por colaborador	3	3
% de Acuerdos ejecutados en el año	96%	67%
Promedio de Acuerdos en el año	3	2
No. de Acuerdos realizados	221	4

Fuente: Tomado de carpeta Información digital de Acuerdos Histórica de la Dirección de Formación y DH de AGC

A la luz de los argumentos presentados se evidencia que es importante aportar elementos de análisis que contribuyan a trazar las bases para ajustar aspectos que permitan potenciar el acuerdo. A este aspecto se orientarán los objetivos del estudio.

1.2 Justificación

El proyecto busca identificar necesidades de formación en liderazgo y coaching para las personas que ejecutan el Acuerdo, a partir de la definición de un perfil adecuado, ya que no es viable que lo hagan los directivos exclusivamente. Además, se pretende definir un programa o ruta de formación para ellos y para futuros encargados que reúnan las condiciones esperadas.

Entonces, con el propósito de mejorar la cobertura y calidad del Acuerdo, se hace necesario contar con un proceso de formación estructurado e intencional, que contemple en su contenido, actividades para que otras personas no directivas, puedan alcanzar el perfil esperado y llevar este encargo de carácter misional. Se pretende que la ruta o proceso de formación, pueda incluir la definición de contenidos básicos, desarrollo de habilidades y destrezas apoyado en talleres prácticos de *coaching* ontológico, manejo de casos, técnicas de comunicación etc., con miras a lograr el objetivo que este persigue. Así mismo, este proceso debe abarcar el diseño de documentos, registros y los mecanismos necesarios de seguimiento, para monitorear de manera permanente, avances, mejoras, en últimas la misma eficacia que se espera.

La importancia de este proyecto de investigación y su relevancia social se sustenta en que este medio de formación denominado Acuerdo, promueve el establecimiento de compromisos en el mejoramiento personal en beneficio de unos terceros que siempre serán los estudiantes, las familias y los proveedores o acreedores de la institución y lógicamente, su propia familia. Si se asume de esta manera al Acuerdo, éste se constituirá en una posibilidad transformadora de apertura que engendra conocimiento mutuo, además de autoconocimiento haciendo más agradable y eficaz la tarea a desempeñar. Así mismo, se beneficiarían de manera directa, personal directivo, de coordinación y personal externo de las instituciones de ASPAEN incluida AGC. Esto se reflejará en la satisfacción propia dentro del entorno laboral y la mejora en las tareas institucionales, pues el Acuerdo, es el espacio que impacta de manera directa a la persona en su singularidad.

Dentro de las implicaciones prácticas, el proyecto permitirá conocer los significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo, a través del mecanismo de recolección que se defina en el diseño metodológico. Así mismo, será la oportunidad para el colegio de conocer la percepción que personal de la institución tiene del mismo. Estos hallazgos, podrán servir para documentar la ruta de formación de encargados y para anticipar mejoras que podrían ser aplicables a otras instituciones de ASPAEN.

La investigación cuenta con un valor teórico, que aportará información relevante que aún no se tiene en AGC ni en la Asociación, en el marco de un perfil deseable para las personas llamadas a liderarlo. Lo anterior, sumado a la estructuración de un programa de formación sólido en *coaching* que podría explorar nuevas dinámicas en la forma de ejecutarlo, a favor del bien personal e institucional.

Dentro de la utilidad metodológica, el proyecto podrá ayudar a redefinir un perfil del encargado del Acuerdo a la luz de su fin primordial y de la satisfacción de quienes lo reciben. Aportará un mecanismo de recolección de información que será de gran utilidad pues como se ha mencionado, AGC no cuenta con una evaluación sistemática de la calidad del Acuerdo.

Cabe mencionarse que según ASPAEN los principios básicos del Acuerdo, deben reflejarse en la capacidad de:

1. Concertación: establecer acuerdos explícitos entre directivo y profesor o colaborador sobre las expectativas y actuaciones relacionadas con su trabajo.
2. Planeación: definir objetivos y planes de trabajo concretos.
3. Estilo humano y Perfiles: acordar, además de los resultados, los compromisos sobre los comportamientos esperados del directivo y del profesor o colaborador.
4. Apoyo de los procesos y estrategias organizacionales.
5. La esencia de la labor de jefatura: permite dirigir a los profesores o colaboradores y mejorar la eficiencia y productividad del área, pero especialmente el crecimiento como personas.
6. Comunicación: generar un espacio de comunicación entre directivos y colaboradores (ASPAEN, 2003, p. 58).

En ASPAEN se aprende que lo más importante son las personas que conforman la organización, por eso todo esfuerzo encaminado al desarrollo y mejora de los colaboradores, debe centrar la atención, sin duda alguna en la atención personal. Posiblemente el proyecto aportará un valor trascendente en todas las personas de la organización, tanto encargados como beneficiarios, en la medida que pretende fortalecer la forma cómo debe llevarse de manera profesional, dentro de una visión antropológica cristiana del ser humano.

1.3 Formulación del problema

La propuesta de investigación pretende actualizar y consolidar un nuevo perfil del encargado del Acuerdo, que está previsto lo lleven directivos de los colegios de ASPAEN, en la actualidad no se cuenta con una formación intencional para hacerlo profesionalmente. Así mismo, son pocos los directivos para la cantidad de colaboradores por atender, lo que hace necesario que este proyecto contemple un plan de formación para directivos y para personas no directivas que se acerquen al perfil esperado.

1.3.1 Pregunta principal

¿Cuál es la incidencia de la inclusión de herramientas del *coaching* para la realización del Acuerdo en Aspaen Gimnasio Cantillana y otras instituciones de ASPAEN?

1.3.2 Preguntas asociadas

¿Cuáles son los significados construidos por docentes, directivas y administrativos de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo?

¿Qué oportunidades de mejora se pueden incorporar al Acuerdo desde las herramientas del *coaching*?

¿Cuáles son las necesidades de formación de las personas que lideran (realizan) el Acuerdo?

¿Qué aportes se derivan para la estructuración del perfil que deben tener los líderes que ejecutan el Acuerdo desde la perspectiva del *coaching*?

1.4 Objetivo General

Aportar elementos de análisis para la inclusión de herramientas de *coaching* para la realización del Acuerdo en Aspaen Gimnasio Cantillana y en otras instituciones de ASPAEN.

1.5 Objetivos Específicos

Caracterizar los significados construidos por docentes, directivos y administrativos de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo.

Identificar las oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de *coaching*.

Identificar las necesidades de formación de las personas y el perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo desde la perspectiva del *coaching*.

Implementar y evaluar una propuesta de posibles ajustes para el perfil del líder que ejecuta el Acuerdo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Contextual

El Acuerdo entendido como espacio de formación y seguimiento personal para todo el personal que labora en ASPAEN, ha sido documentado desde los inicios de los colegios y con mayor intencionalidad en el Manual de Orientación y Familia (ASPAEN, 2003). Dentro de los principios básicos que se plantean para el Acuerdo están: la concertación en resultados y compromisos del comportamiento de jefe y empleado, el apoyo a los procesos institucionales, la generación de espacios de comunicación y especialmente, el crecimiento como personas de los colaboradores, como se mencionó en la justificación.

Así mismo, ASPAEN (2004) documentó el Manual de Mejoramiento Continuo del talento humano que es una herramienta de gestión administrativa y formativa que ayuda a orientar los esfuerzos de los empleados hacia el logro de los principios corporativos y objetivos del cargo, de la institución y del área a través de Acuerdos y evaluaciones entre el jefe, colaboradores y pares. Orienta en la elaboración de planes de trabajo y del seguimiento de estos, de competencias y de virtudes. Por otro lado, es la base para el desarrollo y crecimiento personal y profesional de todo el personal ASPAEN. Comprende cuatro fases fundamentales: planeación, logro de objetivos y metas, evaluación para mejoramiento continuo y gestión de calidad y mejoramiento. La tercera fase consiste en la aplicación de las pruebas establecidas para evaluar las competencias y virtudes de nuestro personal.

En la línea de lo expuesto anteriormente, es necesario como se menciona en la Bitácora de Formación (ASPAEN, 2006) que, el trabajo educativo, por su propia naturaleza, debe realizarse en un marco de libertad efectiva y práctica, que no puede darse si no existen mecanismos ágiles y eficientes de comunicación. Un medio insustituible para lograr esta libertad efectiva y práctica es la comunicación interpersonal por medio de Acuerdos periódicos que deben realizarse (mensualmente), entre un miembro directivo y un profesor o colaborador. Realizando de esta manera la orientación personal de cada miembro del equipo, con constancia y calidad, se procura un crecimiento formativo integral de las personas de la institución.

Según la misma Bitácora (ASPAEN, 2006) se ha definido un perfil gerencial para los encargados del Acuerdo que contiene un conjunto de habilidades estructuradas en cuatro dimensiones: personal (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo), de dirección (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos, orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente), de entorno de trabajo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias), comprender la cultura empresarial y de cultura (comprender y actuar dentro de una filosofía de

calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral).

De igual forma, se sugiere dentro del documento señalado anteriormente, los posibles temas a tratar en el Acuerdo, a manera de guía para el encuentro, en los que se busca privilegiar la intimidad personal, la libertad, la confianza y el profesionalismo. Los sugeridos son estilo humano, conocimiento de los fines de la institución, adaptación al trabajo y sistema del centro educativo, sistema personal de trabajo, necesidades de actualización y formación en servicio, relaciones con los otros miembros del equipo, situación familiar, problemas personales e inquietudes espirituales. Además de los anteriores, para tratar en los Acuerdos con profesores se suman: reglamento de profesores y alumnos, ejercicio de la autoridad y la disciplina en el centro, el rendimiento académico y formativo de su grupo y problemas de los alumnos, en los que pide consejo y se busca generar ambiente de confianza, entre otros aspectos.

Por otra parte, a diferencia del Acuerdo, el Despacho como su nombre lo indica es una reunión de trabajo, liderada por otros directivos o coordinadores en los que se abordan temas relacionados con el área específica. El Despacho complementa los Acuerdos, pero no los reemplaza. El compromiso entre ambas personas surge de la tarea a desarrollar o de necesidades puntuales que requieren trabajo coordinado. Según la Bitácora de formación (ASPAEN,2006), al finalizar el periodo escolar conviene hacer evaluación de los objetivos alcanzados y si es posible proponer metas para los periodos vacacionales. En la administración del Acuerdo se contempla el seguimiento permanente y las evaluaciones periódicas que permiten: renegociar los Acuerdos realizados, reorientar los esfuerzos, corregir a tiempo los errores, guiar al colaborador, lograr mejores resultados. estar en comunicación permanente.

Por otra parte, este apartado presenta una revisión teórica de conceptos fundamentales que constituyen el objeto de investigación. Se incluirán referentes institucionales de carácter pedagógico y de la gestión del desempeño de ASPAEN y nuevos sustentos conceptuales para la mejora de los significados actuales sobre el Acuerdo. Así mismo, se presentarán referentes teóricos desde el liderazgo compasivo como enfoque del liderazgo directivo y el *coaching* ontológico, con miras a redefinir un perfil y un plan de formación para los encargados del Acuerdo.

Una de las razones que promueve ASPAEN (2018) para confiar en la formación de sus instituciones es “la excelencia de profesores y directivos a través de la formación humana y el crecimiento profesional permanentes” (s.p). Para alcanzar este propósito, ASPAEN ha asumido la responsabilidad de disponer de unos medios formativos grupales e individuales, presenciales y virtuales, que faciliten el crecimiento humano y profesional de todos los colaboradores.

Dentro de los sustentos que inspiran este accionar, está la unidad de vida desde el punto de vista de quien la realiza, entendida como coherencia de lo que se practica y lo que se en:

“Coepit facere et docere”, comenzó Jesús a hacer y luego a enseñar: tú y yo hemos de dar el testimonio del ejemplo, porque no se puede llevar una doble vida: no se puede enseñar lo que no practicamos. En otras palabras, hemos de enseñar lo que por lo menos luchamos por practicar (San Josemaría Escrivá, p. 694).

Estás palabras han de entenderse no sólo para quienes se ocupan profesionalmente a la educación, sino para todos los seres humanos que ejercen alguna influencia con el ejemplo y con las palabras, con su vida. De igual modo, en la línea de lo que exige una educación de calidad según lo expuesto por García (2001), los educadores son los encargados de canalizar los estímulos sistemáticos que de manera ordenada y constante estimulan la actividad educativa de niños y jóvenes. En el campo de la eficacia humana y profesional, el educador debe poseer las aptitudes técnicas y una mentalidad adecuada.

La mentalidad es aquella característica que se adquiere como resultado de la adquisición de unas ideas ordenadas, que condicionan una determinada actitud y como consecuencia, un modo de actuar. El formador necesita ideas claras sobre lo que es la educación como respuesta de las necesidades y exigencias de la persona humana, en todos los campos de su dimensión antropológica. Así mismo, necesita reconocer las posibilidades de las relaciones objetivas, sociales y trascendentales y las posibilidades y limitaciones de cada uno en el mundo laboral, familiar, de amistad y de fe. En palabras de García (2001), “una actitud abierta para hacerse cargo de cualquier elemento que venga a aclarar a completar el mundo de las ideas y de la realidad educativa, al servicio de la persona y los estudiantes” (p. 157).

Con respecto a las aptitudes técnicas, que dan respuesta a la eficacia exigible por la calidad educativa y a la promesa de valor de ASPAEN, se podrían resumir quizá, en aptitudes técnicas respecto de los objetivos de la educación, de los sujetos, de las actividades y de la institución educativa. García (2001), señala que un conocimiento claro de los objetivos implica la posesión de la técnica, para formular los propios, los educativos, generales y específicos, y los de los estudiantes, para quienes se proponen. En cuanto a estos últimos, se necesita de parte del formador una aptitud para el diagnóstico, que tiene como propósito el descubrimiento y previsión de las posibilidades del educando, respecto a su mejora personal.

En orden a las actividades, una aptitud técnica para programar y utilizar las distintas técnicas de motivación, enseñanza y orientación, ajustadas al proceso de pensamiento y capacidad personal del propio estudiante. En cuanto a la institución hay que tener presente que todo profesor y/o formador ejerce una función directiva, por lo que se requiere una determinada capacidad para la organización de personas, material y actividades, a través de la que se constituye oportunidades de aprendizaje eficaz. Finalmente, se referencia en el ámbito de las ideas y técnicas que debe poseer un profesor un espíritu profesional, entendido como “esa realidad inaprehensible a la experiencia, que se manifiesta en la ilusión por la tarea que se realiza, en la ilusión de ver crecer, en cuerpo y espíritu a los muchachos que dan vida al colegio, aunque también hagan surgir problemas” (García, 2001, p. 159).

Desde la perspectiva de la antropología de la educación el principal objeto de estudio es la formación del hombre, proceso que se fundamenta en la educabilidad humana. Dicho proceso demanda la comprensión, como lo señala Bernal (2008), de la relación educativa que la misma formación requiere, en una cultura, en un tiempo y en un espacio. Lo anterior, permite reconocer la riqueza y amplitud de las diferentes realidades educativas, y motiva a centrar nuestra tarea formativa en la esencia de cada ser humano, su singularidad. De igual manera, en el estudio de la base antropológica de la educabilidad, el tema más sustentado es el de la indeterminación humana en todas las dimensiones que constituyen al hombre. “La inconclusión humana en los aspectos biológico, psicológico, cultural y espiritual se advierte con evidencia” (Bernal, 2008, p. 132).

Dentro de los ocho rasgos del concepto de educación según Pring (1978) citado por García (2007), comunes a muy diversas teorías pedagógicas se tiene en cuenta que la educación se ordena al perfeccionamiento y mejora del ser humano, no se pretende únicamente ofrecer al alumno algo bueno, sino que se desea lo mejor para él. Se explica que la educación es una práctica esencialmente moral en la que es imposible omitir la referencia a lo valioso, a lo bueno a lo mejor. Debe ser evaluada no sólo por criterios pragmáticos de eficacia técnica y utilidad pedagógica, sino de acuerdo con criterios éticos, que se refieren a la bondad o maldad de determinadas medidas o actitudes, de acuerdo con el fin último de la persona. Porque la pretensión al educar es que la persona adquiera y demuestre en sus comportamientos “una calidad humana, resultado de la síntesis entre el desarrollo biológico y la formación de la personalidad” (García, 2007, p. 32). Esta concepción pedagógica de la educación pone de manifiesto para todas las personas que se dedican profesionalmente a la educación, la necesidad de una formación personal que redunde en el crecimiento y mejora desde una mirada ética y moral de su propia existencia.

Bernal (2008) señala que, desde el punto de vista fenomenológico, la educabilidad del ser humano se explica, a partir de la misma necesidad y posibilidad de ser capaz de realizar las operaciones que caracterizan su propia naturaleza. Es claro que el hombre necesita que otros le enseñen para poder desarrollarse. El proceso de crianza inicial y la educación, le permiten adquirir hábitos operativos que constituyen el sustrato para el desarrollo de sus capacidades, con las que ha sido dotado de manera natural. “Al crecimiento orgánico lo acompaña el desarrollo espiritual e incluso lo supera, porque nunca es suficiente, siempre se puede crecer más en la dimensión espiritual” (Bernal, 2008, p. 134).

Altarejos (1996) citado en Barrio (2004) afirma que “Si bien es cierto que las capacidades orgánicas se detienen en su crecimiento e incluso aminoran su potencia, las capacidades espirituales son susceptibles de crecimiento irrestricto: siempre se puede querer más o entender mejor”. (p. 343). En este concepto de educabilidad se reconoce que todo hombre es un ser educando, que necesita enriquecerse permanentemente, adquirir nuevos saberes y aprender a querer más. Así mismo, se tiene claro que la familia es el punto de partida como escuela natural de formación de todo ser humano y ahora más que nunca, reclama su lugar protagónico, sumado a la renovada intencionalidad y esmero en su promoción y desarrollo.

Se requiere configurar una identidad familiar como referencia al origen de cada individuo, sustentada en la aceptación y acogida, teniendo en cuenta que:

En la familia se aprende a saber buscar bien y a saber buscar el bien, ya que lo que se enseña se propone. Y esa propuesta, precisamente por fundarse en la aceptación-donación, es amorosa y tiene la fuerza del bien que atrae. Un conocimiento que no tiene límite y un amor que no se gasta amando (Altarejos, Bernal y Rodríguez, 2005, p. 182).

Para los autores referidos, la educación debe fundamentarse en virtudes, y especialmente la formación en solidaridad que se puede alcanzar a través de la donación personal, expresada en actuaciones de impacto social. De igual forma, para lograr amplitud y permanencia del ser solidario, la educación debería anclarse en la formación de virtudes sociales tales como: obediencia, veracidad, afabilidad, piedad, honor, gratitud, virtudes que favorecen la identidad y unidad familiar. En palabras de Altarejos et al. (2005), “la permanencia de la sociedad civil dependerá de mantener y fomentar la unidad familiar como origen al que se acude en la búsqueda de la propia identidad” (p. 184).

En este sentido, la aptitud propia del hombre para el aprendizaje denominada educabilidad, es posible en razón a que la naturaleza humana reúne las condiciones necesarias para poder adquirir conocimientos y habilidades, y modificar libremente su comportamiento para adaptarse a objetivos precisos. Teniendo en cuenta que el hombre cuenta con esta potencia denominada libertad, es necesario reconocer las dimensiones que se pueden educar.

Para García (2007), son susceptibles de educación las funciones motoras, aquellas en las que intervienen el esqueleto y los músculos. Se debe aprender a manejar el propio cuerpo, a practicar un deporte, a utilizar adecuadamente los objetos, a través del aprendizaje y repetición de actos. Así mismo, la sensibilidad es una de las dimensiones educables, cada vez son más números los autores que resaltan la necesidad de una educación emocional, para conseguir modular los afectos de manera adecuada, o para desarrollar aquellos que son adecuados según la situación. Una tercera dimensión es la educación de la inteligencia, que incluye como punto de partida la existencia de un conocimiento verdadero, pese a las tendencias actuales en las que se aboga por el reconocimiento de opiniones, interpretaciones o puntos de vista con apariencia de verdad. “A pesar de la aparente contundencia de algunos argumentos escépticos, nadie pone en duda que se pueda alcanzar un conocimiento verdadero -aunque éste sea de carácter provisional y perfectible, y que se produzcan avances en el saber” (García, 2007, p. 36).

Se podría concluir según esto, que el entendimiento es educable. Y finalmente, la voluntad entendida como la facultad que tiende al bien que le es presentado como tal por la inteligencia y que goza de libertad, también es susceptible de ser educada. Como lo refiere García (2007), el ser humano tiene la experiencia de

aprender a hacer el bien y en eso consiste la educación de la voluntad: “en ayudar a cada persona para que quiera libremente hacer el bien” (p. 36).

Por otra parte, autores del proyecto Cero de Harvard, referidos al aprendizaje interdisciplinario como Boix (2016), resaltan la importancia de formar habilidades de síntesis de conocimientos en los estudiantes, que les permitan aplicarlos ágilmente en sus ambientes naturales y culturales. Esta capacidad de síntesis favorece la integración de conocimientos y modos de pensar para una mejor comprensión durante el proceso de aprendizaje.

Comprender cómo las personas aprenden a integrar diferentes formas de experiencia para crear una obra de arte, explicar un fenómeno multifacético, diseñar una nueva tecnología o proponer una solución ambiental sostenible es esencial si queremos cultivar esta capacidad entre jóvenes colegiados y preuniversitarios (Boix, 2016, p. 1).

Así mismo, en el marco del proyecto Cero, Gardner (2011) señaló que el aporte más importante en educación de la teoría de las inteligencias múltiples se expresa en los términos de Individualización y Pluralización. “Los seres humanos difieren entre sí y no hay absolutamente ninguna razón para enseñar y evaluar a todos los individuos de la misma manera” (Gardner, 2011, p. 6). La individualización exige por parte del maestro una comprensión de los perfiles intelectuales de cada alumno, en su particularidad. La pluralización por su parte, demanda que las teorías, habilidades y contenidos, sean enseñados de diversas formas, para activar las diferentes formas de aprendizaje.

Estos aspectos esbozados de la formación humana y profesional son parte del contenido formativo permanente de colaboradores de ASPAEN y constituyen un reto prioritario que se espera potenciar con mayor intencionalidad y alcance desde el Acuerdo. Los planteamientos presentados hasta este momento coinciden en buena proporción con los elementos básicos del perfil de la persona en ASPAEN, el que se aspira a formar en sus instituciones:

1. Es consciente de su dignidad personal y la integra adecuadamente con los valores propios de su ser masculino o femenino.
2. Tiene una afectividad madura, en una integración lograda de la sexualidad en la persona y, por ello, en la unidad interior de su ser corporal y espiritual y en el dominio personal.
3. Sabe situarse con objetividad ante sí mismo, con sus cualidades y limitaciones, y asume la realidad exterior con el debido discernimiento.
4. Tiene capacidad para decidir con autonomía, a través de las diversas etapas de crecimiento personal.
5. Tiene capacidad de reflexión, sabe pensar y llenar sus acciones de intencionalidad.
6. Es persona de criterio, seguro de sí mismo, con capacidad para discernir lo más adecuado ante la alternativa que plantea cada situación.

7. Se mueve por objetivos, planteando su vida en función de metas claras, por medio de un proyecto personal de vida.
8. Es alegre, optimista, y siempre de buen humor.
9. Tiene una firme voluntad y asume todas sus tareas con libertad y responsabilidad personal.
10. Es leal y cumple con fidelidad los deberes y compromisos adquiridos.
11. Confía en sí mismo, es seguro y sereno, en sus actuaciones.
12. Es exigente consigo mismo, busca en toda la excelencia, y asume posiciones de liderazgo familiar, escolar, social.
13. Busca amar en libertad, asumir compromisos permanentes y ser fiel en la amistad.
14. Tiene bien formada su conciencia y responde con criterio ético en todas sus actuaciones.
15. Valora el trabajo como algo propio del ser humano y se va perfeccionando a través y por medio de la obra bien hecha y el cuidado de las cosas pequeñas.
16. Sabe manejar la frustración, convierte el fracaso en experiencia y reemprende la lucha después de cada caída.
17. Se sabe y vive como hijo de Dios, pone en ejercicio su fe, y busca y acoge con humildad todas las manifestaciones de la Voluntad de Dios.
18. Sabe dar a lo temporal valor de eternidad, conduce todas sus cosas con amor y llena de trascendencia todo lo que hace con sentido secular.
19. Tiene una buena fundamentación teológica y un adecuado conocimiento de la doctrina católica.
20. No da nunca por terminada su formación (ASPAEN, 2005, p. 13).

Para evidenciar con mayor acierto estos fundamentos del perfil de la persona en las instituciones de ASPAEN, se ve necesario fortalecer las estrategias y herramientas de formación personal, que aseguren la apropiación y expresión de estos rasgos deseados, así como la identificación de oportunidades de mejora. Una vez definidos los perfiles deseados según el cargo es importante establecer un adecuado plan de formación que se ajuste a las necesidades de todos y que conlleva aplicar unos pasos sugeridos que se registran a continuación:

- Todos los empleados deben ser entrevistados anualmente para evaluar su rendimiento y desarrollo.
- Los supervisores deben identificar las necesidades individuales y colectivas de formación a través de los equipos de trabajo.
- Se realiza una ruta de progreso individual, cuyo objetivo es especificar qué nivel concreto, para cada competencia, se marca como objetivo para el próximo año.
- Se especifica la propuesta de formación para alcanzar el nivel fijado como objetivo.
- Entrevistas individuales con el responsable para cualquier problema, duda, aclaraciones que precise en cuanto a la consecución de los objetivos fijados en su ruta de progreso (Castaño, 2005, p.133).

El efecto de las acciones formativas sobre el nivel de aptitud del personal se comprobará empleando ejercicios de "evaluación antes-después", preferiblemente pruebas prácticas siempre que ello sea posible, con el fin de evaluar capacidad y conocimientos. En cuanto a la actitud y comportamiento de los colaboradores, será evaluados a más largo plazo y en el propio puesto de trabajo para comprobar si se han producido los cambios que se pretendían. Según Castaño (2005) la entrevista individual juega un papel importante en la intención de alcanzar los objetivos de mejora, como se espera en el Acuerdo para los colaboradores de ASPAEN.

2.1.1 La Educación Personalizada

En referencia al marco contextual la educación personalizada constituye un pilar fundamental en la formación ASPAEN. En el año 2018, se inició un proceso de formación intencional a través del programa Experto de la fundación Identitas de España, cuyo propósito es generar en todos los colaboradores de ASPAEN, el mayor conocimiento, interiorización y expresión en el proceso formativo de los estudiantes. Para mejor comprensión, se presentarán los ejes esenciales que caracterizan el desarrollo armónico de la identidad personal, propio de la educación personalizada.

En el marco del fundamento de la educación, Alcázar y Javaloyes (2016) citan lo señalado en el informe de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI (Delors,1996), en cuanto a los cambios radicales que han de darse a la educación. La transmisión de conocimientos, que había sido casi el único fin de la escuela, ha pasado a un segundo o tercer lugar; antes están las competencias y las habilidades de pensamiento, y la incorporación de valores. Para los autores uno de los aportes significativo de la educación personalizada es la educación en virtudes. Esta realidad se explica en concreto en la necesidad de aprender a:

- conocer, como fundamento de una educación permanente,
- hacer, adquiriendo la competencia para hacer frente a situaciones imprevistas,
- vivir, en una sociedad multicultural,
- ser, con autonomía y capacidad de juicio, con responsabilidad personal en la realización del destino colectivo, universal. (Alcázar y Javaloyes, 2016. p. 7)

Esta situación actual a nivel educativo no permite satisfacer las expectativas depositadas en ella, ya que no resuelve las carencias en el ámbito social y laboral, dificulta la labor docente y lo más importante, no permite la realización personal. En esta necesidad de replanteamiento en la educación del siglo XXI, el ser humano y su educación integral, constituye el centro de referencia. Según Barrio (2003), citado por Alcázar y Javaloyes (2016), los cambios que la educación debe dar han de fundamentarse en su dignidad más intrínseca y en su expresión más completa, en un marco de verdad y libertad. Esto conlleva la necesidad de

formar en un respeto profundo a los derechos individuales como punto de partida, para que cada uno asuma las responsabilidades sociales que conlleva al bien común.

En la educación personalizada propia de los colegios de ASPAEN, se puede encontrar un adelanto de esta concepción educativa. Los iniciadores, Pierre Faure y Víctor García Hoz, en Francia y España, inicialmente, describían tres notas de la persona: singularidad, autonomía y apertura. A partir de estas notas, se articulan una serie de innovaciones que hacen al alumno protagonista activo de su aprendizaje y de su vida, con capacidad de transformar el mundo que le rodea, mediante el uso de su libertad responsable, al servicio de los demás. Para Alcázar y Javaloyes (2016), son muchos los aportes de la Educación Personalizada: la atención a la diferencia, la orientación personal, el aprendizaje significativo, la educación en virtudes, la participación directa de las familias en la educación de sus hijos, en estrecha colaboración con el colegio.

Según Alcázar y Javaloyes (2016) los principios constituyentes de la educación personalizada son la singularidad, la apertura y la originación. La singularidad es el principio constituyente que distingue a una persona de otra. Se trata de descubrir quién soy yo en mi intimidad, como total novedad. La apertura es un principio constituyente que se refiere a quién soy yo en el mundo y en la relación con los demás. El tercer principio constituyente es la originación. Esencialmente, explica que la existencia de cada persona no se debe a ella misma, sino a Otro. Los padres transmiten la vida, pero no la originan. Existe una filiación más profunda, más radical, que origina la vida: la filiación divina. En esta forma nueva de educar centrada en el Desarrollo Armónico de la Identidad Personal (en adelante DAIP) apropiada por ASPAEN y sus instituciones se ha de tener presente:

1. El cultivo de la intimidad, el de la creatividad, la ayuda al establecimiento de un proyecto personal de vida, la posibilidad de objetivos propios y diferentes, la distribución de tiempos de tal forma que permita el trabajo y los encuentros personales entre alumno y profesor, entre padres e hijo, entre profesor y padres.
2. La actividad educativa ha de favorecer el pensamiento en todas sus fases, así como el amor a la verdad y la capacidad de rectificar.
3. El desarrollo de la capacidad de diálogo y de la conciencia de que los demás forman parte de mí, la necesidad de una exigencia personal máxima, porque los demás requieren de uno mismo lo mejor, para ser ellos mejores, y viceversa.
4. Devolver el protagonismo educativo a los padres, ayudándoles a ser los principales educadores de sus hijos. También habrá que programar tiempos, espacios, objetivos y actores educativos para ayudar a cada uno a descubrir su filiación divina y a cultivar la relación con Dios. (Alcazar y Javaloyes, 2016, p. 9).

Lo anterior, esboza la importancia que anida en el Acuerdo como espacio de formación de colaboradores de ASPAEN, con enfoque de educación personalizada, comprometidos con el desarrollo de atributos personales, que favorezcan su crecimiento y el de las personas que se les han confiado, padres de familia y estudiantes. Esta primacía de la formación personal según Alcázar y Javaloyes (2016), revela que la identidad personal se constituye en la integración armónica de los principios constituyentes (quién soy) con las dimensiones en que la persona se expresa y vive (cómo soy). En cuanto estas últimas, la persona expresa sus constituyentes que le dan forma, cuatro son las que podemos distinguir y enumerar: la dimensión física, somática, biológica; la dimensión afectiva, con sus emociones, pasiones y sentimientos, a través de la cual nos impresionamos con lo que nos rodea y con quienes nos rodean; la dimensión intelectual, la de la inteligencia con la que descubrimos la verdad que encierra la realidad, y la dimensión volitiva, la de la libertad, la que decide el rumbo personal de cada vida. Para el desarrollo de la dimensión volitiva, según Alcázar y Javaloyes (2016) se debe tener en cuenta en la formación de la persona: un programa de conocimiento de valores. Un programa de práctica de virtudes, específicos y en el desarrollo de los trabajos y actividades curriculares propiamente dichas: orden, precisión, rigor, laboriosidad, solidaridad, esfuerzo, paciencia, escucha y comprensión, humildad intelectual, etc.

Dieciséis aspectos constituyen el contenido de la propuesta educativa denominada DAIP como se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6. Matriz de Persona DAIP

KI-Matriz de Persona DAIP				
(sintetizada)				
DV	13 Sinceridad	14 Laboriosidad	15 Comprensión	16 Amor
DI	9 Conocimiento Propio	10 Estudio	11 Diálogo	12 Doctrina
DA	5 Autoestima	6 Superación	7 Relación	8 Confianza
DF	1 Mi Cuerpo	2 Las cosas	3 Los otros	4 La piedad
	Singularidad	Trabajo	Comunicación	
		Apertura		Originación

Fuente: Tomado de Programa Experto en Educación Familiar, Sistema DAIP, 2016

El trabajo sistemático e intencional de todos y cada uno de ellos, a través del aprendizaje de las distintas materias escolares, de las entrevistas personales, de las relaciones personales y grupales que se establezcan, del ambiente educativo de casa y del colegio son necesarios para el pleno desarrollo de la persona. Es importante señalar que las repercusiones de esta forma de entender la educación han de manifestarse en toda la realidad colegial y en un nuevo modo de educar a los hijos en casa. Para Pérez (1997) citado por Alcázar

y Javaloyes (2016), “lo importante para el profesor no sería “dar el programa”, desarrollar el temario, sino formar la mente y la persona toda de los educandos a través de la actividad académica” (p. 13).

Lo anterior conlleva a que los agentes educativos asuman un nuevo protagonismo, especialmente los padres, los profesores y los propios alumnos. Se requiere que el profesor se convierta en orientador de procesos educativos, el profesional que ayuda a los padres a los otros profesores y a los propios estudiantes a alcanzar el proyecto personal de vida que se hayan forjado. Este nuevo rol de orientador que subyace a la tarea docente en las instituciones de ASPAEN, muestra elementos para estructurar una nueva ruta formativa de los colaboradores que especialmente estén vinculados de manera directa con los estudiantes y padres de familia. Deja ver así mismo, la relevancia y necesidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos que les permitan adelantar con profesionalismo y altura humana la tarea formativa encomendada y lograr un trabajo más sinérgico y eficaz en el binomio casa-colegio.

A continuación, se presentará el resultado del rastreo correspondiente a los tres constructos principales, en los que se pretende sustentar las bases conceptuales para la mejora del Acuerdo. Se ve necesario la definición de un perfil adecuado para la persona encargada y un posible plan de formación que tenga como punto de partida, sólidas bases antropológicas de la tarea educativa que se promueve en ASPAEN.

2.2 La Gestión del Desempeño como Eje de la Formación

Con miras a construir una herramienta que permitiera el desarrollo y crecimiento del talento humano e institucional, acorde con la cultura organizacional y el espíritu fundacional de ASPAEN (2014) se elaboró la guía para la gestión del desempeño. Es una herramienta de gestión administrativa-formativa que ayuda a orientar los esfuerzos de los empleados hacia el logro de los objetivos del cargo, de la organización y del área, a través de convenios entre directivos-coordinadores/empleados, en cuanto a la elaboración de planes de trabajo, y del seguimiento de estos. Por otro lado, es la base para el desarrollo y crecimiento personal y profesional del empleado docente y no docente. Este documento busca alinear todos los esfuerzos del personal de ASPAEN, alrededor del cumplimiento de la misión, visión y principios fundacionales, mediante la aplicación del enfoque de educación personalizada, de alta calidad y de inspiración cristiana católica.

El proyecto ancla su razón de ser en los siguientes tres aspectos: Primero, en la valoración de la persona humana como ser inacabado, pleno de potencialidades que tiene un origen divino y cuyo auto perfeccionamiento, a través del trabajo diario – agente generador de educación – lo aproxima a lo largo de su vida hacia su propio destino trascendente. El segundo, en el Sistema de la Obra Bien Hecha, en donde sólo es educativa la actividad bien realizada, que se materializa en la Obra Bien Hecha. “Sólo lo bien hecho educa” (García, 1988, p. 157). Y el tercer aspecto, se refiere a la evaluación como acción perfectiva y de continua retroalimentación, cuyo fin último es formar a la persona. Favorece el fortalecimiento y adquisición de competencias por medio de los planes de formación individual y colectiva y del ejercicio diario de su

cargo. La guía contempla cinco fases: definición de objetivos y competencias, seguimiento del desempeño, evaluación del desempeño, Despacho final y planes de sucesión. Estas etapas están concebidas en el marco del Despacho de trabajo, que son reuniones de trabajo encaminadas a hacer seguimiento y evaluación a los objetivos y planes acordados.

De acuerdo con lo planteado por Alles (2008), “cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad” (p. 32). Si bien es cierto, tiene como punto de partida la persona misma y su deseo de mejora individual, se reconoce cómo en algunas organizaciones, se hacen esfuerzos ingentes por propiciar esa mejora, a través de espacios de formación y coaching personal, que permiten inspirar y guiar esos propósitos personales. El desarrollo del talento humano basado en un modelo de competencias, como la plantea ASPAEN y según Alles (2008), se apoya en “sacar partido a las propias experiencias de la persona y que esta adopte una actitud crítica, capaz de analizar sus propios comportamientos y saber aprovechar activamente las observaciones”. (p. 72). Adicionalmente, esto implica redireccionar el foco de la gestión del talento humano, dentro de un marco de procesos organizacionales adecuadamente alineados a la estrategia de la institución. Las instituciones educativas inmersas en procesos de mejora continua para alcanzar mejores desarrollos en el campo de la calidad han evidenciado lo prioritario que constituye un direccionamiento centrado en el atributo de las personas.

En las instituciones educativas por su puesto, todos los colaboradores son muy importantes y en razón con el tipo de empresa, es necesario que el directivo líder del talento humano vele por el capital humano de la organización. Así mismo dentro de una visión antropológica, Sandoval (2006), señala que “la organización educativa es el ámbito donde se forma integralmente a las personas, a través de la enseñanza, de modo intencional y formal” (p. 52). De acuerdo a lo anterior, la gestión del desempeño no puede perder de vista que, en una institución educativa, la esencia de su labor se centra en la formación de virtudes de quienes la integran, que reflejan las potencias de la persona, sobre las que debe trabajar la formación continua. La institución educativa está llamada a que la persona exprese su humanidad y es en ella, donde se desarrolla ese proceso educativo.

En este mismo enfoque, el Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN), (2003), dentro de su estrategia “Evaluar para mejorar”, ha buscado construir una cultura que permita ver la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el propósito de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros. La estrategia centra su acción en tres campos especialmente: Instituciones, estudiantes y docentes y directivos docentes. El rector, el director escolar y el coordinador desempeñan funciones de gran importancia para el logro de los resultados educativos. Según el MEN, en la gestión general de las instituciones el desempeño del directivo incide de manera definitiva en el desarrollo del PEI,

la aplicación de las políticas nacionales y regionales, el clima organizacional, el trabajo en equipo, la mediación en los conflictos, la participación de toda la comunidad, la articulación con el sector productivo y el cumplimiento de normas. El compromiso de los directivos se convierte en uno de los ejes fundamentales para los planes de mejoramiento personal, profesional e institucional. Así mismo, la estrategia “Evaluar para mejorar”, en el marco de la Ley 115 de 1994 y de la Ley 715 de 2001, contempla la evaluación anual del desempeño de docentes y directivos docentes, de una manera sistemática y permanente, con el fin de poder caracterizar su desempeño y propiciar acciones de desarrollo personal y profesional. Dentro de los planes de mejoramiento institucional, se pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva. La evaluación está referida a dos grandes categorías, el dominio de los saberes y el dominio de los haceres. El hacer que involucra el ser y el saber del educador es lo que se ha reconocido como desempeño en el sitio de trabajo. De igual forma, está previsto que:

La evaluación y el plan de desarrollo profesional cumplen una función formativa porque le permiten al docente o directivo docente, situarse como integrante de una comunidad educativa, verse en el espejo de su práctica, en los juicios objetivados de sus colegas, estudiantes, padres de familia y, en consecuencia, mejorar su relación con sí mismo, con los demás y con su trabajo. “Les permite desarrollar la capacidad de evaluarse crítica y permanentemente en su desempeño para sentirse seguros de sus logros y sin temor a sus propios fallos, aprender de ellos y conducir de manera más consciente su trabajo” (MEN, 2003, p. 11).

En consonancia con lo anterior, las metas educativas para el 2021, proyectadas en el documento, “Miradas sobre la educación en Iberoamérica” elaborado por INEP- Brasil, INEE-España, INEE-México y la Organización de Estados Iberoamericanos (en adelante OEI, 2017), pone de manifiesto la necesidad de desarrollar competencias en los directivos escolares, como líderes naturales y gestores del talento humano. El informe presenta los componentes claves en los que se centran las Buenas Prácticas de dirección escolar en Iberoamérica, de las que se han considerado dos categorías de análisis:

- Los componentes claves del desempeño y funciones de la dirección escolar que se ponen juego en la acción
- La incidencia (consecuencia) de la aplicación de la práctica para la mejora de la educación.

Tabla 7. Informe OEI

Gestión Pedagógica	Competencias directivas	Evaluación	Mentoría
x			x
x			x
x			
x			
x			
		x	
x			
x			
	x		
	x		
	x		
	x		
	x		
	x		
	x		
			x
	x	x	
x			
x		x	
9	8	3	3

Fuente: Tomado de Informe Miradas (OEI, p. 154)

Como se puede observar en la tabla 7, en la mayoría de las experiencias incorporadas se destaca el mayor peso de componentes relativos a la gestión pedagógica. De forma más concreta existen buenas prácticas que incluyen planes de gestión escolar, planes estratégicos, proyectos educativos de centro concretos, mejora de infraestructuras, entre otros. En segundo lugar, se consideran las buenas prácticas orientadas a la mejora de situaciones concretas entre las que se destacan el desarrollo de capacidades de diagnóstico por parte del equipo de dirección; la respuesta a necesidades previamente identificadas en el

centro educativo; las estrategias para movilizar a la comunidad educativa; las competencias en materia de liderazgo; los mecanismos para una comunicación efectiva; las iniciativas para crear un buen clima de convivencia y la transformación progresiva de la cultura del centro escolar.

En tercer lugar, fueron identificadas buenas prácticas referidas a la mejora de los procesos evaluativos y de autoevaluación auspiciados por la dirección escolar. Más en concreto, las mencionadas prácticas se asocian a la evaluación del desempeño del profesorado; a la implantación de sistemas de calidad dentro del centro; a la rendición de cuentas a la comunidad educativa; y al aumento de la participación en las prácticas evaluativas del conjunto de los colectivos implicados en los procesos educativos. Por último, existen también experiencias muy interesantes de acompañamiento y mentoría a la función directiva en general. Aunque tan solo son tres casos, se incluyen ejemplos de diversos programas que van desde la capacitación de directores hasta el asesoramiento y acompañamiento por parte de expertos e inspectores, pasando por el intercambio de experiencias y creación de redes entre centros y equipos directivos.

Aunque el informe de buenas prácticas de la OEI (2017) está orientado a directivos escolares, se podría aplicar como lo ha hecho el MEN de Colombia, también a docentes, en la medida en que se reconoce que está implícita en ellos, una tarea directiva subyacente además de la responsabilidad y compromiso que se espera para liderar estrategias de desarrollo del talento humano propias y de las personas que se les han confiado. Los antecedentes sobre buenas prácticas, evidencia la existencia de programas de acompañamiento directivo con variedad de acciones que reflejan el interés en países iberoamericanos por alcanzar un mayor desarrollo de los directivos educativos.

Por otra parte, ASPAEN cuenta con un Modelo de gestión de desempeño por competencias que según Pardo (2018), contiene la identificación de las de tipo organizacional, a partir de un perfil contenido en las cartas descriptivas de los 35 cargos representativos de los colegios y preescolares. Este modelo incluye la aplicación del instrumento denominado Perfil Caliper (2018) para todos los colaboradores, que permite actualizar las características de personalidad y comportamientos probables, el potencial de éxito, dentro de una posición específica de cada cargo y como soporte para la gestión del desempeño y la mejora personal (s.p). Se pretende con el perfil Caliper obtener una mayor introspección sobre los miembros del equipo, ayudar a identificar el potencial que no ha descubierto, al mismo tiempo que puede ayudarle a desarrollar planes individuales de asesoría enfocados a áreas particulares de desarrollo de Personal. (s.p).

Por otro lado, Pautt (2014) refiere el *Assessment Center* (en adelante AC), como una metodología para evaluar directivos. Incluye las técnicas que más se utilizan como los ejercicios de simulación, la entrevista (siendo esta la técnica más utilizada en diversos países) y las pruebas de personalidad, cuya validez es al menos equivalente a los AC en cuanto a la predicción del rendimiento laboral. Así mismo, analiza la importancia de tener en cuenta la cultura en el diseño de los AC y de proporcionar retroalimentación a los

participantes una vez terminado el proceso, debido a que este tipo de evaluación genera incertidumbre y expectativas en las personas.

De igual forma, dentro de las tendencias globales de gestión de capital humano, (Deloitte, 2018), se encuentra que las principales organizaciones están dando un giro importante, con miras a motivar que las personas se reinventen a través de nuevas experiencias y roles, para potenciar el autoconocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades. Sin embargo, el 59% de los encuestados califica a sus organizaciones poco efectivas en el empoderamiento de su propia carrera profesional. Este aspecto constituye una oportunidad de mejora para atraer talento estratégico y acorde con la demanda tecnológica creciente. Es llamativo ver como el informe refleja en los encuestados, una enorme demanda futura de las denominadas habilidades “exclusivamente humanas”, como resolución de problemas complejos (63%), habilidades cognitivas (55%) y habilidades sociales (52%). El informe de tendencias para el 2018, ilustra en la necesidad de desarrollar habilidades más humanas que técnicas, y coincide con el informe de la OEI para Iberoamérica en la necesidad de desarrollar directivos educativos con competencias óptimas en las categorías instrumentales y sociales principalmente.

Dentro de las habilidades sociales requeridas, recientes estudios destacan las habilidades relacionadas con las emociones que afectan el rendimiento de la tarea del equipo y la comunicación dentro del mismo. Troth, et. al. (2012), midieron las habilidades emocionales individuales antes de la formación del equipo y luego recogieron el rendimiento de la comunicación individual calificada por los compañeros, evaluando de forma independiente el rendimiento de la tarea del equipo ocho semanas después. Aunque no hubo influencia a nivel individual entre las habilidades emocionales y el rendimiento, las habilidades emocionales a nivel de equipo predijeron positivamente las puntuaciones de rendimiento de la tarea del equipo.

La revisión de la literatura permite evidenciar que tanto a nivel institucional, nacional e internacional se ha caracterizado ampliamente el constructo teórico de la gestión del desempeño ha sido sustentado en sólidos argumentos que definen desde la antropología, la filosofía y la pedagogía, los qué y los para qué, ahora el reto es seguir explorando los cómo, en donde aún se encuentran vacíos importantes. Sumado a la gestión del desempeño, se ha efectuado un rastreo con relación a un nuevo estilo de liderazgo directivo, con sólidos anclajes en la compasión como cualidad humanizadora, que seguramente aportará elementos significativos en la cualificación del Acuerdo en las instituciones de ASPAEN.

2.3 Hacia un Nuevo Perfil de Liderazgo en la Dirección

Dentro de los efectos relevantes del liderazgo sobre el aprendizaje escolar señalados por varios autores se encuentra que la efectividad del liderazgo se expresa en funciones y características, tales como una orientación no conformista, selección rigurosa de docentes, eliminar distractores que no estén centrados en los aprendizajes, en resumen, “monitorear de manera frecuente las actividades escolares, dar sentido, invertir

mucho tiempo y energía en el mejoramiento escolar, apoyar a los profesores y desarrollar un liderazgo pedagógico superior”. (Leithwood, 2009, p. 21). Es evidente que del estilo de liderazgo depende de manera significativa el desarrollo de procesos formativos de colaboradores y educandos lo que demanda esfuerzos mayores para alcanzar estos perfiles deseables para las personas y las instituciones, en atención a su ideario y promesa de valor.

Por otra parte, en lo relacionado con el liderazgo compartido, Leithwood (2009) señala que la distribución efectiva del liderazgo fomentaría formas de distribución espontáneas, especialmente al tratarse de tareas de liderazgo complejas, con el fin de maximizar el uso de la pericia existente. Afirma que la mayoría de las personas que fueron nominadas como líderes por sus colegas habían sido designadas como líderes por la escuela o el distrito. Así mismo Leithwood (2009) señala que los modelos de distribución del liderazgo surgen cuando se establecen estructuras de colaboración, cuando el número de personas que colaboran en una iniciativa es manejable y cuando la influencia se ejerce a través de un poder experto más que a través del poder que emana de un cargo. Cuando hay distribución del liderazgo el compromiso de los pares es más influyente que cuando sólo hay un liderazgo administrativo. Aclara el autor que los patrones de distribución del liderazgo también surgen cuando la cultura organizacional es abierta, cuando estimula un compromiso activo con los alumnos por parte del equipo educativo y cuando está libre de favoritismo y de divisiones internas. Los aportes de este autor abren un panorama interesante de revisión, con miras a detectar durante la investigación factores que puedan estar influyendo de manera negativa en el estilo de liderazgo en las instituciones de ASPAEN.

Álvarez (2015) refiere un nuevo estilo de liderazgo positivo y compartido, que se origina en la necesidad de crear en los centros educativos la cultura del liderazgo, que incluye el investigar qué es un buen profesor. El autor cita lo referido por Burns y Bass (1993) quienes, en la década de los noventa, comienzan a definir un tipo de liderazgo centrado en las personas y su relación con ellas. Estos autores desplazan el centro de la investigación desde la dirección del sujeto que ejerce el liderazgo a la interacción de éste con sus colaboradores. Así mismo, Álvarez (2015) menciona que Goleman (2002) contribuyó con el enfoque de la influencia de la inteligencia emocional al desarrollo del liderazgo compartido. Este cambio obedece a nuevas demandas en las condiciones del mercado y de la producción y el contexto del trabajo debido a la aparición de las TIC y de la tecnología informática. De igual forma refiere como Peter Drucker (1993) llama la “sociedad del conocimiento” en la que la innovación, la comunicación y el conocimiento generan un nuevo tipo de trabajador cuyo perfil profesional incorpora conceptos como autonomía, autodesarrollo profesional, dominio de los medios de producción, motivación por el logro y desempeño.

Como consecuencia de los cambios globales mencionados se reconoce en la década del 2000 las nuevas aportaciones a la investigación sobre el liderazgo como un factor clave en la obtención de resultados que se centran en conceptos tales como empatía, competencias sociales, motivación, resonancia, compasión,

coaching, resiliencia. Estos conceptos hacen referencia a la implicación de los profesionales colaboradores en proyectos atractivos y sugerentes de las organizaciones.

El liderazgo positivo según Goleman (2002) citado por Álvarez (2015) es “la capacidad de algunos líderes de sintonizar con los sentimientos de las personas y encauzarlos en una dirección emocionalmente positiva” (p. 13). De igual forma alude a Swann (2000) quien introdujo un nuevo concepto que llama “liderazgo compasivo de género” como resultado de su investigación en las organizaciones de servicios lideradas por la mujer. Se entiende la compasión como solidaridad compartida con el sufrimiento o gozo de los demás, implica el sentimiento y la acción que tiene por fin aliviar la desgracia del otro. Para complementar la fase conceptual del nuevo estilo de liderazgo se debe entender el carácter de ser compartido.

Según Leithwood (2009) citado por Álvarez (2015) el liderazgo compartido consiste en “diseñar un modelo de liderazgo de organización de tal forma que tanto el equipo directivo como el profesorado ejerzan el mismo modelo de influencia sobre las creencias, valores y acciones de los otros” (p. 14). Es motivante encontrar que cuando los equipos directivos y el profesorado participan de los mismos objetivos a conseguir mediante su influencia, los alumnos se implican en el proceso de aprendizaje. El reto de los formadores escolares es efectivamente un trabajo sinérgico altamente participativo en donde todos trabajan por un objetivo común en beneficio de las personas que han depositado la confianza en la organización.

Así mismo, se reconoce que el liderazgo positivo y compartido conlleva crear una cultura colectiva en que se valoren y gestionen las emociones positivas de un grupo como la alegría, la confianza, el amor, la inclusión, el reconocimiento, la aceptación, la satisfacción profesional. De igual manera, reduce y controla las negativas como el miedo, la ira, la ansiedad, la exclusión, la tristeza o el sentido de fracaso personal. Es una cultura que muestra un panorama altamente humanizado en el que la compasión refleja la caridad interpersonal. Se puede afirmar a partir de este enfoque que promueve emociones positivas mejora la motivación y el bienestar de los profesionales. Y en el ámbito institucional se expresa en un aumento de creatividad, compromiso y capacidad de adaptación a situaciones nuevas.

Varios autores como, Leithwood, Goleman, Boyatzis, Cyruhnick, La Puerta y Shahar, citados por Álvarez (2015), estudian los descriptores de un modelo de liderazgo positivo que se refieren a continuación:

1. La implicación: que hace referencia a factores de liderazgo transformacional y emocional como la consideración individual, la motivación, el reconocimiento, la empatía, en resumen, es la competencia de relación personal y social.
2. La innovación: los líderes ejercen como guías facilitadores, gestores de las resistencias y de los elementos tóxicos que dificultan los procesos y la institucionalización de nuevos comportamientos.
3. La influencia: Para conseguir que las personas se impliquen en procesos de cambio que exigen esfuerzos y energía por encima de sus obligaciones. Demanda credibilidad.

4. El Coaching: para proporcionar seguridad a la gente y conseguir que acojan los cambios. Es imprescindible también proporcionar formación y facilitar el acceso a nuevos conocimientos que desarrollen habilidades desconocidas. Exige la presencia de un programa consistente de formación y asesoramiento, así como la presencia constante del equipo de liderazgo en los entrenamientos, demostrando que se cree en los cambios.

5. Resiliencia: Para reponerse de manera inmediata después de una situación difícil o violenta. (Álvarez, 2015, p. 14).

Sumado a lo anterior, el liderazgo positivo y compartido del buen profesor, se expresa en tres ámbitos en los que debe converger para alcanzar una real eficacia en la tarea formativa: el ámbito de gobierno y dirección, el ámbito intermedio de coordinación profesional y el ámbito clave del aula. Este último, según Álvarez (2015) tan importante en el liderazgo docente, está todavía por desarrollar la investigación.

En resumen, el reto formativo para alcanzar un liderazgo positivo es implicar y motivar al profesorado, del que depende fundamentalmente la calidad del servicio que ofrece la institución. El nivel de satisfacción tanto de la familia como del alumno se explica por la competencia del profesor, por su capacidad “consideración individual”, por su “compasión” y empatía, por su habilidad para implicar a los alumnos en el proceso educativo.

Otros autores como Smylie, Murphy y Seasse (2016), presentan un modelo interdisciplinario e interprofesional, que profundiza sobre la comprensión y la teoría actual de sobre el liderazgo escolar solidario, este concepto aborda elementos desde la filosofía, la ética, la psicología positiva, la teoría feminista y las ciencias de la organización. Considera el cuidado y el liderazgo afectuoso a nivel personal y organizacional. Comienza con los antecedentes del liderazgo solidario, los objetivos, virtudes, mentalidades y competencias de los líderes. Constituye la base del cuidado del líder que se expresa en la comunidad promoviendo la integración social de los estudiantes. Así mismo promueve la participación de los estudiantes, que, a su vez, promueve el aprendizaje académico y socioemocional y su bienestar general. El modelo facilita que el líder escolar esté atento para aprender y entender a las personas que les rodean sus preocupaciones, necesidades y condiciones. Así mismo, orienta en la prioridad de un autocuidado por parte del líder que le permita ser el apoyo de todas las personas de la organización.

Según Gilbert (2017) la compasión es una sensibilidad al sufrimiento en uno mismo y en los demás con el compromiso de tratar de aliviarlo y prevenirlo. Plantea los atributos de compasión en dos dimensiones, la primera participar en el sufrimiento y la segunda aliviar el sufrimiento. Señala que para participar en el sufrimiento necesita desarrollarse en habilidades de tolerancia en la angustia, el no juicio, la sensibilidad, la empatía, la simpatía y el cuidado. Y para aliviar el sufrimiento se necesita la habilidad para enfocarse imaginar, razonar, sentir, y actuar. El autor cita desde la psicología que existen cinco programas de entrenamiento en compasión, dentro de los que destacan, *Compassion Focussed Therapy* por Gilbert (2010); *Mindful Self Compassion* por Germer y Neff (2013); *Compassion Cultivation Training* por Jazairi

et al. 2015; Compassion Training basado en Pace cognition (2009) y Compassion Life basado en Brink et al consciousness (2015) y Bartels et al (2016). Cada uno de estos programas señala Gilbert (2017) tiene un origen y plan diferente y pueden variar en contenido y público objetivo, aunque todos comparten un objetivo común que es cultivar la compasión hacia uno mismo y hacia los demás. El autor señala que la investigación en entrenamiento compasivo, aunque es incipiente existe evidencia desde la clínica, que la práctica de la compasión puede tratar directamente ideas centrales negativas de la autocrítica, predictor fuerte relacionado con trastornos emocionales de ansiedad y depresión, según autores citados por el mismo como Neff (2003) y Neff, Kirkpatrick, y Rude (2007).

Por otra parte, Gilbert (2017) refiere un liderazgo transformacional y un liderazgo positivo. El primero refleja un intercambio creativo entre líderes y seguidores para facilitar un cambio impulsado por la visión de las personas y de la institución. El segundo que se refleja en el cultivo de un clima positivo, el desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas, una comunicación y significado claro y positivo. Estos hallazgos teóricos sugieren la necesidad de programas de intervención que según el autor faciliten el crecimiento de la compasión por los demás, para un mayor bienestar a partir de un Entrenamiento en habilidades de Compasión, orientado a aumentar el compromiso en liderazgo positivo y compasivo.

A través del rastreo bibliográfico se pudo encontrar que el liderazgo innovador que se requiere en las instituciones educativas apoyado en una visión positiva, compasiva y distributiva, ha sido recientemente documentado por diferentes autores, sin duda alguna constituye un aporte significativo en la cualificación del proceso formativo a nivel personal y organizacional. Los soportes teóricos y las estrategias metodológicas sugeridas aportan elementos importantes para un posible plan de formación, de colaboradores y líderes educativos, que deben ayudar a formar a otras personas de la institución.

Finalmente, se abordarán los hallazgos del rastreo en torno al tercer constructo teórico del objeto de estudio, el *coaching* ontológico, como propuesta de fortalecimiento del Acuerdo. Serán abordados los elementos conceptuales y las técnicas referidas en la literatura, que permitan un acercamiento conceptual adecuado.

2.4 El *Coaching* Ontológico

En el marco de esta propuesta se desea analizar la incidencia que tendría la inclusión de herramientas de *coaching* ontológico para la realización del Acuerdo en Aspaen Gimnasio Cantillana y en otras instituciones de ASPAEN, por tal motivo, se hace necesario hacer una revisión teórica que permita definir el concepto de *coaching* ontológico desde los distintos planteamientos dados por los autores más destacados.

2.4.1 Conceptualización de *coaching* ontológico y sus orígenes

De acuerdo con el planteamiento de Echeverría en su libro *Ética y Coaching Ontológico* lo define, como: “Una práctica abierta a la posibilidad de cambio, que opera no sólo al interior del ser que somos, sino

que en un sentido literal transforma el ser que hasta ahora hemos sido”. (Echeverría, 2011, p. 70). Previamente, Echeverría con apoyo de Olalla en “El Arte del *Coaching* Ontológico”, lo definieron como una práctica profesional emergente basada en la comprensión de que los seres humanos son seres lingüísticos. Según Del, Echeverría y Olalla (2001) cada práctica profesional está organizada en torno a algún tipo de quiebre recurrente que encaran las personas. Si esos problemas no fueran recurrentes, si la gente no se enfrentara a ellos, una y otra vez, no se tratarían de manera recurrente, como lo hace una práctica profesional.

Para Ortega (2012) el *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle, es decir, es una actividad que consiste en acompañar a personas o grupos en la consecución de sus objetivos, y más específicamente, en el éxito de su evolución personal, profesional y espiritual.

Por otra parte, Anzorena, Galilei y Consulting (2003) definen el *coaching* como el proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales, y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. De esta manera los diferentes autores se acercan a una comprensión del *coaching* como un proceso en el que se potencian las habilidades de la persona o grupo de personas, a partir de un momento de quiebre o problema.

Los orígenes de esta práctica se relacionan con distintos enfoques científicos y autores, desde la biología del conocimiento Maturana y Varela (1996), la filosofía desde Nietzsche, Wittgenstein, y Heidegger (a finales del siglo XIX), la filología y antropología de Flores (en los años 80), la filosofía del lenguaje y la lingüística con Austin, Searle, Echeverría y Olalla, la física cuántica con Bohm y Capra, el pensamiento sistémico Von Foerster y el management moderno con Senge y Covey. Todos estos autores citados por Ortega (2012), han contribuido al surgimiento de una nueva interpretación del fenómeno humano enfocado en el ser, que se denomina: la ontología del lenguaje. Se entiende por ontología del lenguaje, el estudio del ser, un ser humano esencialmente lingüístico, en el que el lenguaje constituye un medio de expresión, de cómo percibe la realidad. El *coaching* ontológico interviene esencialmente en aquellos sucesos que son problemáticos, permitiendo explorar otras miradas para el abordaje, para acercarse a la solución o para que desaparezca la preocupación. Está estrechamente ligado a un aprendizaje que transforma los ambientes, generando oportunidades para vivir la creatividad, el liderazgo y la proactividad.

Para Ortega (2012), este aprendizaje transformacional llevado a las aulas de clase favorece una adecuada gestión emocional y del conocimiento, al permitir “que las aulas se conviertan en los escenarios perfectos, donde se pueden expresar, sin miedo a ser juzgados o ridiculizados, las propias emociones, ideas, puntos de vista, en resumen, el propio yo” (p. 188). Según Echeverría (2011) ha surgido una amplia corriente que considera que la historia de la humanidad ha llegado a una encrucijada debido al agotamiento del programa metafísico, que permite inaugurar un periodo, sustentado en una interpretación diferente sobre el fenómeno humano. Con ello, se abre un nuevo ciclo en la historia de la humanidad llamado el periodo del

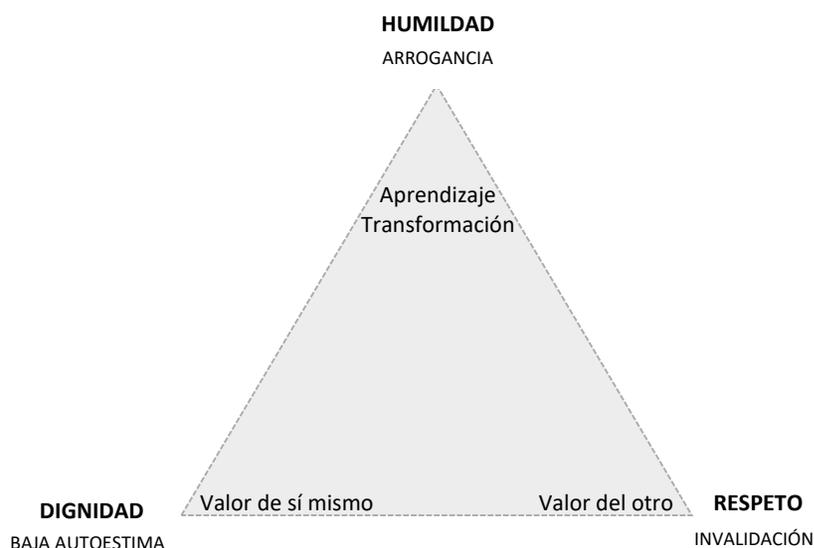
programa ontológico. De igual, forma el autor refiere de manera analógica el concepto de *coaching* al arte de las parteras que ayudaban a dar a luz, como se explica el método Socrática de la mayéutica, que buscaba a través de una serie de preguntas, ayudar a alguien a encontrar sus propias respuestas. De esta forma, comienza a conformarse el concepto de *coaching* a partir de estas prácticas filosóficas. Así mismo, Echeverría (2011) señala que el *coaching* ontológico busca generar una transformación del ser, es decir, es una práctica que suscita una forma de ser distinta.

Lo anterior coincide con Rite (2016) cuando señala que a Sócrates se le puede llamar el padre del *coaching*. No sistematizó la mayéutica, se puede afirmar que puso las bases de la metodología del *coaching*, basado en el diálogo entre maestro y discípulo con la intención de llegar a la esencia o rasgos universales de la persona y de las cosas de manera inductiva. Señala la autora que, para Sócrates, es el discípulo quien extrae de sí mismo el conocimiento y señala de manera categórica que:

El *coaching* es un proceso de acompañamiento profesional que hace el *coach* (entrenador) al *coachee* (persona que recibe el proceso) para que este último alcance su objetivo antes, más y mejor. Claro que la persona podría alcanzar por sí sola el objetivo, pero el *coaching* lo que le va a facilitar es que lo haga antes, con las ventajas que esto supone. Se aprende a ser más libre, aceptando la realidad como es y a desarrollar la propia creatividad para diseñar estrategias personales, hacia el logro. Distinguir lo que claramente uno quiere, con respecto a lo que quieren los demás y actuar con congruencia, sin necesidad de demostrar nada a nadie, da paso a sentirse en paz y más feliz. También las metas profesionales se pueden definir mejor y marcarse un plan de acción consecuente y asequible, que nos lleva a conseguir objetivos M.A.R.T.E (medibles, alcanzables, retadores, temporalizados, específicos y ecológicos. (Rite, 2016, p. 20)

Por otra parte, Echeverría (2003) señala que la ontología hace referencia a la comprensión de lo que significa el ser humano. Refiere la interpretación de las dimensiones constituyentes que se confiere a la naturaleza humana. El discurso de la ontología del lenguaje no sólo busca generar una nueva interpretación del fenómeno humano, sino también propone un conjunto de valores para sustentar el sentido de la existencia y enmarcar la convivencia con las demás personas. La estructura valórica básica que propone la ontología del lenguaje se organiza en torno a seis ejes valóricos o ejes ético-emocionales. Según Echeverría (2011) ellos se organizan en dos conjuntos constituidos de tres cada uno como se aprecia en la figura 3.

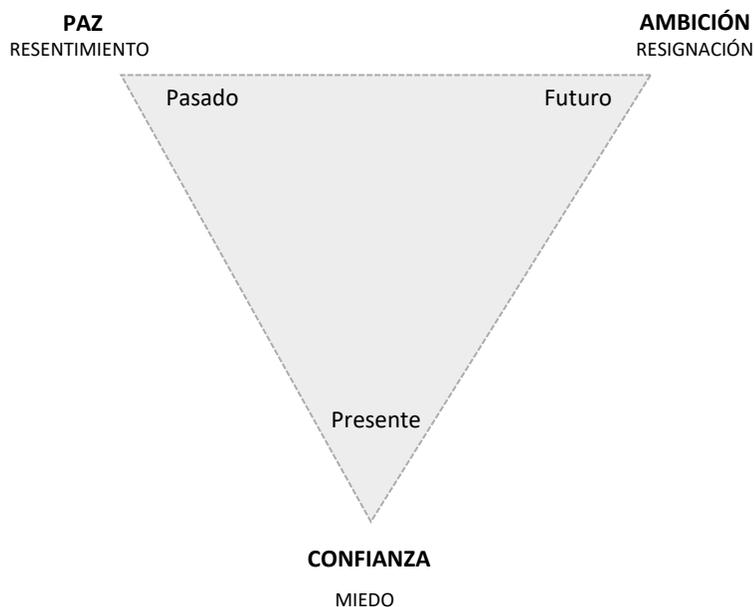
Figura 3. Triángulo del valor/Amor



Fuente: Echeverría (2011)

El autor muestra a través de la figura 3 el estado ideal del ser en relación con el respeto hacia los demás, la afirmación de la dignidad personal y la humildad frente a los desafíos de la transformación personal y por ende del entorno. De igual forma, Echeverría (2011) esquematiza el triángulo de la temporalidad en la figura 4, comprometiendo la aceptación del pasado, la ambición frente al futuro y la confianza en el presente.

Figura 4. Triángulo de la temporalidad



Fuente: Echeverría (2011)

Hasta este momento se ha reconocido un constructo teórico de gran importancia en el coaching ontológico, porque aporta una concepción muy profunda del ser humano que trasciende a las relaciones interpersonales y al sentido de la existencia, enmarcada siempre en la convivencia con los demás, superando cualquier interés meramente institucional o de cumplimiento. En el ámbito de la definición de un *coach*, Anzorena (2003) lo refiere como una persona entrenada para detectar áreas de dificultad, “barreras invisibles” que limitan el crecimiento o dificultan el desempeño. Su rol es acompañar y facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas, para ayudar a superar los obstáculos y las resistencias que limitan el accionar y dificultan alcanzar los objetivos. En resumen, para el autor el *coach* es un facilitador del desarrollo personal.

En esta misma línea, Wolk (2007) cita una definición poética y espiritual al presentar al *coach* como un soplador de brasas, como un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas. “Soplar brasas para reconectar al humano con su Dios perdido” (p. 23). El *coach* ontológico es un gran facilitador del aprendizaje. Su tarea es contribuir a facilitar el aprendizaje en quienes no saben cómo hacerlo. Es un facilitador de procesos de transformación de otros seres humanos, de sus procesos de auto invención.

Por otro lado, Echeverría (2011) menciona que una persona que solicita *coaching* no padece una enfermedad. Está sana. Acude al *coach* ontológico por cuanto siente que enfrenta una situación que limita su existencia y no sabe cómo resolverla, la persona se reconoce incompetente para encarar la situación que

le afecta y para superar las limitaciones que se le imponen. Así mismo, este autor, identifica tres posibles dominios sobre los que puede actuar el coaching ontológico, la emocionalidad, la corporalidad y el lenguaje. Estos tres campos son considerados básicos o primarios, soporte para otros. De esta forma, el *coach* apoya al *coachee* a llegar a una transformación del ser que era. En consonancia con lo anterior, Echeverría y Olalla (1992) sugieren que el *coach* debe saber cuándo dar y cuándo no dar un determinado paso. Los griegos llamaban *kairos* a este sentido de detectar el momento apropiado para efectuar una acción particular. Esta habilidad se relaciona fuertemente con la capacidad de escucha.

Así mismo, Bárcena (2016) refiere el *coaching* ontológico como una herramienta esencial dentro del liderazgo en la organización al señalar que el lenguaje en su esencia es descriptivo, generador y transformador. Es por ello, que dentro de la organización y en general de manera individual de cada ser humano el lenguaje toma un papel protagónico porque a través de este se transforman realidades y transcendemos. De allí la importancia que en las organizaciones los líderes formados con herramientas de coaching logren potenciar y trascender a través del lenguaje, en los comportamientos de sus colaboradores. Según el autor, “la evaluación del rendimiento será consecuencia de este entrenamiento o coaching diario, tal como lo llama Blanchard, quien termina la conferencia diciendo: “Las personas no son el recurso más importante de su organización, son su organización. Cuando se van a su casa, ustedes no tienen nada”. (Bárcena, 2016, p. 86).

2.4.2 Propósito del *coaching* ontológico

Para Echeverría (2011) el *coaching* ontológico tiene como propósito recuperar la voluntad de poder expandir la capacidad de acción. Ayuda a limpiar resentimientos que se arrastran del pasado alcanzando una mayor tranquilidad y paz. El *coaching* ontológico también restituye la ambición y disuelve resignaciones. Así mismo, el autor refiere que, la práctica del *coaching* surge por la necesidad de *coachee* de salir de una situación problema. El momento en que este expone la situación es llamado momento de “quiebre”. El *coaching* no puede realizarse frente a un problema que el *coachee* no reconoce y no hace suyo, la razón de ser del *coaching* es ayudar al *coachee* a hacerse cargo de un problema frente al cual no sabe qué hacer.

Para Ortega (2012), el *coaching* genera un “aprendizaje transformador que promueve directamente una experiencia global donde el ser humano aprende de forma integral y no solo desde dimensiones (cognitiva, corporal y emocional)” (p. 184). Esta capacidad transformacional es una acción dirigida a incrementar nuestra capacidad de acción.

2.4.3 Dominios de observación en el *Coaching* Ontológico

Olalla (2001) distingue ocho dominios diferentes que el *coach* puede observar: el experiencial, el discursivo, el relacional, el espiritual, el de ejecución, el moral, el emocional y el corporal. Cada uno de ellos mostrará un aspecto importante del alma del *coachee*. Dominio experiencial porque es importante que

el coach conozca las experiencias por las que esa persona ha pasado. Las experiencias por las que el *coachee* ha pasado son un aspecto importante del *coaching*, especialmente si se trata de experiencias que han sido decisivas para darle un sentido a quién es él en el presente. Dominio discursivo en el que se identifican las historias que se construye alrededor de juicios y/o explicaciones sobre por qué ocurrieron esas experiencias. Dominio relacional que involucra redes de relaciones, que se van ampliando con los años. Entender cómo se relaciona el *coachee* en los distintos espacios de su vida social, familiar, laboral o comunitario es muy importante para el *coach*. Observar el dominio relacional en el *coaching* tiene que ver con escuchar cómo el *coachee* vive con otros, cómo conversa con otros, cómo se relaciona, con quiénes, desde qué lugar, cuáles son sus juicios maestros en torno a la comunidad, a la familia, a su equipo de trabajo, a todo su hacer con otros. Es importante ver los roles que el *coachee* tiene en su vida o los personajes con los que actúa cuando se relaciona con los demás. El dominio espiritual en el que se puede ver cuál es la relación de su *coachee* con lo que este considera sagrado. El *coach* puede mirar cuál es el contacto con lo divino y lo sagrado del *coachee*.

El dominio de ejecución permite observar la manera en que el *coachee* hace las cosas, la manera en que actúa y que es transparente para sí mismo, y para la que no tiene historia, narrativa o discurso. Se trata simplemente de la manera en que llega a hacer las cosas en su vida. El dominio moral establece lo que es y lo que no es posible para una persona, lo aceptable y lo inaceptable, lo prohibido y lo permitido. El dominio moral está muy influenciado por el contexto al que pertenece el *coachee*. Los límites que una persona se fija a sí misma pueden provenir de experiencias particulares en la vida, de algunos discursos históricos determinados (los discursos religiosos, en general, tienen muchas veces un rol importante en el dominio moral de una persona), o de las formas en que la persona aprendió a hacer las cosas. El dominio emocional como observadores, que siempre ve a los seres humanos en un estado emocional. Los estados anímicos y emociones son distinciones que un observador hace basándose en su juicio de la predisposición para la acción. Finalmente, dominio corporal, que considera al cuerpo como un importante dominio de observación para el *coach*. Al mirar el cuerpo de una persona, el *coach* obtiene importantes claves para llegar a su alma. Un *coach* debe saber que la postura corporal de su *coachee* manifiesta sus emociones y conversaciones privadas. Al observar sus ojos, sus gestos y movimientos, puede leer lo que está ocurriendo en sus dominios emocionales y lingüísticos. Los *coaches* ontológicos son observadores competentes del cuerpo de las personas.

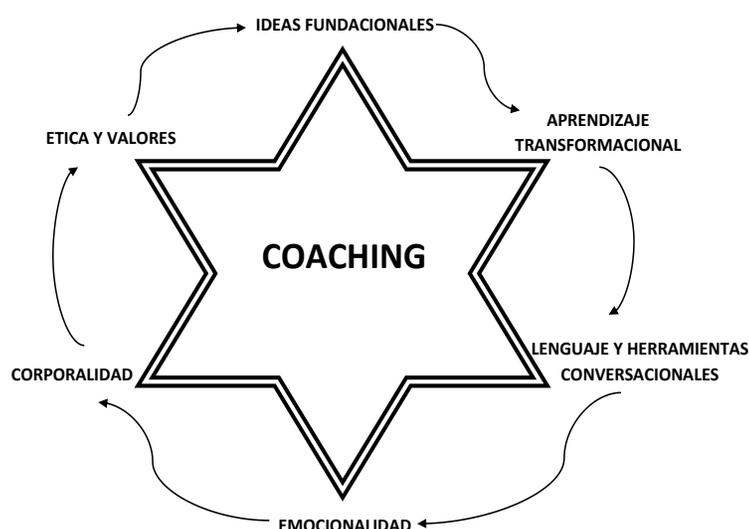
2.4.4 Carácter amoral en la práctica del *coaching* ontológico

Echeverría (2011) señala que el *coaching* ontológico le exige al *coach* un acto de “desprendimiento” de sí mismo. Para entrar en la interacción, el *coach* debe, de alguna manera, dejar de ser él mismo. Su vida, sus valores, sus problemas, sus prioridades y preferencias no tienen cabida en la interacción del *coaching*,

pasan a un segundo plano. Lo que él haría en caso de enfrentar la situación que plantea el *coachee* es irrelevante. El *coach* ontológico debe aspirar a convertirse en un espejo para el *coachee*.

El esquema propuesto por Wolk (2007) resume gráficamente en la figura 5 el concepto de *coaching*: las ideas fundacionales, los elementos conceptuales en los que se nutre, los dominios del lenguaje, la corporalidad y la emocionalidad, las herramientas para la intervención del *coach* y finalmente, los valores que rigen su práctica. El mapa no es el territorio, el *coaching* este lejos de ser tan sólo un conjunto de técnicas. La implementación de herramientas desvinculadas de una teoría es peligrosa y desvirtúan su práctica.

Figura 5. Fundamentos del coaching



Fuente: Wolk (2007)

Del aporte de Wolk (2007) para el objeto de la investigación, se destaca la definición de cuatro etapas y siete pasos del proceso de *coaching* que se corresponden entre sí. Ellas son:

- Etapa 1: Introducción/ apertura: Paso 1, Generación de contexto.
- Etapa 2: Exploración/comprensión e interpretación: Paso 2, Fijar metas; Paso 3, Explorar la situación actual y Paso 4, Reinterpretar brechas interpretativas.
- Etapa 3: Expansión: Paso 5, Diseñar acciones efectivas y Paso 6, Role playing, simulación y práctica.
- Etapa 4: Cierre: Paso 7, Reflexiones finales y cierre.

En conclusión, los elementos teóricos presentados en este apartado en torno a referentes institucionales y nuevos sustentos conceptuales para la mejora de los significados actuales sobre el Acuerdo en las instituciones de ASPAEN, señalan la importancia de explorar herramientas innovadoras para la entrevista

personal como es concebido el Acuerdo. La revisión bibliográfica desde los constructos conceptuales de la gestión del desempeño, el liderazgo compasivo como enfoque del liderazgo directivo y el *coaching* ontológico, constituyen una ruta significativa para la estructuración de un perfil renovado para los encargados del Acuerdo y una nueva propuesta de formación.

3. ESTADO DEL ARTE

La investigación por desarrollar aborda tres conceptos estructurantes: en primer lugar, el liderazgo compasivo como enfoque del liderazgo directivo, en segundo lugar, el *coaching* ontológico, con miras a redefinir un perfil y un plan de formación para los encargados del Acuerdo. Esto con el propósito de impactar positivamente la gestión del desempeño como tercer concepto, a través de la mejora en los significados actuales del Acuerdo. En aras de identificar la pertinencia del tema de investigación, y conocer estudios previos que se han realizado en el marco nacional e internacional, sobre *coaching* ontológico y liderazgo compasivo en empresas, se realizó un rastreo exhaustivo de información en bases de datos y repositorios de universidades nacionales e internacionales. El estado del arte que se presenta a continuación pretende aportar elementos actuales que ayuden a visualizar posibles herramientas de liderazgo compasivo y *coaching* ontológico, como base para mejorar la gestión de desempeño a través del Acuerdo.

3.1 Estudios relacionados con la perspectiva de liderazgo empresarial y liderazgo compasivo

Teniendo en cuenta el primer constructo teórico de la investigación a desarrollar, el rastreo arrojó hallazgos relevantes a pesar de que la literatura científica en relación con el liderazgo compasivo es escasa. Se encuentran recientes estudios en materia de liderazgo institucional y empresarial, de suma importancia para la temática de estudio, que se refieren a continuación:

En el marco del liderazgo, concebido como un proceso relacional en el que se reconoce el poder como un agente de transformación organizacional, Contreras y Castro (2013) en Colombia evidencian el efecto que este tiene en el logro de metas de interés común, a partir del reconocimiento de la diversidad y la satisfacción de expectativas personales y grupales. El estudio de tipo cualitativo documental, de revisión bibliográfica, muestra cómo el liderazgo y el poder, generan productividad y sostenibilidad organizacional. Así mismo, incorpora un elemento nuevo al perfil del colaborador que ostenta poder, que debe estar fundamentado en la confianza, como eje del desarrollo personal y de la productividad organizacional. Según los autores, el poder no hace al líder, pero sin el poder, entendido como capacidad de influir generando cambios organizacionales, muchas veces de manera espontánea, no hay liderazgo.

Valorada la antigüedad del artículo, se ha tenido en cuenta en la medida que aporta luces importantes en el objeto de estudio, en lo referente al papel de líder, como se concibe al encargado del Acuerdo. Lo anterior, se reseña en la responsabilidad que tienen los líderes de potenciar las capacidades de las personas a cargo, por medio del reconocimiento de sus intereses, competencias, necesidades y motivaciones. Este tópico podría ser un aspecto nuclear dentro de un posible plan de formación para los encargados del Acuerdo. La investigación es una revisión teórica conceptual sobre la movilización que puede generar un

líder dentro de una organización, para generar desequilibrios productivos, en la que se relacionan unas variables asociadas de liderazgo y poder.

En la investigación de Zuloaga y Moncayo en Colombia (2014), de enfoque cualitativo documental, tipo revisión bibliográfica, se ha encontrado a nivel universitario, la ampliación del campo de posibilidades para que la mujer acceda a cargos de dirección educativa. Así mismo, se identifican avances en el acceso a cargos de administración directiva venciendo barreras sociales. Se reconoce como primordial, el papel de directivas académicas, a partir de la identificación de características de liderazgo femenino. El estudio aporta variedad de temáticas, que reflejan la necesidad de mejorar su participación como líderes académicas en cargos de responsabilidad directiva en ambientes universitarios. De igual forma, aunque el documento está enfocado al liderazgo femenino, es conveniente mencionarlo en nuestro objeto de estudio, en razón a que se está realizando en una institución educativa donde las directivas son mujeres, y menciona elementos relevantes para fortalecer el liderazgo en la gestión directiva. Además, la investigación muestra dentro de los temas de análisis, factores como las barreras internas y externas, las estrategias para acceder a cargos de liderazgo educativo, y la implementación de mejores oportunidades para la formación académica y profesional en este mismo ámbito.

Por otra parte, Sandoval en Colombia (2015), señala que cuando se ejerce en la escuela, por parte de docentes y directivos docentes, el liderazgo permite favorecer la transformación social a partir, de la propia transformación personal. En su investigación de carácter cualitativo documental, tipo revisión bibliográfica, describe de manera propia el papel protagónico, que tienen los directivos docentes en la generación del cambio dentro de las instituciones educativas que direccionan. Sandoval en su artículo de revisión referenció autores como Braslavsky y Acosta (2001), Braslavsky (2006), Albornoz (2007), Gairin (2009), Pont, Nusche y Moorman (2009), Sandoval y otros (2008), ocde(2012), Hué, Esteban y Bardisa (2012), Donoso y otros (2012) y Bernal e Ibarrola (2015), entre otros, que ilustran sobre las tendencias y necesidades de formación de los directivos escolares, del impacto de su formación en la calidad de la educación y de las problemáticas que se registran en las instituciones. Muy pocas publicaciones, en cambio, se ocupan de las experiencias de los programas de formación de los directivos escolares. El estudio presenta una propuesta innovadora para formar directivos docentes altamente cualificados, a través de las distintas competencias que se definen en un programa de carácter antropológico. De igual forma, refleja cómo la innovación se alcanza a través del ethos personal, que impacta en el institucional, como eje de la transformación social. Así mismo, el estudio evidencia que, en Colombia aún es bajo el nivel de formación para directivos docentes, y existe poca demanda de programas en formación directiva escolar. Por lo anterior, es relevante para la presente investigación, en razón a que aporta elementos importantes, en el propósito de configurar un plan de formación para encargados del Acuerdo en las instituciones de ASPAEN.

Así mismo, el rastreo muestra un estudio de Sierra en Colombia (2016), en el que converge dos de los constructos que soportan la presente investigación, el liderazgo educativo y la gestión del desempeño. La autora devela cómo el liderazgo educativo sustentado en las personas, en la relación de características, cualidades, comportamientos y competencias individuales, impacta en toda la institución educativa.

De igual forma, señala que en la medida en que se desarrollan competencias directivas en sus líderes, se catapultan la eficiencia y la calidad educativa. Esta forma de liderazgo según la investigadora genera innovación y creatividad. El estudio de carácter cualitativo documental, tipo artículo de reflexión es de interés para la presente investigación, en la medida que aporta una representación gráfica resultado de análisis del perfil del líder en el contexto educativo, e incorpora una mirada desde la ética personal, responsable de otras personas, quienes acompañados por ese líder promueven, una educación integral de alta calidad, un clima laboral óptimo, una cultura institucional en crecimiento.

Por otra parte, el estudio reciente de Cortés en Colombia (2017), muestra la necesidad de desarrollar nuevos estilos de liderazgo, sustentados en habilidades de carácter emocional que parten inicialmente de un autoconocimiento por parte del líder, para luego influir de manera adecuada en su equipo de trabajo. El estudio de tipo cualitativo documental, artículo de revisión, centra su foco de estudio, en la necesidad de desarrollar líderes que promuevan el trabajo de equipo, el mayor compromiso personal y colectivo con las metas institucionales y por ende un mejor ambiente laboral. En la revisión, el autor refiere el modelo de inteligencia emocional de las cuatro ramas de Mayer y Salovey (1997) que describe las habilidades emocionales que son necesarias para el desarrollo del proceso de liderazgo. Propone un tipo de líder con inteligencia emocional, que sobresale por el dominio de la percepción, comprensión, promoción y manejo emocional. El documento reviste de importancia para la presente investigación en la medida que plantea como mejorar las habilidades emocionales a través de herramientas como el coaching ejecutivo o el desarrollo de la inteligencia emocional.

Surge a partir de esta investigación, la necesidad de incluir habilidades emocionales de carácter imprescindible, como parte de la matriz competencial que todo líder debe configurar. Es llamativo observar como el estudio converge con el referenciado por Sandoval (2015) y por Sierra (2016), en la dimensión personal como punto de partida de la necesidad de mejora y crecimiento, que catapultan el desarrollo colectivo y organizacional.

Dentro de las tendencias en Latinoamérica, en lo que respecta al estilo de liderazgo compasivo propiamente dicho, se reseñan hallazgos similares a los locales, con pocos estudios recientes. Sin embargo, interesa conocer los aportes de Maureira, Moforte y González en México (2014), quienes han estudiado la contribución del liderazgo distribuido en las instituciones educativas. Este se caracteriza por tener un grado de complejidad importante, dadas las diferentes comprensiones conceptuales y de expresión que de él se tiene. El estudio con enfoque cualitativo documental, tipo revisión bibliográfica, devela el beneficio

potencial que aporta el liderazgo distribuido, en el desarrollo sinérgico de la institución escolar, y de manera significativa en la mejora organizacional y el aprendizaje de los estudiantes. En la revisión los autores se fundamentaron en la identificación de la literatura especializada, de los últimos cinco años, sobre liderazgo educativo y la corriente actual de liderazgo distribuido. El mayor aporte conceptual de la investigación es la estructuración de un estilo de liderazgo caracterizado por mayores experiencias de trabajo grupal y transversal en la institución escolar.

De otra parte, el rastreo arroja como resultado una investigación adelantada en Canadá por Karakas y Sarigollu (2013), sobre pequeñas y medianas empresas en Turquía, que han incorporado un estilo de liderazgo compasivo y benévolo, cuyo impacto muestra una significativa mejora en el desempeño colectivo y bienestar de las personas. El estudio incluye cuatro constructos de investigación: compromiso comunitario, espiritualidad, trabajo positivo y componente ético, elementos estudiados a través de un diseño metodológico de tipo descriptivo, revisión bibliográfica y a través de técnica narrativa. Adicionalmente sugiere, crear nuevos espacios de estudio sobre la manera cómo los líderes promueven organizaciones más virtuosas y compasivas. Es relevante el aporte del trabajo investigativo, en el posible campo de formación de líderes, como se conciben a los encargados del Acuerdo en ASPAEN.

En la misma línea del liderazgo compasivo, converge el estudio encontrado de Boedker (2012) en Australia, en el que se muestra un tipo liderazgo de carácter distribuido, que como lo refiere la autora, debe reflejarse a todo nivel en la organización, no es exclusivo de directivos. Dada la limitación de investigaciones recientes de origen anglosajón en este tema, se ha optado por considerarlo, además de la riqueza investigativa del estudio en proceso. Reseña como hallazgo del mundo empresarial, la influencia que sobre la rentabilidad de la empresa tiene un mayor desarrollo de liderazgo en los niveles más bajos, debido al contacto directo que tienen con los clientes y los profesionales del nivel medio. La investigación expresa de manera categórica, que el liderazgo compasivo debe existir en todos los niveles de la institución, esmerándose por vivirse en forma bidireccional desde los equipos directivos y hacia los niveles más bajos, con disponibilidad de realimentación permanente. El estudio de tipo descriptivo, artículo de revisión, resalta la importancia de adoptar para todos los colaboradores una “actitud compasiva”. Analiza las opiniones de más de 5600 profesionales de 77 organizaciones sobre los factores que juegan un papel más importante en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional.

Comparando los resultados del rastreo hasta este momento, el anterior estudio coincide con el de Maureira y colaboradores en México (2014) traído del ámbito educativo, cuando se encuentra que en la medida en que se ejerce un liderazgo distribuido, el beneficio personal se potencia y la mejora institucional en todos los campos, es también mayor. Sin duda alguna, se reconoce un aporte relevante para el tema de estudio, al identificar los beneficios de una actitud compasiva en empresas de alto desempeño, que puede iluminar un futuro plan de formación.

Se puede determinar a partir del estudio, competencias que reflejan un liderazgo compasivo, entre las que se mencionan, actitud ética, coherencia, alta delegación para los noveles, desarrollo y dirección de otros, mejora continua, motivación personal, de equipo y de país.

En el ámbito de la innovación en liderazgo compasivo, el rastreo ha arrojado un interesante artículo investigativo realizado por Poorkavoos (2016) en Reino Unido, quién diseñó una herramienta de medición que permite identificar las características de las personas compasivas en el ámbito laboral. Se realizaron dos grupos focales con consultores en *Roffey Park* con quienes se crearon una serie de preguntas para cada atributo. Así mismo, se diseñó una encuesta basada en las preguntas y se recopiló 554 respuestas. Los encuestados eran empleados de diferentes sectores y niveles de dirección, según el sexo, el 26% corresponde a hombres y el 74% a mujeres. De las 554 encuestas según el perfil (*Respondent profile by seniority*) el 3% correspondieron a Directores de junta, otros directores 32%, mandos medios 39%, gerente junior 4% y cargos auxiliares un 22%. El modelo de compasión en el trabajo reúne rasgos diseñados por el investigador y los reseñados en otros estudios anteriores y probado con un análisis factorial exploratorio. Adicionalmente, se pudo llegar a la definición de una prueba psicométrica, para medir el nivel de autoevaluación en compasión llamado Índice de Compasión en el Trabajo (CWI). La herramienta arroja un informe particular al que se puede acceder, que incluye unos consejos prácticos sobre cómo mejorar en los atributos de compasión.

En conclusión, se observa en las primeras seis investigaciones citadas para el primer constructo, que el tipo de diseño metodológico es de carácter cualitativo documental, y en las tres últimas de Canadá, Australia y Reino Unido el marco metodológico es de tipo descriptivo. Pese a la limitación de literatura científica disponible en liderazgo compasivo, los trabajos recientes encontrados en el rastreo aportan elementos de gran valor como precedentes para el tema de estudio de esta investigación, incluidas herramientas para la autovaloración. La tendencia reciente, permite vislumbrar la necesidad y conveniencia de desarrollar en los colaboradores de la institución, habilidades de liderazgo compasivo, distribuido, con profundas raíces antropológicas, que favorezcan el ethos personal, como punto de partida para evidenciar beneficios organizacionales y colectivos. Es muy interesante valorar la manera como el liderazgo compasivo fomenta acciones formativas que no son exclusivas de la alta dirección. Por el contrario, incorpora claramente elementos de vanguardia que también son evidentes en la gestión estratégica y del conocimiento, y es la formación de una actitud compasiva, transversal y sistémica a todos los niveles de la organización.

3.2 Estudios relativos al *coaching* ontológico

Respecto al constructo de *coaching* ontológico que sustenta ampliamente el objeto de estudio y que fue expuesto en el marco teórico precedente, Bermúdez y Báez en Colombia (2015), lograron medir en su investigación de enfoque descriptivo, los niveles de liderazgo de 18 docentes y 2 directivos docentes, del

colegio público La Paz CED en Bogotá, a través de una herramienta que consta de cuatro elementos: encuesta con pregunta abierta, encuesta tipo Likert, matriz DOFA, y evaluación de competencias personales e interpersonales.

Dentro de los hallazgos se pudo identificar un notorio desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales, lo que dificulta la apropiación de la cultura institucional de los docentes y directivos. Así mismo, el análisis DOFA refleja como fortalezas de docentes y directivos, el profesionalismo, cualidades personales, apoyo y colaboración. Las debilidades se expresan en la solución de conflictos, manejo del estrés, falta de exigencia y de interiorización del PEI.

Sumado a lo anterior, se identifican necesidades de formación y mejora en manejo emocional y del conflicto, y habilidades para prevenir el estrés. Los resultados del estudio permitieron diseñar y formular una propuesta de mejoramiento del liderazgo de los docentes y directivos, desde la metodología y herramientas del *coaching* educativo. Parte de la necesidad de generar vinculación efectiva de docentes y directivos con el horizonte institucional, con espacios personales y colectivos de *coaching*, encaminado a mejorar competencias personales. El impacto del proyecto de investigación en la institución educativa se ve reflejado en: un cambio de actitud de docentes y directivos frente a la necesidad de interiorización de la misión y visión institucionales.

De igual forma, se percibe una valoración positiva por parte de la comunidad educativa, del estudio de maestría adelantado por el directivo docente. A nivel personal, se enriquece con una mirada innovadora hacia el crecimiento individual, el asertividad en la comunicación y un liderazgo compartido con sólidas bases antropológicas. De igual forma, vale la pena resaltar que el presente estudio, aporta elementos importantes para la investigación en curso, desde la mirada del *coaching* y del liderazgo docente. En resumen, la implementación de una estrategia de *coaching* permite armonizar las relaciones entre docentes y directivos docentes, y despertar un mayor sentido de pertenencia e identificación con los principios institucionales.

En la línea de lo expuesto anteriormente, Lozano en Colombia (2015), aporta un nuevo elemento para el campo de conocimiento en torno al *coaching* y su importancia en el logro de resultados personales e institucionales. Ya no es suficiente contar solo con una formación profesional, la posibilidad de ser acompañado por un orientador, guía, o *coach*, que ayude a potenciar y desarrollar su proyecto de vida en todos los ámbitos necesarios. El estudio de enfoque cualitativo documental, tipo artículo de reflexión, devela las características y habilidades que debe tener un *coach* para alcanzar la mayor expresión de su trabajo profesional. Adicionalmente al perfil del *coach*, muestra el impacto de su labor en el ser y en el hacer, es decir, encaminado al desarrollo de competencias personales e institucionales. En este tópico se descubre una riqueza ilimitada para el tema en estudio, en la medida que puede ayudar a sustentar estructuralmente un plan de formación, que permita robustecer la forma cómo hasta ahora se ha venido desarrollando el

Acuerdo. Así mismo, llama la atención, la posibilidad de contar con una matriz competencial que mantiene elementos convergentes para un perfil deseado, de líderes y encargados del Acuerdo.

Por otro lado, como resultado de la búsqueda para Latinoamérica se encontró lo reseñado por Sánchez (2013) en México, en el artículo de revisión bibliográfica, que intenta ser una aproximación de la aplicabilidad del proceso de *coaching* en el ámbito educativo en niños y niñas de doce años, en adelante a través de la formulación de posibles perspectivas futuras de investigación. Aunque supera el rango de antigüedad previsto, se ha considerado relevante tenerlo en cuenta, en razón a su aplicación en el ámbito educativo, incorporando elementos dentro del proceso de formación, incluida la estructuración del proyecto personal de vida. El autor en su revisión se apoya en la investigación científica (Killion, 2002; Medina y Perichon, 2008) que ha podido corroborar la alta efectividad del coaching en la manera de gestionar el desarrollo de las personas, y el proceso de cambio organizacional. Así mismo, permite considerar que el coaching podría llegar ser una herramienta importante, para formar docentes líderes transformacionales, capaces de explorar y percibir las reales motivaciones de sus estudiantes (Anderson, 2010; Leithwood, 2009).

Para el autor, el *coaching* además de poseer un importante potencial de trabajo con estudiantes reconoce una posibilidad de intervención en el docente, que permita no sólo interiorizar sus metas profesionales, sino también interiorizar la posible forma de alcanzar los objetivos trazados. Adicionalmente, se referencia en el artículo de revisión, atributos relevantes para el objeto de la presente investigación, debido a que el *coaching* puede llegar a facilitar el desarrollo de nuevas competencias y habilidades socioemocionales, una relación maestro-alumno fundada en la confianza, una gestión institucional centrada en el capital humano y en significativas transformaciones institucionales, que generen nuevos estadios de bienestar y felicidad en estudiantes, colaboradores y directivos.

De igual forma, se referencia a nivel de coaching educativo, la investigación de Gorrochotegui y Vicente-Mendoza (2014), que estudió la efectividad de un programa de *coaching*, para directivos de un colegio de Santiago en Chile. El diseño metodológico de tipo descriptivo, artículo investigativo, permitió conocer la evaluación del clima escolar percibido por estudiantes, padres y docentes, antes y después de la implementación del programa mencionado. Según los investigadores se aplicó al igual que en el estudio de Bermúdez y Báez (2014) una herramienta tipo Likert, para medir si el programa contribuía al mejoramiento de su liderazgo, y a su vez, si privilegiaba un ambiente escolar adecuado según las percepciones de los diferentes grupos de interés. La comparación de resultados demostró una mejora significativa en la valoración de estudiantes y padres, en lo referido a la capacidad de liderazgo directivo y ambiente escolar. En cambio, se encontró una disminución en los resultados de ambiente escolar en los maestros valorados, quizá influyó el momento en que fue aplicada la prueba por cierre de año escolar y continuidad de contratos laborales. Adicionalmente, se encuentra otro punto de convergencia con el estudio citado, en la medida que

ambos han logrado medir el impacto positivo del programa de *coaching* en el mismo directivo y su estilo de liderazgo. A lo anterior, se suma el beneficio percibido por otros actores de la institución que en ambos estudios lo valoran de manera muy favorable.

Desde el impacto que aporta el *coaching* en los procesos educativos, se referencia el estudio adelantado por Soto, Rodríguez, Merino, Mathiesen y Domínguez (2016) como estrategia central en un programa de actualización docente, encaminado a mejorar la calidad literaria y del lenguaje a nivel de kínder y prekinder en 240 preescolares de 48 cursos, en 24 escuelas municipales de la provincia Concepción en Chile. La calidad inicial/final de las aulas fue valorada aplicando un Inventario de Observación de Literacidad Temprana en las escuelas (ELLCO). La investigación incluyó un análisis comparado de 14 aspectos del *coaching* empresarial a través de la percepción a 103 encuestados y una pregunta de cierre orientada a si recomendaría la implementación un acompañamiento denominado *coaching* in situ, por parte de una monitora en el contexto específico de cada docente en su aula, que permitió una realimentación cercana durante seis meses. La experiencia investigativa de carácter descriptivo reportó mejoras en la práctica educativa en el nivel preescolar mencionado, en el área del lenguaje y literatura. Esto se logró gracias a la cooperación y cercanía con las docentes en sus clases, análisis de práctica en contexto, lo que facilita la oportuna asesoría y mejora profesional. Así mismo, la experiencia de *coaching* para las educadoras motivó una participación colectiva y colaborativa entre las docentes de los niveles involucrados.

En el mismo campo de la formación y orientación docente, el *coaching* ontológico aporta un nuevo referente investigativo desarrollado por Vásquez (2015) en Venezuela, en lo que respecta a técnicas para mejorar la comunicación entre profesores. El diseño metodológico de carácter cualitativo apoyado en una metodología interpretativa fenomenológica incluyó un grupo de nueve profesores en categoría de informantes. Se emplearon técnicas de entrevista y observación con los correspondientes documentos de apoyo. A partir de estos registros, se diseñaron estrategias de orientación apoyadas en técnicas de *coaching* ontológico, con herramientas que facilitaron una mejora en la comunicación entre los educadores. Así mismo, permitió redefinir sus ámbitos en las conversaciones, con miras a desarrollar nuevas competencias de comunicación en el interior de la institución. Al igual que las investigaciones precedentes, el estudio facilita la comprensión de la realidad personal y colectiva, en este caso la habilidad comunicativa, como uno de los grandes aportes del constructo.

El rastreo adelantado hasta este momento muestra en su mayoría, el aporte del *coaching* general en el ámbito escolar y empresarial, en Colombia y Latinoamérica. Son escasos los estudios de *coaching* ontológico propiamente dicho, en el ámbito educativo y con esta misma tendencia se referencian a continuación los hallazgos en Europa. En el campo de la transformación organizacional, Muñoz y Díaz (2014) en España midieron la percepción de estudiantes, directores generales y jefes de recursos humanos, frente al impacto del *coaching* empresarial. El estudio reseña un análisis comparativo de 14 rasgos del

coaching empresarial, en 103 encuestados que incluye el sondeo a cerca de la intención de implementar un programa de *coaching* en su organización. El mismo estudio muestra la necesidad de incorporar otras metodologías para medir el impacto, como la propuesta tipo *balanced scored card*, que permita una evaluación entre los resultados generados y la inversión que se hace en un programa de *coaching*.

Dentro de los hallazgos más significativos de este trabajo de tipo descriptivo, se destaca lo ya registrado en las investigaciones reseñadas anteriormente de Bermúdez y Báez (2015) y Gorrochotegui y Vicente-Mendoza (2014), cuando se reconoce la mejora personal, como parte del impacto del *coaching* y como fuente de transformación organizacional. De igual forma, se sugiere la necesidad de acompañarse de metodologías complementarias, que evalúen el costo beneficio de un programa de *coaching* en el interior de las empresas.

De igual forma en España, González (2014), refiere la necesidad de incorporar a la praxis pedagógica venezolana el desarrollo competencias conversacionales, trayendo nuevamente el *coaching* al campo educativo. A semejanza de investigadores ya citados para la recolección de la información, se utilizó una encuesta cerrada tipo Likert, como la aplicada por Gorrochotegui y Vicente-Mendoza (2014), y Bermúdez y Báez (2014). Sin embargo, difiere de todos los estudios hasta ahora encontrados en el rastreo, en cuanto al diseño metodológico, que para este caso es cuantitativo de campo, con herramienta tipo encuesta. Esta investigación se asemeja en el ámbito de estudio, a la citada anteriormente, por Vásquez (2015) encaminada a mejorar las habilidades comunicativas entre los profesores. Por el contrario, aporta nuevos elementos de formación personal, que podrían impactar la dinámica relacional con estudiantes, dada la estructura temática que la configuró, hasta el momento, inexplorada por otros investigadores. La materia de estudio consta de tres componentes básicos de medición: la frecuencia de expresión de emociones del profesor, al interactuar con estudiantes, la forma como hablan y escuchan los docentes con sus alumnos y las posturas adquiridas por los maestros en esa interacción. Variedad de características de tipo objetivo y subjetivo de la población estudiada.

Dentro de las conclusiones más significativas que arrojó la investigación se reconocen: la necesidad de desarrollar la capacidad de escucha del docente para incentivar la eficacia en la clase, adquirir habilidades de habla, superar la dificultad para reconocer la emocionalidad de los docentes en la relación con el estudiante, y la necesidad de adquirir nuevas competencias de conversación y comunicación gestual en los docentes.

Para concluir, es muy importante reconocer como el *coaching* en sus diferentes categorías, ontológico, educativo, empresarial, expresa una riqueza formativa que aporta elementos prácticos para cualificar el desempeño personal e institucional. Dadas las fuertes raíces antropológicas, que tiene como núcleo de referencia la reflexión y mejora individual, se hace bastante sugerente, seguir profundizando en la estrategia de aplicación, para alcanzar de igual forma, mejores resultados institucionales.

3.3 Estudios relacionados con la gestión del desempeño

Por otro lado, la presente investigación busca redefinir un perfil y un plan de formación para encargados del Acuerdo, a partir de herramientas de liderazgo compasivo y coaching ontológico, por lo que se espera que los nuevos aportes y construcciones, conlleven una mejora relevante de cada uno de los colaboradores tanto en el ámbito personal como en el desempeño laboral.

La construcción conceptual de gestión directiva para Miranda (2016), en Colombia, es posible configurarse a partir de los significados de las prácticas administrativas y pedagógicas de directivos docentes, tres rectoras y ocho coordinadoras, de tres instituciones públicas de Bogotá. El estudio permitió una aproximación al concepto de gestión directiva, surgida del trabajo investigativo desarrollado en el postdoctorado en Administración y Gestión de Planteles Educativos del Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente (CENID), a partir de la interacción directa, del acompañamiento in situ y de momentos de discusión pedagógica con los directivos voluntarios. Dentro de los hallazgos significativos se logró conocer intereses, preocupaciones y expectativas, con miras a potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y las metas.

El documento reviste de importancia para la presente investigación, en cuanto a que permite revisar la gestión en las organizaciones educativas, desde la mirada de quienes hacen parte de ella y la dinamizan en la cotidianidad. Lo anterior, en línea con el criterio humanista que subyace en el objeto de estudio, el Acuerdo, como ese punto de encuentro entre dos personas, que se deben sentir mutuamente convocadas, para una mejora personal que redunde en una mejora colectiva.

En la línea de la gestión del desempeño en las instituciones educativas, Serrano (2017) en Colombia presenta en su artículo de reflexión, los resultados del estudio cualitativo de carácter descriptivo interpretativo, que reseña un modelo de competencias y de virtudes, se espera debe tener un directivo. El estudio plantea en primer lugar, la descripción de las virtudes intelectuales aristotélicas (arte, ciencia, sabiduría e intelecto), y por otra parte sugiere las virtudes morales aristotélicas (prudencia, justicia, fortaleza y templanza). Estas últimas, son fundamento para el ejercicio de la dirección y las virtudes intelectuales quizá menos conocidas, permiten también descubrir los comportamientos observables y habituales llamados competencias.

El autor identifica tres campos del saber: teoría, práctica y técnica, que se consideran fundamentales para el conocimiento y dominio de una tarea específica. Además, determinan la pauta para justificar la elevación de la competencia directiva a categoría de virtud, apoyando al directivo en la orientación del trabajo de las personas, hacia el logro de unos objetivos comunes. Se considera relevante para el objeto de la investigación, en el concepto de gestión del desempeño, en la medida que ilumina un nuevo horizonte, en la estructura de un plan de formación de encargados del Acuerdo, sustentado en profundas bases desde la antropología filosófica y la psicología positiva.

La revisión de antecedentes investigativos en Latinoamérica reseña a Chávez (2014) en Perú, con el estudio de tipo hermenéutico documental, revisión bibliográfica, en el que se refiere la importancia que tiene el diseño de indicadores, la evaluación del desempeño, en el marco de la gestión del talento humano que conforma el capital humano de la organización. Es por ello, que nuevos esfuerzos centrados en cualificar de manera innovadora y efectiva a los colaboradores, será prioritario en la agenda de directivos escolares. El autor en su revisión reseña las principales características de la gestión del desempeño, modelos propuestos, y la descripción del contenido de las fases que lo componen junto a las herramientas como la evaluación y los indicadores del desempeño, según García (2011) y la Norma Cubana 3000 (2007), entre otros autores.

El rastreo ha arrojado por otra parte, un estudio relevante en el ámbito del desarrollo organizacional, referido por Segredo (2015), en Cuba, corresponde a una investigación de carácter cualitativo documental, tipo revisión bibliográfica, en el que se señala la importancia de explorar una nueva mirada en la gestión de las instituciones educativas, que permita contar con una estructura organizacional más flexible e innovadora que responda a las necesidades sociales. Se fundamenta en autores como Mora (2005); Arias, Gilart, Reyes, Falcón (2012); Hoyos (2000) y Pauchard (2010). La autora señala que la clave del desarrollo en las instituciones educativas está en tener en cuenta la motivación, creatividad, compromiso de las personas, gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.

Por otra parte, reciente estudio en Chile liderado por Barrientos, Silva y Antúnez (2016), deja ver la imperiosa necesidad de motivar el desarrollo de habilidades relacionales en los directivos escolares, que favorezcan la cercanía y participación de los padres de familia y la comunidad en general, en la vida del colegio. La investigación de carácter cualitativo documental y una metodología de estudio de caso, arrojó resultados que evidenciaron prácticas y estrategias de promoción tradicionalistas, con implicación pasiva de las familias y niveles mínimos de participación. Los hallazgos confirman la necesidad de motivar procesos formativos para directivos que sean agentes motivadores de una participación de la familia y comunidad en los procesos educativos. De igual forma, devela la importancia que todos los ámbitos institucionales aúnen esfuerzos en la formación de los estudiantes. El estudio referido es de importancia para la presente investigación, al aportar elementos significativos para un innovador perfil y plan de formación para los encargados del Acuerdo en ASPAEN.

De igual forma en el campo de la gestión del desempeño docente, Martínez, Guevara y Valles (2016), plantean a partir de su investigación realizada en México, como la calidad educativa y el desempeño docente se correlacionan, aunque existen otras variables que participan en el proceso de calidad educativa. El estudio realizado de corte mixto, con procedimiento secuencial comprensivo-correlacional, deja observar que factores adicionales como la escuela, el contexto y el gobierno, inciden de igual forma en la calidad educativa. Se considera que debe darse un trabajo colaborativo entre estos actores para mejorar el desempeño docente y, por ende, la calidad educativa.

La primera fase del estudio se desarrolló en el sector educativo 25 estado de Chihuahua, contando con una muestra de 135 participantes, docentes, directores, asesores técnicos pedagógicos y supervisores escolares. Para obtener información cualitativa se aplicaron cuestionarios auto administrados tanto con preguntas abiertas como cerradas, también de aplicaron algunas entrevistas semiestructuradas. La información obtenida se trabajó con el método de la teoría fundamentada.

La segunda fase, la cual se dirigió por un enfoque cuantitativo, el diseño utilizado fue no experimental, transaccional correlacional. La población participante en el estudio correspondió a los profesores de la zona escolar 121, localizada en Cd. Meoqui Chihuahua, la cual está conformada por 53 docentes, pero solamente 48 ellos decidieron participar, la muestra representativa fue de 42 profesores. Adicionalmente se obtuvo información de los participantes con videograbaciones de una jornada escolar de los docentes, además de analizar sus planificaciones didácticas, así como los instrumentos de evaluación que utilizan, lo cual fue evaluado mediante una lista de cotejo diseñada para evaluar el desempeño docente.

También se revisó información sobre el rendimiento de los profesores en evaluaciones estandarizadas para medir el desempeño docente. Dentro de los hallazgos del estudio se encuentra que la evaluación del desempeño docente dentro de aula debe proporcionar un panorama real de lo que es necesario brindar al profesor una retroalimentación de su trabajo de acuerdo con la información que arroje dicha evaluación. Lo anterior, teniendo en cuenta que una herramienta por sí misma, no producirá los cambios en la práctica profesional o ni las mejoras necesarias en ella, debe complementarse con una evaluación formativa y profesional.

Para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa, se considera prudente que el director realmente ejecute su rol dentro de la institución con equilibrio y ponderación. También es necesario el reconocimiento de los logros y del trabajo realizado, esta acción favorece la motivación docente.

La literatura disponible confirma que la gestión del desempeño en los últimos años ha venido centrando su foco de acción en la gestión del talento humano, con miras al fortalecimiento del trabajo corporativo. Es por ello, por lo que Majad Rondón (2016) en Venezuela incorpora en su estudio de investigación de tipo descriptivo, una transformación en el modelo de gestión, que privilegie la interrelación humana, el crecimiento institucional alrededor de los principios organizacionales, el desarrollo de motivadores y aptitudes personales, es decir, mayor gestión orientada hacia la acción y cumplimiento de objetivos para fortalecer el trabajo corporativo. La población objeto de estudio fueron 20 escuelas estatales del municipio San Cristóbal; las unidades informantes fueron 431 docentes y 40 directivos. Se empleó como instrumento de recolección de datos, la encuesta. Los instrumentos se validaron por juicio de expertos; la confiabilidad con Alfa de Cronbach siendo 0,95. Se evidenciaron necesidades en las dimensiones gestión, talento humano y trabajo corporativo en el marco del diseño de un modelo del talento humano, que permita integrar competencias personales con objetivos institucionales.

Para finalizar el rastreo en el constructo de la gestión del desempeño, se reseña en Europa el estudio de Modrego, Martínez, López, Borao, Margolles y García (2016), en España, quienes aportan un novedoso estudio relativo a la creciente evidencia de literatura científica, en torno al beneficio del *mindfulness*, en la gestión del desempeño para favorecer el manejo del estrés, el bienestar y total atención. El término es referido a un proceso psicológico de estar consciente y atento. El estudio de tipo cualitativo documental, de revisión bibliográfica, expone adicionalmente, aspectos relativos a la formación en *mindfulness* y a las competencias, las habilidades y los principios necesarios para que los profesores apliquen *mindfulness* en las aulas, con miras a mejorar los procesos de aprendizaje de sus estudiantes. El estudio es de interés para la presente investigación en cuanto al aporte para un nuevo tópico que podría ser parte de un plan de formación para encargados del Acuerdo, en la medida que, según los hallazgos, podría favorecer el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, de cara al proceso de desarrollo personal y al impacto en las personas que se les confía en el Acuerdo.

En resumen, se observa que la gestión del desempeño, basada en profundos cimientos antropológicos, se expresa cada vez con mayor fuerza, en oportunidades de crecimiento y desarrollo centrado en el ser humano. La búsqueda de mejores y mayores espacios de reencuentro personal, autoconocimiento y reflexión particular, que permitan asumir grandes transformaciones colectivas a favor de las instituciones, coinciden con la forma como se configura el Acuerdo en ASPAEN. Así mismo, los tres constructos rastreados hasta el momento, y sus hallazgos investigativos, confirman la pertinencia de seguir explorando antecedentes de estudio, en el tema propio de la investigación en proceso.

4. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se define la ruta metodológica que pretende dar respuesta a las preguntas de la investigación, con miras a reconocer los significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de AGC en relación con el Acuerdo y a detectar las oportunidades de mejora en la estructura y metodología del Acuerdo. De igual forma, los hallazgos servirán para implementar y evaluar una nueva propuesta de perfil para los encargados del Acuerdo. Así mismo, se pretende documentar el plan de formación de encargados y anticipar mejoras que podrían ser aplicables a otras instituciones de ASPAEN.

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que corresponde al presente proyecto es de carácter cualitativo dado que “acomete comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados” (Hernández, Fernández y Baptista, 2011, p. 364). Así mismo, es pertinente en la medida en que el objeto del presente estudio ha sido poco explorado. Además, desde el punto de vista teórico y epistemológico, en función de la investigación actual, este tipo de investigación se sustenta en la medida que:

La investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos (Sandín, 2003, p. 123).

En línea con lo expuesto en el planteamiento de problema, la investigación de tipo cualitativo permitiría dar respuesta a una necesidad de tipo práctico, que, para el objeto de estudio, podría aportar en la resolución de una dificultad claramente sustentada para el Acuerdo, como estrategia de formación y mejora personal de los colaboradores de Aspaen.

4.2 Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo interventivo, porque su interés es indagar el significado que tienen los colaboradores sobre el Acuerdo en AGC, para avanzar en la implementación y evaluación de un nuevo perfil de encargados del Acuerdo y un posible plan de formación que incluya herramientas de coaching ontológico. Esto es, por medio de un diseño tipo investigación-acción. Dicha metodología está orientada a la práctica educativa que para Sandín (2003) tiene como finalidad esencial “aportar información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para la mejora de esta” (p. 161). Lo anterior, teniendo en cuenta que la presente investigación, se estructura en tres dimensiones: la primera el significado

del Acuerdo para los colaboradores de AGC, la segunda las oportunidades de mejora y la tercera, las necesidades de formación para los encargados. Además, la reflexión sobre estos aspectos será fundamental para la intervención.

4.3 Diseño de Investigación

El diseño de investigación considerado pertinente para el logro de los objetivos del estudio es la investigación-acción de carácter colaborativo, que según Sandín (2003) refiere como elemento fundamental el trabajo de equipo entre educadores e investigadores, unidos para generar conocimiento y su aplicación. En este modelo de investigación-acción, se solucionan problemas prácticos y con los resultados alcanzados se favorece la reeducación de los investigadores y el desarrollo profesional de todos los participantes.

Por otra parte, la investigación-acción también se define como:

El proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio -en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción [...] Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada (McKernan, 1999, p. 25).

Así mismo, Sandín (2003) señala que existe gran variedad de sustentos epistemológicos para fundamentar las prácticas de investigación-acción, soportados en paradigmas de carácter crítico e interpretativo, que motiva la transformación de la realidad, el cambio social y la concientización de las personas, en torno a su papel en ese proceso de mejora personal y colectiva.

Uno de los principales autores que sustenta este diseño de investigación es Elliot (2005), quien define la investigación-acción como una forma de reflexión práctica en el ámbito educativo, que favorece el análisis de acciones humanas y sociales que experimentan los educadores. Algunas son de carácter problemático, otras son susceptibles de mejora y otras requieren una solución aplicada a lo cotidiano. Para Elliot (1993) citado por Sandín (2003), el objetivo fundamental de la investigación-acción, “consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos” (p. 161).

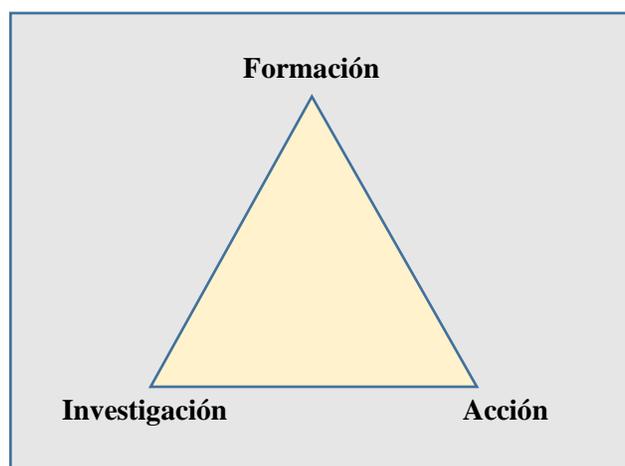
Adicional a la definición de este tipo de diseño, es pertinente mencionar las categorías que describen los propósitos esenciales de la investigación-acción según Cohen y Manion (1985):

- Es un medio de remediar problemas diagnosticados en situaciones específicas o de mejorar en algún sentido una serie de circunstancias.
- Es un medio de preparación en formación permanente.
- Es un modo de inyectar enfoques nuevos o innovadores en la enseñanza y el aprendizaje.
- Es un medio para mejorar la comunicación y relación entre prácticos e investigadores.
- Posibilita la resolución de problemas en el aula (Citados por Sandín, 2003, p. 163).

Por otro lado, dentro de las características generales de la investigación-acción, teniendo en cuenta que desempeña un papel fundamental en aquellas áreas o aspectos que se desean transformar, innovar y mejorar, podría tener especial pertinencia en lo relacionado con el diagnóstico de las necesidades educativas planteadas y el análisis institucional en el marco del significado actual sobre el Acuerdo. Así mismo, aporta de manera significativa a la formación permanente del profesorado y de todos los colaboradores y al cambio de actitudes que se requiera.

La investigación-acción, posee como rasgos clave que la caracterizan los siguientes tópicos: parte de la práctica, es decir de problemas prácticos, implica que las personas colaboren en la investigación, el elemento de formación de esencial, y su proceso se define como una espiral de cambio. (Bartolomé, 1994; Pérez 1990 citados en Sandín, 2003). Es esencial y fundamental del proceso de investigación-acción, que se integren de manera muy estrecha tres elementos inseparables, la investigación, la acción y la formación, como se plantea en el triángulo de Lewin, citado por Sandín (2003).

Figura 6. Triángulo de Lewin



Fuente: Sandín (2003)

Para finalizar la descripción de las características del diseño investigación-acción, es significativo señalar en función del objeto de estudio, que este tipo de diseño permite no solo mejorar la práctica o resultado final, sino que a través del proceso que se desarrolla, también favorece la reflexión a lo largo del camino que se recorre, no siendo esto menos importante que la mejora final. El cambio conlleva un proceso no es solamente un producto, como lo señala Sandín (2003).

4.4 Etapas del diseño

Teniendo en cuenta que el proceso de investigación-acción se ha definido según Sandín (2003), como una “espiral sucesiva de ciclos constituidos por varios pasos o momentos” (p. 167), este modelo está constituido por cuatro etapas que se describirán más adelante.

Antes de ello, es relevante mencionar que los diversos modelos del proceso se han inspirado en los aportes del modelo de Kurt Lewin, posteriormente revisado por Elliot (1993). Diversos autores han aportado a la forma de planificar y desarrollar un proceso de investigación-acción, (Bartolomé, 1994; Elliot, 1993; Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990 citados en Sandín, 2003). Para la etapa de diseño de la presente investigación, se consideran las siguientes fases propuestas por Sandín:

- Identificación de una preocupación temática y planteamiento del problema.
- Formulación de un plan de acción para resolver el problema.
- Desarrollo del plan de acción y comprobación de hipótesis.
- Interpretación de resultados y replanificación.

La identificación de la preocupación temática y el planteamiento del problema, para el caso del presente estudio, ha partido de una indagación reflexiva entre colaboradoras directivas de AGC, lo que hizo posible identificar dificultades o carencias, en torno a la cobertura, calidad, expectativa, necesidades formativas, del Acuerdo y la forma cómo se viene llevando en AGC, y que ha sido expuestas ampliamente en el apartado de planteamiento del problema.

En lo referente al plan de acción, se ha visto necesario, teniendo en cuenta las dimensiones planteadas en el alcance del estudio, estructurar protocolos para entrevistas a profundidad, que permitan indagar sobre los significados, oportunidades de mejora y necesidades de formación, que sobre el Acuerdo se tiene en las colaboradoras de AGC. De igual forma, se contó con la revisión y participación de la directiva nacional de ASPAEN, y con las directivas locales de AGC, que han venido aportando al tema de estudio, con miras a alcanzar un diseño adecuado y pertinente del instrumento por parte de las investigadoras, para la recolección de la información y posibles implicaciones prácticas.

Una vez, se haya logrado obtener la información con el rigor metodológico previsto, la siguiente etapa del proyecto implicó, el despliegue del plan de acción que incluyó el desarrollo de la entrevista a profundidad para las participantes definidas y la elaboración de los correspondientes registros, que faciliten la comprensión profunda de la realidad, de lo que sucede y por qué sucede. Así mismo se realizaron grupos focales pues además de los datos recolectados en las entrevistas a profundidad se hizo necesario escuchar las diferentes posturas de los estamentos de colaboradoras de Cantillana con el fin de identificar las oportunidades de mejora que podían ser atendidas a través del *coaching* ontológico.

En la última fase encaminada inicialmente a la reflexión en torno al plan de acción, del proceso y de todas las acciones adelantadas, se procede a la contrastación entre lo planeado y lo ejecutado. Así mismo la

etapa, permite documentar el informe de investigación, con miras a sistematizar el proceso, comunicar los resultados y para el tema de estudio, para permitir la redefinición de un perfil para encargados del Acuerdo y el diseño de un plan de formación, que incluya elementos de *coaching* ontológico y liderazgo compasivo. En la literatura se expone que esta etapa, una vez respondidos varios planteamientos en torno al sentido que la experiencia ha tenido para las participantes y para las investigadoras, y los posibles entregables que se originen en esta etapa, se formularía la fase de replanificación, como inicio de una nueva espiral de cambio y mejora, en torno al objeto de estudio, el Acuerdo en AGC. Para el caso de esta investigación se procedió a la implementación de acciones de formación en herramientas de *coaching* ontológico para la persona encargada del Acuerdo y de reorganización de la estructura de las sesiones del Acuerdo y de la metodología general.

Dado que la evaluación final realizada a través de entrevistas de contrastación con las participantes arrojó que se había producido un cambio transformacional en sus vidas se consideró oportuno reflexionar en torno a los hallazgos para aportar elementos de análisis en torno al Acuerdo como medio de formación de ASPAEN, presentando una propuesta de perfil para los encargados del Acuerdo en otros colegios de la Asociación, formulando un posible plan de formación para ellos a partir de los aprendizajes generados en este proyecto e incluso presentando una propuesta para el cambio de denominación.

En concordancia con el diseño de tipo investigación-acción, se considera que al final del proceso investigativo un aspecto significativo de mejora fue, la integración de los diferentes elementos propios de la formación ASPAEN, teniendo como marco de referencia el plan de formación proyectado para encargados del Acuerdo, que se armonice también, con las oportunidades de mejora y necesidades adicionales detectadas a través de este estudio.

4.5 Población

La unidad de análisis está constituida por 86 los colaboradores de AGC, quienes actualmente laboran en la institución. Cabe aclarar que la disponibilidad de los participantes se ha determinado, de acuerdo con el contexto de práctica profesional de una de las investigadoras, quien se desempeña como directora general.

Tabla 8. Población ASPAEN Gimnasio Cantillana 2019

Funcionarios ASPAEN Gimnasio Cantillana 2019	
Cargo	Nº de Colaboradores
Directivas	5
Coordinaciones y profesionales de apoyo	11

Administrativas	9
Docentes	43
Servicios Generales	14
Aprendices SENA	4
Total	86

Fuente: Tomado de información Talento Humano AGC (2019).

4.6 Muestra

Dadas las características del estudio de tipo investigación-acción y los objetivos de investigación que pretenden conocer los significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de AGC en relación con el Acuerdo, detectar oportunidades de mejora y necesidades de formación, se determina emplear una muestra de casos-tipo, siguiendo los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2011). La muestra está conformada por un conjunto de casos que reúnen los aspectos típicos de la unidad de análisis. Es decir, según los postulados de Scribano (2008 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2011) se parte de la definición de un acuerdo con los rasgos necesarios y se selecciona a los colaboradores de conformidad con el mismo. La selección de la muestra de casos- tipo se ha realizado ya que ofrece la posibilidad de ampliar la riqueza, profundidad y calidad de la información (Hernández, Fernández y Baptista, 2011). Por otra parte, se han tenido en cuenta los tres factores que intervienen para determinar el número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis, es decir número de casos dentro de las posibilidades de recurso.
2. El entendimiento del fenómeno, el número de casos que nos permita responder a las preguntas.
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis, casos frecuentes y accesibles. (Hernández, Fernández y Baptista, 2011, p. 394)

Adicional a lo anterior, los autores sugieren que la muestra debe proporcionar un sentido de comprensión profunda del ambiente y del problema de investigación. En concordancia con los aspectos mencionados y con el primer objetivo específico y parte del segundo se define la siguiente muestra de participantes para las entrevistas a profundidad:

- 2 docentes de AGC que están vinculadas a la institución y que reciban el Acuerdo. Para efectos del análisis comprensivo se denominarán Docente 1 y Docente 2.
- 2 directivos de AGC (se aclara que no hacen ni reciben el Acuerdo actualmente, pero por su rol se considera indispensable reconocer su voz en esta investigación). En el análisis comprensivo se denominarán Directiva 1 y Directiva 2.
- 2 administrativas de AGC que están vinculados a la institución y que reciban el Acuerdo. Se podrán identificar en el análisis comprensivo como Administrativa 1 y Administrativa 2.

- 1 preceptora. (Encargada de la preceptoría, que es el medio de formación personal de estudiantes en ASPAEN, que implica la relación y diálogo basados en la confidencialidad y respeto mutuo entre estudiante y preceptora para acompañarle y apoyarle en la configuración de su proyecto personal de vida).
- 1 auxiliar de servicios generales.
- 1 colaboradora de AGC encargada del Acuerdo en la actualidad, quien es la única que adelanta esta labor para el momento de aplicar los instrumentos.
- 1 directiva de ASPAEN del área de desarrollo humano.

Para los grupos focales orientados a alcanzar la segunda parte del segundo objetivo específico y del tercero se definen los siguientes grupos:

- Grupo focal con los 6 directivos de la institución.
- Grupo focal con 6 administrativos de la institución.
- Grupo focal con 10 profesoras de la institución.

4.7 Técnicas de recolección de la información

Para la recolección de la información se definieron como instrumentos la revisión documental, el grupo focal y la entrevista a profundidad. A esta última, se le asignaron tres categorías de personas para aplicar los instrumentos, dos personales y una grupal. La primera categoría personal corresponde a la directora nacional de desarrollo humano de ASPAEN. La segunda a la encargada del Acuerdo en AGC y la tercera que es grupal a una muestra de 8 colaboradoras de AGC. En cuanto al grupo focal se definió un número de 22 participantes. Tanto para la entrevista a profundidad como para los grupos focales se diseñó una entrevista semiestructurada, la cual se basó en una guía de preguntas donde se da la posibilidad de generar preguntas adicionales para precisar conceptos y ampliar información en torno al tema. En la tabla 9 se presenta la técnica de recolección asignada para cada objetivo específico.

Tabla 9. Instrumentos para la recolección de la información por objetivo

Objetivos Específicos	Técnicas de Recolección de la Información
1- Caracterizar los significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo.	• Entrevista a profundidad
2- Identificar las oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de <i>coaching</i> ontológico.	• Entrevista a profundidad

- 3- Identificar las necesidades de formación de las personas y el perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo desde la perspectiva del *coaching* ontológico.
- Grupo focal
 - Entrevista a profundidad
- 4- Implementar y evaluar una propuesta de ajuste al perfil del líder que ejecuta el Acuerdo.
- Registros de observación

Fuente: Elaboración de las autoras.

Para la validación de los instrumentos se procedió a invitar a tres expertos con el propósito de pilotarlos previa elaboración del protocolo de entrevista. En lo referente al perfil de los pares académicos ellos se desempeñan en el ámbito profesional, en el área educativa a nivel directivo. Conviene mencionar a quienes fungieron como evaluadores de los instrumentos.. El primero de ellos fue José Javier Bermúdez Aponte, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones y en ese momento Director de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. El segundo evaluador fue Marly Teresa Navarro Ortiz, Magíster en Dirección de Empresas y Directora de Formación de Aspaen Gimnasio Cantillana. También se contó con los valiosos aportes de Iván Reyes Flórez, Máster en Administración Pública y Director Nacional de Formación de ASPAEN. Los datos recolectados, así como las incidencias del pilotaje se sistematizaron y analizaron para ajustar los instrumentos finales.

4.8 Instrumentos

Para la elaboración de los instrumentos se procedió a estructurar una matriz de categorías, subcategorías, descriptores y preguntas que irán orientadas a cada perfil de los entrevistados para el caso de la entrevista a profundidad. Es decir, se presentan las mismas subcategorías, pero las preguntas varían para cada caso: Directora Nacional de Desarrollo Humano, Encargada del Acuerdo AGC y colaboradores de AGC. La matriz inicial fue sometida a evaluación de expertos.

Tabla 10. *Matriz de categorías, descriptores y preguntas para las entrevistas a profundidad*

Categorías	Subcategorías y Conceptos	Entrevista Directora Nacional de Desarrollo Humano	Entrevista con la Persona Encargada del Acuerdo en Aspaen Gimnasio Cantillana 2019	Entrevista a Destinatarios del Acuerdo
Significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo.	<p>Concepto de Acuerdo Este grupo de preguntas busca explorar los significados construidos por los colaboradores en torno al concepto de Acuerdo, así como la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho de trabajo, como medios de atención, formación y seguimiento personal para los colaboradores de ASPAEN. En los antecedentes se describe claramente la diferencia entre Acuerdo y Despacho.</p>	<p>1. ¿Qué es el Acuerdo? 2. ¿Por qué en Aspaen se lleva a cabo el Acuerdo? 3. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho en el marco de la gestión del desempeño?</p>	<p>1. ¿Qué es el Acuerdo? 2. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo? 3. ¿Cómo ha sido su experiencia en la realización del Acuerdo? 4. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho en el marco de la gestión del desempeño?</p>	<p>1. ¿Qué es el Acuerdo? 2. Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo? 3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo? 4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo? 5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho? 6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?</p>
	<p>Antecedentes documentales del actual Acuerdo Las preguntas formuladas buscan indagar sobre los antecedentes documentales del actual Acuerdo. De igual forma, se pretende explorar sobre la forma cómo se vive el Acuerdo en AGC, conforme</p>	<p>4. ¿Cómo se vincula el Acuerdo en la Guía para la Gestión del Desempeño? 5. ¿Cómo se evalúa el Acuerdo?</p>	<p>5. ¿Cuál es la documentación en la cual se fundamenta el Acuerdo? 6. ¿Cómo es una sesión del Acuerdo? 7. ¿Qué registro se lleva del Acuerdo? (Por favor nos permite ver un registro)</p>	<p>7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?</p>

con lo dispuesto en los documentos reseñados.

Enfoque de educación personalizada:

Teniendo en cuenta que una de las perspectivas de la formación en ASPAEN, sus colegios y preescolares, es contar con enfoque de educación personalizada que se desarrolla con padres, profesores y estudiantes. En el caso de colaboradores se busca formarlos profesionalmente a través de un sistema de programas de educación personalizada como el programa Experto-DAIP (Desarrollo Armónico de la Identidad Personal), entre otros. Por lo anterior, es un concepto de relevancia explorado en este grupo de preguntas que pretende indagar la posible relación del Acuerdo con programas de educación personalizada como Experto-DAIP, la vinculación con el proyecto personal de vida de los colaboradores y el compromiso con la vocación personal y educativa.

6. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?

7. ¿Cómo se pretende vincular el Acuerdo como un escenario para favorecer el proyecto de vida de los colaboradores?

8. ¿Cómo se espera que se vincule el tema de la vocación personal dentro del desarrollo del Acuerdo?

8. ¿Cómo se evalúa el Acuerdo en Aspaen Cantillana?

9. ¿A quién y cómo reporta las novedades del Acuerdo o los resultados del trabajo?

10. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?

11. ¿Cómo se pretende vincular el Acuerdo como un escenario para favorecer el proyecto de vida de los colaboradores?

12. ¿Cómo se vincula el tema de la vocación personal dentro del desarrollo del Acuerdo?

8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?

9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?

10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?

Integración de la Gestión del Desempeño del Talento humano con la misión de la institución, con los valores y cultura corporativa.

Teniendo en cuenta que ASPAEN posee un Modelo de gestión de desempeño basado en competencias. El modelo incluye la aplicación de un instrumento denominado Prueba Caliper que se explicó en el capítulo 2.

El grupo de preguntas denominada Caliper busca indagar sobre la relación de Caliper con el Acuerdo, y la relación de las virtudes humanas con el mismo. Lo anterior, según el perfil de la persona en la Cultura Organizacional de ASPAEN (2005), que está orientado a la formación en virtudes humanas y a la consecución de objetivos a través de un proyecto personal de vida.

Temas a tratar en el Acuerdo.

En este apartado se exploran los posibles temas que se abordan en el Acuerdo en la actualidad. Conviene aclarar que existe una directriz de temáticas expresada en la bitácora 2006 de ADN

9. ¿Qué son competencias profesionales?

10. ¿Qué son virtudes humanas?

11. ¿Cómo se vincula la información que brinda Caliper con el Acuerdo?

12. ¿Existen algunas metas o indicadores de la Gestión del Desempeño del Talento Humano con respecto al Acuerdo? ¿Cuáles?

13. ¿Cómo se vincula el tema de las virtudes humanas que es tan propio de la cultura de ASPAEN con el tema de habilidades y competencias de Caliper?

14. ¿Cómo nos podemos acercar en los procesos de selección a reconocer las virtudes indispensables para el desempeño de un cargo?

15. ¿Qué temas se pueden abordar en el Acuerdo?

16. ¿Hay algún tema cuyo escenario no corresponda al Acuerdo? ¿Por qué?

13. ¿Qué son competencias profesionales?

14. ¿Qué son virtudes humanas?

15. ¿Existen algunas metas o indicadores de la Gestión del Desempeño del Talento Humano de Aspaen Cantillana con respecto al Acuerdo? ¿Cuáles?

16. ¿Cómo se relaciona el tema de virtudes con el Acuerdo?

17. ¿Qué temas se abordan en el Acuerdo?

18. ¿Hay algún tema cuyo escenario no corresponda al Acuerdo? ¿Por qué?

11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?

12. Y ¿qué son virtudes humanas?

13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.

14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?

15. De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?

16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?

<p>Oportunidades de mejora del Acuerdo que pueden ser atendidas desde las herramientas de <i>coaching</i> ontológico.</p>	<p>Formación en Virtudes Humanas en el perfil del colaborador Aspaen. En concordancia con la Herramienta facilitadora del Acuerdo-Documento basado en el folleto Estilo Humano, editado por la Universidad de La Sabana.</p> <p>Varios autores citados en el marco teórico describen los campos de formación sustentado en una dimensión ética, de valores y virtudes humanas.</p>	<p>17. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el tema de formación en virtudes humanas que pueden ser atendidas desde el Acuerdo?</p>	<p>19. Desde su rol como Encargada del Acuerdo ¿Qué ha observado en la manera en que los colaboradores de Aspaen Cantillana asumen el Acuerdo?</p>	<p>17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?</p>
	<p>Dimensión Personal del Perfil del Encargado del Acuerdo (Habilidades Gerenciales, Bitácora, 2006) Habilidades Personales.</p>	<p>18. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades personales (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo) para los encargados del Acuerdo, según la Bitácora de ASPAEN?</p>	<p>20. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el tema de formación en virtudes humanas que pueden ser atendidas desde el Acuerdo?</p>	<p>18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?</p>
		<p>21. Dentro de la Bitácora de ASPAEN se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo) ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?</p>	<p>19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?</p> <p>20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas?</p> <p>Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)</p> <p>21. ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?</p>	<p>19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?</p>

Dimensión de Dirección del Perfil del Encargado del Acuerdo (Habilidades Gerenciales, Bitácora, 2006) Habilidades de Dirección.

19. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de dirección (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos, orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente) para los encargados del Acuerdo, según la Bitácora de ASPAEN?

22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos, orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente) ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?

22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos, orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente) ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?

Dimensión de entorno de trabajo del Perfil del Encargado del Acuerdo. (Habilidades Gerenciales, Bitácora, 2006) Habilidades de entorno de trabajo,

20. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de entorno de trabajo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, comprender la cultura empresarial) para los encargados del Acuerdo, según la Bitácora de ASPAEN?

23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, comprender la cultura empresarial) ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?

23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, comprender la cultura empresarial). ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?

Dimensión de Cultura del Perfil del Encargado del Acuerdo. (Habilidades Gerenciales, Bitácora, 2006) Habilidades de Cultura.

21. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de cultura (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral.) para los encargados del Acuerdo? según la Bitácora de ASPAEN?

24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral.)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?

24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?

Etapas del coaching ontológico.

En concordancia con el marco teórico orientado a reconocer etapas del coaching ontológico-referenciados por Wolk (2007) y Echeverría (2011) Introducción/ Apertura
Paso 1, Generación de contexto.
Exploración/ Comprensión e interpretación
Paso 2, Fijar metas.
Paso 3, Explorar la situación actual.
Paso 4, Reinterpretar brechas interpretativas.

22. ¿Qué conoce usted de los momentos o etapas que se llevan a cabo en una reunión del Acuerdo?

25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?

25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?

Etapas del coaching que pueden incluirse en la metodología de ejecución del Acuerdo actual.

26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?

26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?

27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)

27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)

Expansión
 Paso 5, Diseñar acciones efectivas.
 Paso 6, Role playing. simulación y práctica.
 Cierre
 Paso 7, Reflexiones finales y cierre.

28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?

28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 11. Matriz de categorías, descriptores y preguntas para el grupo focal con colaboradores y para la entrevista a profundidad con la Encargada del Acuerdo

Categorías	Subcategorías y descriptores	Preguntas para colaboradores en el grupo focal	Preguntas para entrevista a profundidad con la Encargada del Acuerdo
Dominios de observación del coaching	<p>En concordancia con el marco teórico orientado a indagar sobre los dominios del <i>coaching</i> ontológico, referenciados por Olalla (2001)</p> <p>Experiencial Las experiencias por las que el <i>coachee</i> ha pasado son un aspecto importante del <i>coaching</i>.</p>	<p>1. ¿Dentro de las sesiones del Acuerdo se les orienta para entender qué aprendizaje dejan las experiencias pasadas?</p> <p>2. ¿De qué manera en el Acuerdo se le acompaña para que usted se haga consciente de la posibilidad que tiene de tomar otras elecciones para no repetir algunas experiencias?</p>	<p>1. ¿Dentro de las sesiones del Acuerdo se orienta a los colaboradores para entender qué aprendizaje dejan las experiencias pasadas?</p> <p>2. ¿De qué manera en el Acuerdo se acompaña a las personas para que se hagan conscientes de la posibilidad que tienen de tomar otras elecciones para no repetir algunas experiencias?</p>
	<p>Discursivo Es en el que se identifican las historias que se construye alrededor de juicios y/o explicaciones sobre por qué ocurrieron esas experiencias.</p>	<p>3. ¿De qué manera en el Acuerdo permite que las personas se hagan cargo de la responsabilidad personal en la construcción de su bienestar?</p> <p>4. ¿Qué estrategias se emplean en el Acuerdo para que cada persona asuma el protagonismo en la toma de decisiones orientadas a su mayor bien?</p>	<p>3. ¿De qué manera en el Acuerdo se motiva a que las personas se hagan cargo de la responsabilidad personal en la construcción de su bienestar?</p> <p>4. ¿Qué estrategias se emplean en el Acuerdo para favorecer que las personas asuman el protagonismo en la toma de decisiones orientadas a su mayor bien?</p>
	<p>Relacional Es entender cómo se relaciona el <i>coachee</i> en los distintos espacios</p>	<p>5. ¿Cómo en el Acuerdo se promueve que las personas puedan reconocer la tendencia</p>	<p>5. ¿Cómo en el Acuerdo se promueve que las personas puedan reconocer la tendencia</p>

de su vida social, familiar, laboral o comunitario. Cómo el *coachee* vive con otros, cómo conversa con otros, cómo se relaciona, con quiénes, cuáles son sus juicios maestros en torno a la comunidad, a la familia, a su equipo de trabajo, a todo su hacer con otros.

Espiritual

Se puede ver cuál es la relación de su *coachee* con lo que éste considera sagrado. El *coach* puede mirar cuál es el contacto con lo divino y lo sagrado del *coachee*.

Ejecución

Permite observar la manera en que el *coachee* hace las cosas, la manera en que actúa y que es transparente para sí mismo, y para la que no tiene historia, narrativa o discurso. Se trata simplemente de la manera en que llega a hacer las cosas en su vida.

Moral

Establece lo que es y lo que no es posible para una persona, lo aceptable y lo inaceptable, lo prohibido y lo permitido. Está influenciado por el contexto al que pertenece el *coachee*.

a repetir ciertas experiencias o comportamientos en distintos ámbitos?

6. ¿Qué acciones del Acuerdo favorecen la toma de decisiones en el ámbito relacional de las personas?

7. ¿Cómo el Acuerdo contribuye a favorecer una relación cercana con Dios?

8. ¿Qué sucede con las personas que no creen en Dios o que creen de formas distintas?

9. ¿Qué estrategias de auto conocimiento se desarrollan el Acuerdo?

10. ¿De qué manera en el Acuerdo se promueven conversaciones orientadas a que el colaborador se responda a si mismo qué elección quiere tomar con respecto a lo que va descubriendo en el proceso de auto conocimiento?

11. ¿De qué forma el Acuerdo promueve la toma de decisiones a partir de la identificación de lo que es aceptable o inaceptable para una persona en la búsqueda del bien propio y para quienes le rodean?

a repetir ciertas experiencias o comportamientos en distintos ámbitos?

6. ¿Qué acciones del Acuerdo facilitan la toma de decisiones en el ámbito relacional de las personas?

7. ¿Cómo el Acuerdo contribuye que las personas puedan entablar una relación cercana con Dios?

8. ¿Qué estrategias de auto conocimiento se desarrollan con los colaboradores en el Acuerdo?

9. ¿De qué manera en el Acuerdo se promueven conversaciones orientadas a que los colaboradores, se respondan a si mismos qué elección quieren tomar con respecto a lo que van descubriendo en su auto conocimiento?

10. ¿De qué forma el Acuerdo favorece la toma de decisiones de los colaboradores a partir de un discernimiento moral orientado a la búsqueda del bien propio y para quienes rodean a la persona?

Emocional

Los estados anímicos y emociones son distinciones que un observador hace, basándose en su juicio de la predisposición para la acción.

12. ¿De qué forma el Acuerdo promueve el reconocimiento de las emociones como señales del estado interior de cada uno?

13. ¿Qué herramientas de autogestión emocional han aprendido en el desarrollo del Acuerdo?

11. ¿De qué forma el Acuerdo motiva en los colaboradores el reconocimiento de las emociones como señales del estado interior de cada uno?

12. ¿Qué herramientas de autogestión emocional se les proporciona a los colaboradores en el desarrollo del Acuerdo?

Corporal

Al observar el cuerpo de una persona, el *coach* obtiene importantes claves para llegar a su alma. La postura corporal de su *coachee* manifiesta sus emociones y conversaciones. Sus ojos, sus gestos y movimientos, reflejan lo que sucede en sus dominios emocionales y lingüísticos

13. ¿Qué información revela la postura corporal, la gestualidad, el lenguaje no verbal de las personas que reciben el Acuerdo?

14. ¿Cómo emplea usted esta información durante la sesión del Acuerdo?

4.9 Consideraciones éticas

En cumplimiento de las consideraciones éticas propuestas para estudios en el campo de las ciencias sociales, se respetó la dignidad, derechos y autonomía de las instituciones y de los colaboradores de ASPAEN y AGC en cuanto a su participación en el estudio. Para ello, se entregó carta de invitación a las directivas y colaboradoras de la institución participante con el fin de asegurar la voluntariedad en su vinculación al proyecto (Anexo B). En el documento se comunicaron los objetivos y posibles beneficios del estudio para la institución y para ASPAEN. Así mismo, se recibió carta de aceptación de participación (Anexo C). Posteriormente, una vez definidos los participantes se convocaron al grupo focal y a las entrevistas y se presentó consentimiento informado (Anexo G) para que cada una expresara de manera autónoma su deseo de participar. Adicionalmente, se explicó que para efectos de aprovechar al máximo los datos recolectados, se realizaría grabación de los grupos focales y de las entrevistas a profundidad. Conviene anotar que dado que una de las investigadoras se desempeña como Directora General de Aspaen Gimnasio Cantillana se vio conveniente que los instrumentos fueran aplicados por la otra investigadora quien no se encuentra vinculada laboralmente a la institución. Para la aplicación se diseñaron protocolos semiestructurados (Ver Anexos H, I, J, K, L) que incluía la solicitud del consentimiento para la grabación en audio.

5. ANALISIS DE DATOS

Para el procesamiento de la información recolectada a través de grupo focal y entrevista a profundidad se siguió la ruta de investigación-acción, propuesta por Sandin (2003), como se explicó ampliamente en el capítulo de metodología. Se realizaron 10 entrevistas semiestructuradas a profundidad de acuerdo con la muestra descrita en el capítulo de ruta metodológica. Las entrevistas individuales y grupales fueron grabadas y contó con el consentimiento informado de las 10 colaboradoras para participar en las entrevistas a profundidad y de las 22 participantes en los grupos focales dispuestos en tres categorías. De igual forma, se realizaron los pilotajes requeridos para ajustar las categorías definidas para las entrevistas y grupos focales. Los audios de grabación constituyeron el medio para transcribir las entrevistas y en ellos se recogen con exactitud, la totalidad del contenido incluidas expresiones, frases, párrafos y palabras literales de los entrevistados, así como interpretaciones sobre el lenguaje no verbal. Cabe resaltar que para documentar los antecedentes institucionales del Acuerdo se realizó una revisión documental que está consignada en el planteamiento del problema. Dicha revisión permite comprender lo esperado por Aspaen en el Acuerdo y también ofrece un marco contextual para interpretar y comprender los datos recolectados.

En el análisis de datos, estos se organizaron según el procedimiento de recolección, que incluyó la transcripción de las entrevistas a profundidad y de los grupos focales y la revisión documental de insumos y registros institucionales que se incluye en el primer capítulo del presente documento. Para procesar los datos recolectados en las entrevistas a profundidad se siguió el método de análisis comprensivo propuesto por Mari, Bo y Climent (2010) con el fin de identificar las unidades de significado general. Posteriormente, se aplicó la técnica de triangulación en las entrevistas semiestructuradas, que para Cisterna (2005), es “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (p. 9). Así mismo, para efectos del procesamiento de los datos de grupos focales, se aplicó la técnica de análisis con redes de proximidad semántica. Según Valdez (2005) las redes semánticas permiten aproximarse al estudio del significado de las experiencias o conceptos de manera natural, tomando en cuenta con mayor preponderancia la voz de los participantes (sus discursos) antes que las taxonomías de categorías creadas por los investigadores. Lo anterior, permitió a las investigadoras la discusión de los resultados a partir de los hallazgos relevantes en cada una de las categorías de análisis.

5.1 Análisis de resultados de entrevistas a profundidad.

Siguiendo la metodología propuesta por Mari, Bo y Climent (2010), se realizó el ejercicio de identificar las unidades de significado general, agrupando de cada entrevista, los conceptos reiterativos y determinantes

que configuran los significados construidos por las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Cantillana entrevistadas en torno a distintos aspectos del Acuerdo por los cuales se indagaba en la entrevista. Los significados se obtuvieron a través de la lectura y relectura de las transcripciones. A continuación, se relaciona el resultado del análisis comprensivo de cada entrevista, cuidando la confidencialidad prometida en el consentimiento informado y firmado por cada colaboradora, para lo cual se usa el nombre del cargo genérico asignado en el capítulo de ruta metodológica.

Tabla 12. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Preceptora*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es un espacio de diálogo que ASPAEN brinda a sus colaboradores con el propósito de ahondar en temas de índole personal que pueden afectar la labor diaria del trabajador.
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	La entrevistada recuerda haber recibido dos Acuerdos. Menciona a una colaboradora como encargada de los Acuerdos que ha recibido.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	ASPAEN es una Asociación para la Enseñanza, dentro de los principios plasma la formación de estudiantes, de las familias y de sus colaboradores. A través de los Acuerdos ASPAEN propende por la formación de sus colaboradores y alinearlos con su proyecto de vida.
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?	Ha sido una experiencia favorable, afirma la entrevistada. Aunque al inicio es complejo brindar confianza plena, una vez se logra, el Acuerdo le permite al colaborador reflexionar con respecto a su forma de actuar y proceder.
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?	El Acuerdo es un espacio para ser escuchado y orientado indistinto a la situación que se esté revisando. En estos momentos hay una encargada del Acuerdo en la Institución.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?	El Despacho es un espacio exclusivo para revisar el desempeño del colaborador, el cumplimiento de metas se realiza con el Jefe Inmediato.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?	La relación con la encargada del Acuerdo ha sido buena, basada en la confianza. Se ha mostrado como una persona objetiva. Afirma la entrevistada.
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	No ha recibido acompañamiento.
9. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	Hay una relación con respecto a la formación en la singularidad, comprendiendo que cada persona es un ser único e irrepetible, en la apertura entiendo que están al servicio de los demás. El Acuerdo y los programas de educación personalizada buscan afianzar las virtudes en quienes hacen parte de ASPAEN.

9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?	El Acuerdo confronta con el proyecto de vida, al realizarlo, la persona evalúa su vida, sus relaciones, qué hace y qué quiere hacer.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?	En el desarrollo del Acuerdo el colaborador se redescubre, se confronta con sus miedos y se proyecta hacia las metas que pretende alcanzar. Se “activa la ruta”; se alinea con su propósito de vida.
11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?	Son las habilidades que le permiten al colaborador desarrollar su cargo.
12. Y ¿qué son virtudes humanas?	Son cualidades humanas, como, por ejemplo: la templanza, el respeto.
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.	El Acuerdo se enfoca en virtudes humanas. Revisa las relaciones interpersonales y cómo se puede mejorar en algunos aspectos de la vida.
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?	Inicialmente el Acuerdo busca caracterizar a quien lo recibe, como es su núcleo familiar y generalidades. Posteriormente, permite conocer cómo son sus relaciones interpersonales y cuál es su proyecto de vida.
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?	Dentro del Acuerdo no existen temas que no se puedan tratar, afirma la entrevistada.
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?	Bien. La encargada del Acuerdo realiza preguntas reflexivas que son necesarias para poder conectarse con el propósito de vida.
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?	A través del Acuerdo se afianzan las virtudes a través del acto de reflexión que se realiza sobre la propia vida.
18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?	El Acuerdo debe brindar herramientas que le permita al colaborador crecer en virtudes. Adicionalmente, sugiere que el Acuerdo se realice de manera más continua y en espacio de mayor privacidad.
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?	La encargada del Acuerdo debe ser confiable y trascender en la vida de quienes reciben el Acuerdo.
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas?	La entrevistada afirma llevar vinculada 4 meses por este motivo solo ha tenido como encargada del Acuerdo a una persona.

-
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
- ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Se debe fortalecer el autodesarrollo, la creatividad, la innovación y la administración del tiempo. Con el objetivo de realizar una Acuerdo que realmente proponga cambios en las personas.
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
- ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Fijar objetivos es una habilidad que debe fortalecer la encargada del Acuerdo, a partir de los objetivos se generan actividades que conduzcan al camino del cambio.
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).
- ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias que permita materializar la visión de ASPAEN, los objetivos permiten establecer la ruta a seguir para el cumplimiento del horizonte institucional.
24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)
- ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Contribuir con el logro de una cultura participativa es una habilidad que debe fortalecer la encargada del Acuerdo. A partir del Acuerdo se deben proponer cambios que estén alineados con la cultura de ASPAEN a fin de fortalecer la identidad institucional.
25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?
- La reunión del Acuerdo se inicia con un saludo cordial, según la entrevistada.
-

26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?	El Acuerdo no tiene una estructura definida. Se desarrolla a manera de un diálogo en el que se van exponiendo situaciones que posteriormente serán revisadas.
27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)	El espacio en el que se desarrolla el Acuerdo es en una silla, en una zona de mucha circulación de personas. Debería realizarse en un lugar más cómodo e íntimo.
28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?	No existe una estructura de cierre del Acuerdo, finaliza cuando termina el diálogo.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 13. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Directiva 1*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es un medio de formación individual en el que se hace vida toda la formación del colegio. Es una entrevista personal en la que se pretende suscitar la inquietud sobre los aspectos de mejora personal y profesional.
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	No se registra hace cuanto lo recibe. Reconoce haberlo recibido de dirección general de manera implícita, pues cuando se ha tenido Despacho, se han abordado temas personales y laborales. También recuerda haberlo tenido con otra directiva.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	Porque en Aspaen Cantillana se forman personas y es desde el trato personal, donde se plantean metas de mejora individual. Sumado a lo anterior, en ASPAEN, todos son formadores y así mismo, sujetos de formación. Primero se hace y asume y luego se enseña. Hacer vida el Acuerdo, favorece entender y hacer vida la Preceptoría en las estudiantes, en línea de coherencia con el enfoque de educación personalizada y con la condición de ser personas.
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?	La experiencia en el desarrollo del Acuerdo ha tenido dos rasgos característicos, el primero de exigencia cariñosa y el segundo de confianza.

-
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?
- En el Acuerdo, se logra desarrollar personas, a partir de la conquista de un ámbito de confianza, al cuidarse con esmero y delicadeza los temas que se exponen. En el Acuerdo en algunos casos, la persona busca a la encargada con total libertad, generando un fuerte vínculo. En el Acuerdo, se acompaña, se ayuda a descubrir cosas, se hace pensar a cada persona y, sobre todo, se motiva a que cada colaboradora se vea en su particularidad. Para la encargada del Acuerdo, lo importante es despojarse de las dinámicas de quienes atienden, evitar apropiarse de particularidades, sino acompañar el desarrollo de cada persona, con empatía y disposición. Se abordan temas familiares, de expectativa, de motivadores, de metas personales.
- En el Despacho, se ven temas de carácter laboral como la evaluación de desempeño, se definen las oportunidades de mejora, se revisan los encargos asignados. De igual forma, se revisan temas de estudio, cursos de formación, temas de ambiente laboral, todo en el marco de lo laboral.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?
- Se valora de forma positiva la relación con la encargada del Acuerdo, porque se ha logrado confianza y tranquilidad.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?
- Se expresa a manera de preguntas en las que se indaga sobre avances en alguno de los temas tratados. Sin embargo, no se cuenta con una herramienta concreta.
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?
- En el programa Experto-DAIP de educación personalizada, una de las constituyentes contempladas es la singularidad. Así mismo, en el Acuerdo se atiende la singularidad de cada persona, cuya condición esencial es el trato personal.
9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?
- De manera significativa, el Acuerdo ha impactado la dimensión afectiva, a partir del reconocimiento de lo bueno que cada uno tiene, lo que ha ayudado a incrementar la autoestima. Sumado a lo anterior, desde el Acuerdo se ha logrado en lo particular, una flexibilización del horario laboral, dando como resultado una mejor disposición anímica y de salud, para hacer compatible lo personal y lo laboral. Así mismo, ha aportado una valoración muy positiva del trabajo, en la medida en que la institución, le otorga lo que necesita para integrar ambas dimensiones.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?
- En el Acuerdo se ha logrado fortalecer la decisión vocacional, permitiendo descubrir el propósito de vida que está en desarrollar a otras personas. Ha sido muy valioso descubrir la oportunidad de ayudar a forjar el futuro de las niñas y desarrollar el propósito de vida propio.
-

11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?	Son esas habilidades que se evalúan en la gestión del desempeño, ahora se habla del inventario Caliper que es la herramienta que ASPAEN aplica para conocer a los colaboradores de cara a los roles que deben desempeñara. Por ahora, cada colaborador tiene su perfil, que en muchos casos revela que no se cuenta con competencias básicas del cargo y del rol. En este momento solo está a un nivel informativo más que formativo, y un poco menos transformacional.
12. Y ¿qué son virtudes humanas?	Es una disposición habitual hacia el bien, resultado de repetir con constancia acciones, en diferentes ámbitos. Así mismo, las virtudes conllevan lucha, y acercan a la verdad y a la belleza. La virtud permite disfrutar las cosas pequeñas y el cultivo de una, ayuda a cultivar otra, es un entramado de ayuda recíproca.
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.	Se enfoca en virtudes humanas, en el Acuerdo no se ha abordado el Caliper ni la evaluación de desempeño.
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?	Se abordan las cuatro dimensiones del ser humano, la física, la afectiva, la intelectual y la volitiva. Sumado a lo anterior, surgen temas familiares, personales y de relación con otras personas.
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?	No se habla de lo que la persona atendida no habla. Tampoco se habla de la intimidad, de dinero, de sexualidad.
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?	Manifiesta agrado con los temas tratados.
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?	El Acuerdo ha ayudado a impulsar virtudes humanas a través de una exigencia afectuosa. Se motiva con tacto a crecer en la virtud con comprensión y sin señalamientos.
18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?	Se encuentran todas las oportunidades, porque todo lo que se oriente para ser mejor persona, acerca al bien.
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?	Confianza en la persona y que ella confíe en que se dice la verdad.
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas?	Se ha vivido con dos personas y la relación ha sido de cercanía y confianza.
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)	En las habilidades personales se podría fortalecer: impacto personal, adaptación al cambio, entendida como flexibilidad, autodesarrollo entendida como coherencia, y afecto sincero hacia el otros reflejado en el manejo del tiempo necesario para la atención y una disposición permanente de escucha objetiva.
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?	

<p>22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)</p>	<p>No se considera pues son más propias del plano laboral o profesional.</p>
<p>¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?</p>	
<p>23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).</p>	<p>No aplican dentro de lo que se espera actualmente para la encargada del encargado del Acuerdo.</p>
<p>¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?</p>	
<p>24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)</p>	<p>Se reconoce la necesidad de mejorar el perfil de la encargada del Acuerdo, en las habilidades de identificarse con la propuesta de valor de ASPAEN y sus colegios, en un marco de plena sinceridad.</p>
<p>¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?</p>	
<p>25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?</p>	<p>De manera informal con un saludo, tratando de indagar sobre temas puntuales conversados anteriormente.</p>
<p>26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?</p>	<p>Va determinado por la persona atendida, por su disposición y apertura. Se busca compartir un sitio o una bebida que generen un ambiente apropiado de conversación.</p>
<p>27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?</p>	<p>En una oficina, en un pasillo, en el comedor u otro sitio externo. En el momento que por horario convenga a las dos personas. Se ha sentido cómoda en esas condiciones.</p>
<p>28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?</p>	<p>Se cierra recordando puntos concretos de mejora y con algo trivial. Se recomienda tomar nota y escribir tópicos concretos. Por otra parte, se sugiere analizar a profundidad el perfil de la encargada del Acuerdo que se pueda proponer en el marco de la investigación. Seguramente incluirá un inventario de habilidades, de herramientas de identificación con la promesa de valor y,</p>

sobre todo, una valoración muy profunda del ser, sobre el saber y tener.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 14. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Administrativa 1*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	El Acuerdo es una conversación entre dos personas, afirma la entrevistada. En este espacio la persona encargada del Acuerdo se enfoca en escuchar a quien está recibiendo el Acuerdo, posteriormente, emite una orientación sobre los aspectos a mejorar.
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	La entrevistada recibe el Acuerdo permanente alrededor de siete años. Dentro de las personas que recuerda le han realizado el Acuerdo, menciona a cinco encargadas.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	En ASPAEN Cantillana se realiza el Acuerdo con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales de sus colaboradoras y ayudar en el desarrollo de su proyecto de vida, convirtiéndose en un aliciente en los momentos de dificultad.
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?	La experiencia ha sido positiva, con excepción de la última encargada del Acuerdo, quien se vinculó en el presente año a la institución. Por esta razón, aún está en proceso de afianzar las relaciones en un ámbito de confianza, con el personal y específicamente con la entrevistada.
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?	El Acuerdo es un espacio amigable, donde se revisan aspectos a nivel personal por mejorar. El Despacho es un espacio de rendición de cuentas, es un espacio formal.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?	La relación con la encargada del Acuerdo es positiva, abierta y asertiva.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?	Si hay acompañamiento. La encargada del Acuerdo de manera atenta busca espacios para preguntar cómo marchan las cosas, brinda una palabra alentadora o envía un WhatsApp.
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	Existe una relación fuerte entre el Acuerdo y el propósito de ASPAEN de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP. A través del Acuerdo y de programas de formación como Experto se forma a las colaboradoras como personas auténticas, que manejan muy bien la singularidad, que se auto conocen y se auto gestionan. Así mismo, que tengan herramientas para conocer al otro y puedan comprenderlo.

9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?	El Acuerdo ha contribuido positivamente en la relación familiar. A través de este espacio ha identificado aspectos a corregir y de esta manera mejorar la unidad familiar.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?	Si, existe un vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso del propósito de vida, a través del auto conocimiento y la auto gestión que también se trabajan en el marco del programa Experto la persona identifica la forma en que a través de su quehacer diario puede aportar a la transformación positiva de otros seres humanos.
11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?	Las competencias profesionales, desde la visión como colaboradores de ASPAEN, se enmarcan en la adquisición de conocimientos complementadas con la formación en valores. Las competencias profesionales se pueden evidenciar en el desempeño de un cargo.
12. Y ¿qué son virtudes humanas?	Las virtudes humanas son comportamientos que identifican a las personas como hijos creados por Dios.
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.	En virtudes humanas, en Cantillana y en el hogar se trabaja en el fortalecimiento de las virtudes, tales como el orden y la gratitud
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?	El Acuerdo es un espacio abierto, se puede abordar cualquier temática.
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?	En el desarrollo del Acuerdo no existe ningún tema que no se deba mencionar. Es un espacio abierto a cualquier temática.
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?	Bien. La relación de confianza que existe entre quien recibe el Acuerdo y quien lo realiza aporta positivamente a que se desarrolle el Acuerdo de manera cómoda.
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?	A través del Acuerdo se aprende a ser mejor ser humano, de esta manera se afianzan las virtudes.
18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?	A través del Acuerdo la persona evalúa sus relaciones interpersonales e identifica si existen aspectos por mejorar, de esta forma se fortalecen las virtudes humanas, cuando se genera un espacio para reaprender y determinar de qué forma se puede ser mejor ser humano.
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?	Espera que la persona encargada del Acuerdo sea integra, confiable y fraternal.
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas?	La relación con una de las encargadas fue positiva, muy familiar y aportó significativamente en el crecimiento personal.

-
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- El control sobre sí mismo es una habilidad que debe tener la encargada del Acuerdo, complementado con aprender a escuchar. Fortaleciendo el control sobre sí mismo debe mostrarse como una persona serena, capaz de mediar las situaciones que puedan estar presentándose a nivel familiar o laboral.
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- En ASPAEN se trabaja la formación en virtudes, es importante que la encargada del Acuerdo comunique efectivamente la política de ASPAEN, así mismo, es necesario que aprenda a comunicarse efectivamente en el dialogo no verbal aún más que en el verbal debido a que en ocasiones una postura, una mirada, pueden estropear la comunicación pese a que no haya mencionado nada malo.
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Comprender la cultura empresarial, fortaleciendo esta habilidad la encargada, comprenderá claramente su misión, el objetivo de realizar un Acuerdo y los resultados que se esperan de cada colaboradora en coherencia con el propósito de formación de ASPAEN.
24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, es una habilidad que debe fortalecerse en el perfil de la encargada del Acuerdo. Siendo capaz de propiciar entre compañeras un ambiente colaborativo, en el cual las personas que están alrededor influyan positivamente en el proceso de sus compañeras.
25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?
- El Acuerdo inicia como una conversación casual, afirma la entrevistada.
26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?
- En el desarrollo del Acuerdo se van revisando las temáticas a tratar.
-

27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)	El Acuerdo siempre se realiza en un espacio dentro de la institución, regularmente en el espacio que escoja quien recibe el Acuerdo, para su comodidad, puede ser: en la gruta de la virgen, en el taller de arte o en una banca de la zona verde que este aislada para evitar interrupciones. Es importante que el Acuerdo se desarrolle en un espacio de tiempo en el que el empleado, tenga disposición y pueda ausentarse de su puesto de trabajo.
28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?	Durante el cierre se establecen tareas que debe desarrollar quien recibe el Acuerdo, con el objetivo de avanzar en la temática que se está abordando.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 15. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Auxiliar servicios generales*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es un espacio que ofrece la Institución con el propósito de brindar herramientas a los funcionarios a nivel laboral, familiar y personal en aras de identificar áreas por mejorar.
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	La entrevistada afirma recibir el Acuerdo hace cuatro años. Recuerda haberlo recibido con cinco personas.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	La Institución se preocupa por el bienestar de los colaboradores, a través de este espacio se promueve una mejor convivencia.
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrolla del Acuerdo?	La entrevistada afirma que la experiencia ha sido positiva, específicamente en un momento de dificultad familiar el apoyo recibido a través del Acuerdo fue reconfortante.
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?	La entrevistada afirma que no identifica diferencia entre el Acuerdo y el Despacho.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?	La relación es buena, en esta prevalece la confianza con la persona encargada de hacer el Acuerdo.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?	A través de la realización del Acuerdo se logra afianzar la convivencia con las personas que le rodean, también ha sido un espacio para aprender a conversar y confiar aspectos personales que regularmente no se dialogan con nadie. Existe un seguimiento, la persona encargada del Acuerdo inicia consultando aspectos anteriormente tratados.
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	Desconoce los programas de educación personalizada, pero la entrevistada reconoce que la institución ofrece espacios de formación en doctrina religiosa que aportan a la construcción del ser espiritual.

9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?	El Acuerdo ha contribuido de manera positiva, le ha permitido identificar debilidades en el trato con sus hijos, a través de las orientaciones recibidas ha aprendido a tener actos de amor con sus hijos y nietos; el trato que recibió en su crianza careció de afecto por esta razón tenía dificultades en la relación.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?	A través del desarrollo del Acuerdo se potencializa la formación espiritual y a partir de allí, se identifican las áreas o aspectos a mejorar. Conocer la importancia que tiene el sacramento del matrimonio en las relaciones de pareja, y cómo a través de este acto se bendice la familia, fue un aprendizaje adquirido durante el desarrollo del Acuerdo.
11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?	Las competencias profesionales son el conjunto de habilidades que desarrolla una persona; es saber hacer.
12. Y ¿qué son virtudes humanas?	La virtud es un regalo de Dios, el amor hacia la cocina, disfrutar lo que hace. La pasión al hacer las cosas bien también es una virtud.
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.	El Acuerdo se enfoca en virtudes humanas, a través del aprender a relacionarse unos con otros. Desarrollar una sana convivencia y fortaleciendo la fe.
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?	Principalmente se revisa como es la convivencia a nivel laboral y familiar.
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?	En el Acuerdo siempre hay libertad para hablar de cualquier temática. Es una oportunidad para exponer situaciones íntimas en las que se desea tener un cambio positivo, de esta forma fortalecer la convivencia.
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?	Con respecto a los temas abordados se ha sentido cómoda.
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?	El Acuerdo le ha ayudado a impulsar la virtud de la templanza y la paciencia, se consideraba una persona de mal carácter, ha ido aprendiendo a tener una buena convivencia en su trabajo y hogar.
18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?	A través del Acuerdo se podría ayudar a potenciar la vida espiritual.
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?	Se espera que la persona encargada del Acuerdo pueda escuchar, comprender, brindar tranquilidad y apoyo.
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas?	La relación con todas ha sido muy buena, respetuosa. Los espacios han sido enriquecedores para su formación.

-
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- La administración del tiempo es una habilidad que debe desarrollar muy bien el encargado del Acuerdo, en la institución el tiempo es limitado, saber administrar el tiempo puede permitir que el tiempo estipulado para el Acuerdo se optimice, y no quede la sensación que el tiempo empleado para la sesión no fue suficiente.
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Evaluar el desempeño es una habilidad que debe tener desarrollada el encargado del Acuerdo con el objetivo de apoyar a quien recibe el Acuerdo a identificar aspectos por mejorar en su quehacer diario dentro de la institución.
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Una habilidad del entorno de trabajo que debe desarrollar el encargado del Acuerdo es el comprender el papel de su área, de esta forma a través de los Acuerdos evidenciar aspectos por mejorar, considera que todos deberían estar informados de los programas que desarrolla la institución, aunque no participen de ellos. La entrevistada hace mención del programa experto.
24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Dentro de las habilidades de cultura que se requiere para ser encargado del Acuerdo considera que se debe fortalecer: contribuir a una cultura participativa y generar un adecuado clima laboral. La entrevistada indica que todos deben ser partícipes de las actividades que se desarrollan en Cantillana.
25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?
- La reunión del Acuerdo se inicia con un saludo, algunas veces con una oración. La encargada del Acuerdo inicia realizando preguntas.
-

26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?	La encargada del Acuerdo pregunta sobre aspectos laborales, relación con compañeras, con la Jefe, luego aspectos del hogar.
27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)	El Acuerdo regularmente se realizan en el comedor y es un espacio adecuado, no hay interrupción.
28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?	Al culminar el Acuerdo se asignan unas actividades con el objetivo de mejorar en los aspectos tratados durante la sesión.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 16. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Directiva 2*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es una oportunidad de crecimiento personal para los colaboradores de los colegios de ASPAEN. Permite contar con una persona que apoya el proceso de escucha, acompañamiento y seguimiento, encaminado al crecimiento y mejora, que beneficia a cada empleado y a la persona encargada.
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	Desde los inicios del colegio hace 32 años, siendo su condición, docente fundadora del colegio. Por lo general el Acuerdo, lo ha atendido la dirección general, sin embargo, en los dos últimos años ha tenido dificultad de tiempo, no se ha contado con encargada del Acuerdo.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	Porque se cuenta con un enfoque de educación personalizada, en el que los primeros en la formación son los padres y luego las profesoras. Adicionalmente, hay otro criterio, en el que todas las personas del colegio son formadoras, lo que asegura alcanzar el resultado deseado en las estudiantes. En el Acuerdo, el trabajo individual con cada persona favorece un crecimiento significativo que complementa de manera funcional, las actividades grupales, como las conferencias.

4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?
- Se ha contado con dos experiencias en torno al Acuerdo. La primera al recibirlo en su condición de colaboradora y la segunda como encargada del Acuerdo de otras empleadas. En el primer caso, la experiencia ha sido gratificante y requiere de mucha habilidad de la encargada, para motivar la apertura a la vida personal, en un ambiente de confianza que motive llegar al punto en el que se requiere ayuda. En la segunda circunstancia, de igual forma ha sido favorable, al percibir la gratitud de la persona que se siente escuchada y liberada de alguna situación particular. En ambas situaciones, se espera contar con gran discreción y prudencia en el manejo de los temas que allí se tratan, especialmente los de orden personal.
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?
- El Acuerdo busca el crecimiento integral de cada colaboradora en todas las dimensiones que la constituyen. Mientras que el Despacho, se centra en el ámbito laboral y profesional, que cada persona desempeña dentro de la institución. Se revisan en el Despacho, el plan operativo de acción, las responsabilidades, los proyectos, todos del ámbito laboral.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?
- En los comienzos del colegio fue una relación muy cercana, la que se vio favorecida porque lo atendía la jefa inmediata. En los últimos años como no se ha tenido, esto ha dificultado obtener cercanía. Con las personas que han estado en los últimos años, que no siempre conocen la dinámica del colegio, se ha limitado un poco al comienzo. Se requiere continuidad y mayor periodicidad, para que realmente se establezca la relación esperada que posibilite la mejora que se espera del Acuerdo.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?
- No ha recibido acompañamiento.
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?
- Tienen una relación de coherencia. DAIP aporta una mejor comprensión de la persona en todas sus dimensiones y a la forma de ayudar al crecimiento del ser humano. Así mismo, permite entender la atención personalizada y la manera de ayudar al otro según su necesidad personal. Tanto en el Acuerdo como en el programa experto DAIP se estudian los puntos comunes de la formación integral de las colaboradoras, que redundarán en la formación de las estudiantes.
-

9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo? En el Acuerdo se ha atendido todos los ámbitos del proyecto de vida, facilitando la reflexión y las oportunidades de mejora para redireccionar las metas personales. Así mismo, se han fortalecido de manera profesional los diferentes roles como madre, esposa, directiva y docente.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador? Se espera que, en el Acuerdo, cada colaboradora logre descubrir ese propósito de vida y de educadora. Es en el Acuerdo que se acompaña en un proceso paulatino de madurez, que facilite un descubrimiento permanente de la propia existencia.
11. Desde su visión como colaborador de ASPAEN, ¿qué son competencias profesionales? Son un conjunto de habilidades que debe tener todo colaborador de ASPAEN. Se pueden dividir en duras y blandas. Las primeras se refieren a la experticia propia de la asignatura o labor contratada. Las segundas conciernen a las habilidades o capacidades de relación con otras personas y de liderar proyectos propios de la labor formativa.
12. Y ¿qué son virtudes humanas? Son hábitos operativos buenos, que al hacerlos de manera repetitiva se incorporan en el ser humano haciéndolo mejor persona.
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo. Se enfoca en las dos, se combinan los ámbitos profesionales y virtudes desde lo personal. Por ejemplo, cómo trabajar la virtud del orden, para manejar mejor el tiempo. Se considera que están ligados, pareciera inevitable que los temas laborales salgan en la entrevista del Acuerdo.
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo? Se abordan temas familiares, de relaciones interpersonales, profesionales, la espiritualidad, dificultades personales,
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué? Los temas que lleguen a incomodar a la otra persona o no quiera que se traten. También se deben evitar los temas políticos.
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo? Se expresa agrado respecto a los temas que se abordan. Depende mucho de la forma como se acerca la encargada del Acuerdo. Requiere que se ayude a descubrir el bien que hay detrás y suprimir toda forma de juicios.
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas? El Acuerdo facilita el reconocimiento de las virtudes que se requieren en la labor formativa y en la naturaleza humana. Favorece un descubrimiento de lo que hace falta para ser mejor persona de manera permanente, y a partir de cuestionamientos sobre el ser y el actuar.
-

18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo? En el reconocimiento de la virtud por cultivar, a partir del trabajo que realiza la encargada.
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo? Se espera que genere un ambiente de confianza, para ayudarlo a ser mejor sin ningún tipo de enjuiciamiento.
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas? Se mencionan tres encargadas del Acuerdo, con quien se ha tenido buena relación.
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? Se identifican como habilidades personales por fortalecer: el control de sí mismo, el autodesarrollo, y la administración del tiempo.
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? En cuanto a las habilidades de dirección se considera que podrían fortalecerse: fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas y desarrollar equipos efectivos de trabajo.
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? Las habilidades de entorno de trabajo que se podrían fortalecer son: comprender el papel de su área, y comprender la cultura empresarial.
-

<p>24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)</p> <p>¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?</p>	<p>De las habilidades de cultura que se podrían fortalecer, se sugiere generar un adecuado clima laboral.</p>
<p>25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?</p>	<p>La reunión de Acuerdo se inicia dependiendo si es la primera sesión o no. En la primera se explica su significado, para construir y mejorar mutuamente. Cuando son sesiones posteriores, por lo general, se revisa alguna tarea u objetivo propuesto con anterioridad. Más adelante, se van revisando aspectos de las dimensiones de la persona y se renuevan las metas de desarrollo personal.</p>
<p>26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?</p>	<p>Se desarrolla la reunión a través de preguntas y espacios de escucha. En ellos, se revisan puntos de seguimiento a compromisos anteriores, que se registran de manera sintética y que facilitan recordar en qué temas fijar la atención. En las preguntas se abordan aspectos de avance en el ámbito familiar, personal o laboral.</p>
<p>27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?</p>	<p>En la oficina cuidando de cualquier tipo de interrupción telefónica o presencial. Se emplea alrededor de 45 a 60 minutos. Se recomienda que el lugar sea privado, cómodo y tranquilo. En la actualidad no se cuenta con este espacio físico para todas las colaboradoras, pues algunas deben tenerlo en una mesa en un pasillo o espacio abierto. Estas condiciones físicas no favorecen el ambiente de tranquilidad y privacidad.</p>
<p>28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?</p>	<p>Se cierra definiendo unas metas y con un breve resumen de los temas tratados y un plan de acción. Este plan se retoma en la sesión siguiente. Así mismo, se indaga en cómo se sintió la colaboradora durante la entrevista, y si reconoce alguna oportunidad de mejora para la encargada, a cerca de la manera como llevó la entrevista del Acuerdo.</p>

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 17. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Administrativa 2*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es una entrevista realizada por una persona que asigna la dirección. Tiene como objetivo revisar el desarrollo personal del colaborador y sus relaciones interpersonales.

2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	La entrevistada afirma que recibe el Acuerdo hace 6 años. Dentro de las personas que le han realizado Acuerdo, recuerda a cinco personas.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	Para ASPAEN la Educación Personalizada es eje fundamental de su misión, por esta razón en el marco de la formación ASPAEN forma a los padres, a los estudiantes y también a los colaboradores por medio de herramientas como el Acuerdo.
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?	El Acuerdo propende por la formación individual a nivel personal, esto inicialmente genera un poco de incomodidad. Pero, finalmente a través de un diálogo basado en la confianza se convierte en un espacio necesario para el colaborador.
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?	El Acuerdo es un espacio de formación personal y espiritual. El Despacho, es un espacio para ahondar en temas laborales, específico a las funciones propias del cargo.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?	La relación ha sido buena con todas las personas que han desempeñado la función de realizar Acuerdo. El perfil profesional del encargado del Acuerdo influye fuertemente en la forma como se lleva a cabo del Acuerdo. Por ejemplo, algunos con contenido de temas de fe y otros en lo que se incorporan herramientas psicológicas.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?	No existe un acompañamiento previo, se realiza revisión en la siguiente sección de compromisos adquiridos en la sección inicial.
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	A través del Acuerdo se mantiene abierta la puerta a la formación, constantemente recordando la necesidad de formación en virtud, entre otros temas que ofrece la Institución.
9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?	El Acuerdo ha contribuido positivamente, al promover que los colaboradores se conecten con su proyecto de vida, identifiquen necesidades personales y trabajen en beneficio propio. Tomar la decisión de formarse profesionalmente, fue una decisión que se gestó en la revisión del proyecto de vida, durante la realización del Acuerdo.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?	El Acuerdo tiene como objetivo la formación personal, las relaciones interpersonales, de esta forma conecta con el descubrimiento y compromiso del propósito de vida. Se ha percibido una constante que impulsa al crecimiento integral y a impactar a quienes le rodean.
11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?	Son las habilidades que desarrolla una persona que ha recibido formación y las practica diariamente.
12. Y ¿qué son virtudes humanas?	Las virtudes humanas son rasgos o acciones que poseen las personas y se evidencian a través de los actos que ejerce.

-
- | | |
|---|--|
| 13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo. | El Acuerdo se enfoca en virtudes. A través de este se propicia la toma de decisiones para generar un bien común. |
| 14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo? | Dentro del desarrollo del Acuerdo se tratan temas de índole personal, relación con compañeras, relaciones familiares, si existe alguna situación en particular que esté afectando anímicamente. |
| 15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué? | La entrevistada afirma que no hay restricción en los temas a tratar durante la sesión del Acuerdo. |
| 16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo? | Al iniciar un Acuerdo puede existir un poco de incomodidad porque apenas se está creando el vínculo y la confianza con el encargado del Acuerdo. Posteriormente, se vuelve un espacio agradable y necesario. |
| 17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas? | El Acuerdo visto como un espacio que propicia el crecimiento personal e integral del colaborador ayuda a impulsar las virtudes humanas a través del trabajo que se realiza con quien recibe el Acuerdo, al revisar cómo se encuentran las relaciones interpersonales. Siendo sensible ante las situaciones que pueden estar viviendo las personas que le rodean. |
| 18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo? | A través del Acuerdo se recibe orientación de bibliografía que aporta de manera específica a una situación personal. Esto propicia el fortalecimiento de las virtudes. |
| 19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo? | Se espera de la persona encargada del Acuerdo que sea: comprensiva, confiable, que no emita juicio y que con tacto pueda orientar el proceso individual de cada colaborador. |
| 20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas? | La relación con las encargadas del Acuerdo ha sido buena, una relación basada en la confianza. |
| 21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? | El autodesarrollo, la creatividad e innovación son habilidades que debe fortalecer el encargado del Acuerdo, con el propósito de desarrollar estrategias que le faciliten el acercamiento con quienes lo reciben e identificar las necesidades de formación con mayor facilidad. |
-

-
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Identificar y analizar problemas son habilidades que debe fortalecer el encargado del Acuerdo. En el desarrollo quien lo está recibiendo, manifiesta en un diálogo abierto situaciones que se pueden estar presentando. Por esta razón, quien realiza el Acuerdo debe ser capaz de identificar y analizar problemas para ayudar a desarrollar a otras personas.
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Comprender el papel de su área, es una habilidad para fortalecer en la medida que la encargada del Acuerdo debe conocer el papel de cada área de la institución para comprender el rol que desempeña cada funcionaria y de esta forma comprenda las situaciones que enfrenta en su día a día.
24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, es una habilidad que debe poseer quien se encarga del Acuerdo con el fin de aportar positivamente a la cultura institucional.
25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?
- El Acuerdo inicia con un saludo, la primera vez que se realiza no existe una guía a seguir, es un diálogo que se va desarrollando a la medida.
26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?
- El Acuerdo se desarrolla como un diálogo entre amigos, van surgiendo temas a tratar.
27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)
- Regularmente el espacio en que se desarrolla el Acuerdo es en las mesas de atención a padres de familia que están ubicadas en el pasillo. No es el espacio adecuado teniendo en cuenta que en el desarrollo de la sesión se tratan temas delicados que requieren privacidad, así mismo, se generan interrupciones.
28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?
- En el cierre de la sesión del Acuerdo se establecen compromisos luego de haber identificado una situación que se debe intervenir, con el propósito de mejorar un aspecto en particular.
-

Tabla 18. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Docente 1*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es un espacio exclusivo de ASPAEN, que permite “liberar cargas” y tener una visión objetiva para encaminarse en un ambiente de tranquilidad.
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	Hace 8 años. Con tres encargadas. Se destaca la experiencia de recibir el Acuerdo con dos de ellas especialmente.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	Porque es parte de la política nacional para los colegios, que Cantillana siempre ha acogido.
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?	En la actualidad, es complicada por la escasez de tiempo. Sin embargo, es una experiencia liberadora, en la que cada persona se siente escuchada, acompañada y en algún momento aconsejada. Se asemeja a un “spa espiritual”.
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?	El Despacho refiere al ámbito laboral, se revisan informes y se orienta en la tarea docente y de directora de grupo. El Acuerdo, es un espacio más personal.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?	Ha sido una relación muy favorable, con excepción de una experiencia con una encargada de manera temporal, que sólo tuvo la oportunidad de ver en una ocasión y no logró establecerse una relación adecuada.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?	En la mayoría de las oportunidades y de manera especial cuando la encargada del Acuerdo permanece en el colegio, se ha contado con el acompañamiento. Se daba un seguimiento a los compromisos y se podía contar con la persona en el momento que se requiriera. En un año en que la encargada del Acuerdo asistía sólo unos días determinados, este acompañamiento fue limitado.
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	El Acuerdo y el programa Experto, son parte del sello distintivo de la formación en ASPAEN, centrada en la persona.
9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?	Ha contribuido de manera especial en el ámbito personal, al confiarse en la entrevista, temas familiares, necesidades del ámbito espiritual, como consecuencia del ambiente de confianza en el que se ha desarrollado.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?	Si existe el vínculo, es el Acuerdo el espacio que permite reconocer oportunidades de mejora personal y como educadora. Permite analizar a profundidad la manera como se relaciona y comunica con las personas cercanas, y permite descubrir nuevas estrategias de relacionamiento con las estudiantes a cargo como educadora.
11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?	Son las habilidades necesarias para desempeñarse como un buen maestro, incluye la empatía y habilidades comunicativas que facilitan el aprendizaje de las estudiantes.

12. Y ¿qué son virtudes humanas?	Son regalos de Dios, que favorecen el adecuado relacionamiento entre las personas. Algunas virtudes vienen con la persona, otras hay que trabajarlas. Generan admiración y en ocasiones requiere pedirle ayuda a Dios para alcanzarlas.
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.	Es deseable trabajar más en virtudes que en competencias. La virtud hace mejores personas y mejores para los demás por ejemplo con las estudiantes a cargo. En la experiencia del Acuerdo, hace falta trabajar con más intencionalidad la virtud, estructurar un plan que facilite abordar la forma de cultivarla.
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?	Vida familiar, vida saludable, el trabajo. Algunos planteamientos en torno cómo se siente, gustos, hábitos de sueño y ejercicio.
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?	Siempre se habló de temas diversos en un ambiente de tranquilidad. Nunca se ha dado limitación alguna. Se supone que temas en el ámbito de la intimidad, política o religión no deben abordarse.
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?	Se ha sentido siempre en un ambiente de tranquilidad y confianza.
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?	La virtud ha sido parte del Acuerdo, en años anteriores al pasado. En el rol de madre de exalumna y colaboradora se valora que el Acuerdo le ha permitido ser mejor persona.
18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?	Realizarlo en un lugar adecuado, que permita definir un plan de mejora personal.
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?	Que tenga un área física adecuada y acogedora para atenderlo. En lo personal, que pueda escuchar, ser una guía, un apoyo y que refleje discreción.
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas?	Con tres encargadas y ha sido una relación caracterizada por la honestidad, sinceridad y franqueza.
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)	En habilidades personales, se considera el manejo del tiempo, control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, creatividad e innovación. Se destaca de todas como más necesaria, la administración del tiempo.
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?	

22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)

En habilidades de dirección, es necesario fortalecer la habilidad de formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, que favorezca la mejora personal y la cohesión del equipo ante los cambios propios de la organización. Sería importante contar con un equipo de encargadas del Acuerdo, con una persona líder que aseguren la permanencia del Acuerdo, como espacio de formación diferencial, para todos los colaboradores de ASPAEN.

¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?

23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).

En cuanto a habilidades del entorno, conviene fortalecer la comprensión de la cultura empresarial. El conocimiento profundo de la cultura propia de ASPAEN, favorece que la encargada pueda, poner en contexto institucional cualquier manifestación del colaborador, generando mayor, lealtad y sinergia con la institución.

¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?

24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)

En lo que se refiere a habilidades de cultura, podría fortalecerse la generación de un adecuado clima laboral, desde un abordaje personal que beneficie el ámbito profesional.

¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?

25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?

Por lo general, se inicia con un saludo, que se complementa con preguntas de tipo ¿cómo estás?, o ¿qué ha pasado con?

26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?

Se desarrolla como una conversación muy empática, natural y tranquila, con los temas ya mencionados.

27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)

El espacio físico en el que se ha desarrollado ha sido en el pasillo en bancas, o en las mesas debajo de las escaleras de acceso al segundo piso de los edificios. No se menciona lo temporal. Se manifiesta que no es el lugar más adecuado y se valora de manera más favorable, cuando se atendía en una oficina.

28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?	Se acostumbra a cerrar con unas recomendaciones a manera de motivación, para la persona atendida. Se sugiere de igual forma, estudiar nuevas estrategias para realizarlo, que permitan que todos los colaboradores valoren el beneficio que tiene el Acuerdo.
--	---

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 19. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Docente 2*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es un espacio encaminado a establecer una relación de confianza con quien lo atiende, y que está muy cerca al trabajo. Sirve para dar a conocer opiniones, sugerencias, alguna situación personal o laboral. La encargada tiene como función escuchar, apoyar y orientar hacia la mejora de la circunstancia o aspecto tratado.
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?	Desde hace 8 años. No ha sido siempre la jefa, ni del área académica, sino una persona externa, puede ser una psicóloga, una madre del colegio u otra persona orientadora. Lo han atendido, tres encargadas del Acuerdo.
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?	Porque es un mecanismo o recurso importante para ayudar a mejorar las relaciones interpersonales, pues ASPAEN no solo se enfoca en lo académico sino también, en la formación de docentes.
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?	Ha sido muy favorable, permite dar a conocer los puntos de vista, es un espacio de escucha, de atención, de buen trato y de confianza con una persona.
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho?	El Acuerdo es un escenario de comunicación que permite abordar temas familiares y personales, y favorece dar respuesta a planteamientos como: ¿qué propósitos tengo?, ¿para dónde voy?, ¿qué aspectos puedo mejorar en mi vida familiar y laboral? El Despacho está más relacionado con el quehacer laboral, con unos objetivos específicos del rol docente.
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?	Es una relación muy positiva que permite manifestar puntos de vista, en un ambiente de compañeros y con objetividad.
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?	No se ha dado un acompañamiento o seguimiento al progreso, en el marco del Acuerdo.

8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	Aunque no se ha tenido la experiencia directa en el programa Experto, por manifestaciones de compañeras se percibe que todo está enfocado a la mejora de la persona. Adicionalmente, aporta herramientas o mecanismos para cualificar la tarea profesional. Ayuda a comprender situaciones, realidades desde la esencia de la persona. Contribuye a mejorar la labor como educadora y la relación con compañeras y estudiantes.
9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?	Ha contribuido de manera especial en el ámbito laboral, a través de la revisión de la evaluación de desempeño, de asesorías recibidas y de lecturas, con el propósito de renovar nuevas metas y planes de mejora.
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?	Si existe un vínculo, en la medida que el Acuerdo motiva a comprometerse con una mejora personal, a través de un diálogo empático con esa persona, que se constituye en un apoyo para descubrir nuevos propósitos y estrategias.
11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?	Las competencias son ese saber hacer en la profesión docente. Involucra saber desenvolverse en situaciones con padres, estudiantes y compañeras. Están enfocadas a la profesión en particular.
12. Y ¿qué son virtudes humanas?	Las virtudes son esas cualidades positivas, capacidades y talentos que resaltan en una persona.
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.	En la experiencia del Acuerdo se ha dado una integración de las dos. Atiende temas del ámbito personal y familiar, sumado a una orientación hacia lo profesional. Por ejemplo, ante dudas del quehacer propio en lo profesional, en el Acuerdo se ha encontrado oportunidades para mejorar y no desfallecer.
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?	Se abordan temas como, situaciones académicas o formativas con alumnas, experiencias y anécdotas personales, temas de familia, formas de superar los propios temores e inseguridades, temas de crecimiento profesional. Se podría abordar otras áreas si la periodicidad fuera mayor, en este momento se da una vez por periodo, lo que dificulta la continuidad.
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?	Se abordan los temas en un ambiente de libertad a sugerencia de la encargada del Acuerdo. Quizá aspectos del ámbito muy personal no se abordan,
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?	Hay un ambiente de confianza y tranquilidad, con la persona que lleva el Acuerdo, que se valora como un apoyo que el colegio brinda a los colaboradores.
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?	El Acuerdo como estrategia de comunicación y mejora, aún no logra impulsar el cultivo de virtudes, debido a que los encuentros son muy espaciados, cada tres meses en la actualidad.
18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?	Hay muchas oportunidades de mejora, tanto para atender lo concreto de situaciones y necesidades personales, como para descubrir alternativas de comportamientos y situaciones personales.

-
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo? Se espera que mantenga siempre la prudencia y confianza y sobre todo la prudencia.
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas? Con todas las personas que han atendido el Acuerdo, la relación ha sido muy adecuada. Adicionalmente se menciona a una encargada en especial, con quien se compartían situaciones de mayor empatía.
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? En habilidades personales de creatividad e innovación, que favorezca la comunicación y la forma de llamar la atención de la persona que atiende. La creatividad aportaría nuevas maneras de llegar, nuevas palabras y estrategias. Lo anterior, unido a un programa para establecer una conversación más cercana e independiente a si hay o no, un conocimiento previo, entre las dos. Así mismo, ayudaría a que cada encuentro sea diferente, sinigual.
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? En habilidades de dirección, todas son muy importantes, sin embargo, son primordiales, orientar y desarrollar a otras personas, apoyadas en una experiencia suficiente en este rol.
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? En habilidades del entorno, se considera importante comprender el papel de su área, que cuente con un plan de trabajo del Acuerdo que incluya, objetivos, temas, estrategias de comunicación y metas. De igual forma, se sugiere un autoconocimiento y un conocimiento de su rol.
24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué? En habilidades de cultura, se podría fortalecer el perfil de la encargada del Acuerdo, en generar un adecuado clima laboral, que propenda porque este encuentro personal sea ameno y en un espacio físico favorable, diferente a una oficina o al aire libre. Lo anterior, con miras a generar mayor tranquilidad y confianza y mejor aprovechamiento de este.
-

25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?	El Acuerdo se inicia con unas preguntas como: ¿Qué haces? ¿a qué te dedicas?, ¿cuál es tu rol en el colegio? Y con algunas del ámbito personal y familiar: ¿Qué estudiaste? ¿eres casada o soltera?, ¿tienes hijos?
26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?	Se desarrolla a través de un paso a paso o procedimiento, iniciando por temas generales de la familia, profesionales, de formación o estudio, de desempeño, de tus roles dentro y fuera de la institución.
27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)	Por lo general se ha desarrollado fuera de una oficina, en los pasillos. El tiempo destinado es el espacio en el horario, en el que no se tiene asignación de clase con estudiantes y se cuida la disposición para aprovecharlo adecuadamente.
28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?	La sesión de Acuerdo se cierra con la definición de unos propósitos finales, que incluyen metas, oportunidades de mejora, para luego definir unos objetivos, que permiten luego retomar el seguimiento en la próxima conversación. En algunas épocas se dejaba un registro con unas conclusiones a manera de compromisos para ser trabajados.

Fuente: Elaboración de las autoras

5.1 Análisis comprensivo encargada del Acuerdo de Aspaen Gimnasio Cantillana

Tabla 20. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Encargada de Acuerdo

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	Es una entrevista que se realiza de manera personalizada con cada una de las colaboradoras de ASPAEN Cantillana que tiene como objetivo conocer el desarrollo personal, familiar y laboral e identificar aspectos en los cuales es necesario intervenir a través del Acuerdo. La encargada del Acuerdo labora en función del desarrollo integral con la población que tiene a cargo.
2. ¿Por qué en Aspaen se lleva a cabo el Acuerdo?	El Acuerdo se lleva a cabo con el propósito de brindar atención personalizada a las colaboradoras para que se sientan acompañadas y orientadas en situaciones de difícil manejo.
3. ¿Cuál ha sido su experiencia en la realización del Acuerdo?	Ha sido un reto construir confianza y lograr que la perciban como una persona que está interesada en ayudarles en su proceso de formación. La encargada del Acuerdo afirma que ha sido enriquecedor para ella y que le satisface mucho desempeñarse en esta labor.
4. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho en el marco de la gestión del desempeño?	El Acuerdo profundiza en aspectos de la vida personal y familiar y como estos aspectos influyen finalmente en el quehacer laboral. El Despacho es un espacio exclusivo para revisar los aspectos en función de las labores del cargo.

5. ¿Cuál es la documentación en la cual se fundamenta el Acuerdo?	Desconoce la documentación. Realiza el Acuerdo según su criterio.
6. ¿Cómo es una sesión del Acuerdo?	La primera vez por ser nueva en el cargo la sesión consistió en un diálogo abierto, buscando empatizar y creando un ambiente de confianza con quienes reciben el Acuerdo, A partir de este momento, los Acuerdos buscan identificar necesidades familiares o laborales dentro del ámbito personal.
7. ¿Qué registro se lleva del Acuerdo? (Por favor nos permite ver un registro)	El registro comprende datos personales, tales como, (edad, estado civil, hijos, profesión...), así mismo, las tareas acordadas para revisar en la siguiente sesión del Acuerdo.
8. ¿Cómo se evalúa el Acuerdo en Aspaen Cantillana?	Desconoce cómo se evalúa el Acuerdo, está informada que se establece como un requisito en el POA de las colaboradoras.
9. ¿A quién y cómo reporta las novedades del Acuerdo o los resultados del trabajo?	Se reporta a la Directora de Formación, a través de un informe escrito generalizado en el que se manifiesta, molestias generales del personal que se identificaron durante las sesiones del Acuerdo.
10. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?	Actualmente, el personal no comprende el Acuerdo como un espacio de formación, es más comprendido como un escenario de desahogo. No obstante, sería muy valioso para el Acuerdo, convertirlo en un espacio de formación, a través del cual adquieran herramientas de mejora personal.
11. ¿Cómo se pretende vincular el Acuerdo como un escenario para favorecer el proyecto de vida los colaboradores?	El Acuerdo favorece al desarrollo del proyecto de vida de las colaboradoras porque dentro de las sesiones se enfatiza sobre él y se revisa lo que están haciendo, lo que deberían comenzar a hacer; busca mantenerlos conectados con su propósito.
12. ¿Cómo se vincula el tema de la vocación personal dentro del desarrollo del Acuerdo?	El Acuerdo se desarrolla con base en la vocación personal, que va directamente ligada a potenciar el desarrollo de su proyecto de vida.
13. ¿Qué son competencias profesionales?	Hacer bien las cosas. Las competencias profesionales son el conjunto de actividades que las personas realizan basadas en los conocimientos adquiridos.
14. ¿Qué son virtudes humanas?	Las virtudes humanas se adquieren dentro del hogar y se potencian a través de las experiencias de vida.
15. ¿Existen algunas metas o indicadores de la Gestión del Desempeño del Talento Humano de Aspaen Cantillana con respecto al Acuerdo? ¿Cuáles?	Desconoce metas o indicadores de la gestión del desempeño del talento humano.
16. ¿Cómo se relaciona el tema de virtudes con el Acuerdo?	Existe una relación estrecha entre el Acuerdo y las virtudes porque dentro del Acuerdo se busca potencializar esas virtudes.
17. ¿Qué temas se abordan en el Acuerdo?	Temas personales, relacionamiento con sus familiares, con sus compañeros de trabajo. Cómo se sienten en los distintos roles que desempeñan (como madres, esposas, trabajadoras).

-
18. ¿Hay algún tema cuyo escenario no corresponda al Acuerdo? ¿Por qué?
19. Desde su rol como Encargada del Acuerdo ¿Qué ha observado en la manera en que los colaboradores de Aspaen Cantillana asumen el Acuerdo?
20. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el tema de formación en virtudes humanas que pueden ser atendidas desde el Acuerdo?
21. Dentro de la Bitácora de ASPAEN se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos, orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, comprender la cultura empresarial)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?
- Regularmente el espacio del Acuerdo es abierto a tocar los temas que las colaboradoras consideren para revisar, en algunas ocasiones puede darse que en el marco del desarrollo de la sesión se tenga programado revisar algo puntual pero ese día surge algo eventual y la persona solicita dentro del espacio del Acuerdo revisar otra situación.
- El Acuerdo es asumido como un espacio valioso, a través del cual las colaboradoras comparten con total confianza información del general, pero también del ámbito laboral que podría de ser tenida en cuenta para aportar significativamente a la Institución.
- Existen muchas oportunidades de mejora; formar en la virtud de la paciencia y la constancia, sería oportuno a través de actividades grupales realizadas desde el coaching, afirma la entrevistada.
- Administrar bien el tiempo, es una habilidad que se debe fortalecer en la encargada del Acuerdo. De esta forma podrá cumplir con los tiempos de trabajo y la agenda del día.
- Saber tomar decisiones, asumir riesgos, saber formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo son habilidades que la encargada del Acuerdo considera necesario desarrollar, para poder aportar significativamente a las personas que reciben el Acuerdo.
- En las de contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias sería una habilidad importante para desarrollar como encargada del Acuerdo, porque al mantener contacto con todo el personal de Cantillana puede conocer de fondo como motivarles e incluso, ayudarles a que puedan tener unos objetivos y estrategias claras en lo que desarrollan.
-

<p>24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral.) ¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?</p>	<p>Generar un adecuado clima laboral porque en la realización del Acuerdo se evidencian no conformidades sobre el clima laboral. Se hace necesario tomar decisiones y desarrollar estrategias a favor de un buen clima laboral.</p>
<p>25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?</p>	<p>La reunión inicia dando el espacio para que la persona exprese libremente cómo se siente, cómo ha estado, se revisa el Acuerdo realizado anteriormente y cómo va con los compromisos adquiridos.</p>
<p>26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?</p>	<p>Se desarrolla con base a los compromisos de la anterior sesión, o si hay un tema que se desee tratar ese día.</p>
<p>27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el Acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)</p>	<p>El Acuerdo se desarrolla en un espacio que sea cómodo para quien recibe el Acuerdo, ya que no se cuenta con un sitio asignado para esta labor. Así que a cada persona se le da la opción de escoger el escenario: un pasillo, el comedor, en una banca.</p>
<p>28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?</p>	<p>La reunión del Acuerdo se cierra estableciendo compromisos sobre lo que se acordó libremente trabajar, para mejorar.</p>
<p>29. ¿Dentro de las sesiones del Acuerdo se orienta a los colaboradores para entender qué aprendizaje dejan las experiencias pasadas?</p>	<p>Dentro de la sesión del Acuerdo es importante generar autoaprendizaje y orientarlos a mejorar sus virtudes.</p>
<p>30. ¿De qué manera en el Acuerdo se acompaña a las personas para que se hagan conscientes de la posibilidad que tienen de tomar otras elecciones para no repetir algunas experiencias?</p>	<p>A través del Acuerdo se busca hacer consciente de sus actos a las colaboradoras, de tal forma, que puedan identificar una mejor orientación a sus situaciones por sí solos.</p>
<p>31. ¿De qué manera en el Acuerdo se motiva a que las personas se hagan cargo de la responsabilidad personal en la construcción de su bienestar?</p>	<p>A través del Acuerdo se busca entregar herramientas de automotivación y de autodesarrollo. Que cada colaboradora comprenda que su bienestar depende de sí misma.</p>
<p>32. ¿Qué estrategias se emplean en el Acuerdo para favorecer que las personas asuman el protagonismo en la toma de decisiones orientadas a su mayor bien?</p>	<p>No se emplea ninguna estrategia. Sin embargo, en el desarrollo de la sesión se intenta llevar a la colaboradora a asumir responsablemente la toma de decisiones.</p>
<p>33. ¿Cómo en el Acuerdo se promueve que las personas puedan reconocer la tendencia a repetir ciertas experiencias o comportamientos en distintos ámbitos?</p>	<p>Hasta el momento no ha sido posible revisar este aspecto. Son muy pocos los Acuerdos que se han desarrollado.</p>
<p>34. ¿Qué acciones del Acuerdo facilitan la toma de decisiones en el ámbito relacional de las personas?</p>	<p>Trabajar durante la sesión en el desarrollo de una virtud que finalmente aporte a una buena toma de decisiones. Identificar aspectos por mejorar y generar compromisos que contribuyan positivamente a esa situación.</p>

35. ¿Cómo el Acuerdo contribuye que las personas puedan entablar una relación cercana con Dios?	A través del Acuerdo se genera una dependencia de Dios como padre que guía la vida.
36. ¿Qué estrategias de auto conocimiento se desarrollan con los colaboradores en el Acuerdo?	No utiliza ningún tipo de herramienta, ni test.
37. ¿De qué manera en el Acuerdo se promueven conversaciones orientadas a que los colaboradores, se respondan a sí mismos qué elección quieren tomar con respecto a lo que van descubriendo en su auto conocimiento?	A través del Acuerdo se promueve un diálogo basado en la confianza, que la persona a través de la conversación pueda ir evaluando la situación expuesta.
38. ¿De qué forma el Acuerdo favorece la toma de decisiones de los colaboradores a partir de un discernimiento moral orientado a la búsqueda del bien propio y para quienes rodean a la persona?	El Acuerdo promueve la toma de decisiones basada en valores, que las decisiones tomadas se orienten a su propio bienestar.
39. ¿De qué forma el Acuerdo motiva en los colaboradores el reconocimiento de las emociones como señales del estado interior de cada uno?	Las personas identifican el Acuerdo como un espacio para expresar y reconocer emociones.
40. ¿Qué herramientas de autogestión emocional se les proporciona a los colaboradores en el desarrollo del Acuerdo?	Desconoce herramientas de autogestión emocional.
41. ¿Qué información revela la postura corporal, la gestualidad, el lenguaje no verbal de las personas que reciben el Acuerdo?	La postura, la gestualidad, el lenguaje no verbal permiten identificar la disposición de la persona en recibir la sesión del Acuerdo. Una vez se reconoce la disposición que tiene se revisa forma en que se abordará.
42. ¿Cómo emplea usted esta información durante la sesión del Acuerdo?	La emplea para identificar si se siente cómoda con la sesión o si hay algo que no le agradó, si tiene la disposición para desarrollar la reunión o si algo le preocupa.

Fuente: Elaboración de las autoras.

5.2 Análisis comprensivo Directiva ASPAEN

Tabla 21. Análisis comprensivo entrevista a profundidad con Directora Nacional de desarrollo humano

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el Acuerdo?	El Acuerdo es un medio de formación personal diseñado por los directivos de ASPAEN, para poder tener trato personal con todos los empleados. Lo anterior, desde un contexto de antropología cristiana, que incluye la posibilidad, de ser perfectibles a través del trabajo y la educación.
2. ¿Por qué en Aspaen se lleva a cabo el Acuerdo?	El objetivo principal del Acuerdo es ayudar a crecer de manera integral, trabajando con las personas un proyecto de vida, encaminado a ser mejores cada día. Se lleva a cabo porque la red de ASPAEN, es para las personas y el Acuerdo es el medio de formación para ellas.

3. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho en el marco de la gestión del desempeño?

Desde el Centro de Desarrollo Humano se ha definido la herramienta de la gestión del desempeño. Su objetivo es ayudar a crecer a las personas y alinearlas con la estrategia de la organización. El Acuerdo y el Despacho son medios de formación personal. El Despacho es el medio por el cual se hace seguimiento a los convenios con los jefes, en la gestión del desempeño. Está centrado en el trabajo y en el desempeño de este. Mientras que, en el Acuerdo, se miran otras dimensiones y el proyecto de vida. El jefe desde el Despacho y quienes tienen rol directivo, deben promover que los Acuerdos se realicen a todo el personal. Lo anterior, teniendo en cuenta que constituye una ayuda para él y para las personas a cargo, a través de un tercero.

4. ¿Cómo se vincula el Acuerdo en la Guía para la Gestión del Desempeño?

El Acuerdo forma parte del plan de formación que se diseña en el marco del plan de mejoramiento, de la gestión del desempeño. Esta gestión se proyecta por objetivos y competencias. Los objetivos parten de la planeación estratégica de la Dirección Nacional, que así mismo, desciende a planes tácticos y operativos a los colegios y preescolares. Estos objetivos operativos de cada persona en las instituciones de ASPAEN, están relacionados con las responsabilidades claves de la carta descriptiva de cada cargo, a partir de la estrategia definida por ASPAEN. El segundo componente de la gestión del desempeño es por competencias, partiendo del reconocimiento de las que se encuentran más desarrolladas, con miras a seguirlas fortaleciendo para cumplir adecuadamente, las responsabilidades claves del cargo. De igual forma, se identifican las competencias que se pueden desarrollar a través de un plan de mejoramiento. Lo anterior, teniendo en cuenta que la formación en ASPAEN, tiene un marco de educación personalizada, cuyo concepto de persona desde la antropología cristiana, es una unidad en el que todo trabajo formativo repercute en las dimensiones que la conforman. Se ve conveniente por lo anterior, que el Acuerdo pueda incorporar la matriz DAIP (desarrollo armónico de la identidad personal), que incluye las cuatro dimensiones de la persona y es propia de la educación personalizada. La matriz DAIP es una herramienta conocida por todos en ASPAEN, que ayudaría mucho en la realización de los Acuerdos y está muy alineada al proyecto de vida de las personas y al crecimiento integral en todas las dimensiones de la persona. Según lo anterior, el Acuerdo es un complemento al plan de mejoramiento que se trabaja en la gestión del desempeño, Es un medio de formación para fortalecer las competencias, las virtudes y las dimensiones de la persona.

5. ¿Cómo se evalúa el Acuerdo?

El Acuerdo no se evalúa, sin embargo, se ha visto pertinente realizar un seguimiento a la forma como se está haciendo, como lo pretende la actual investigación, en lo que refiere a buscar el perfil adecuado para las personas que lo desarrollan. Así mismo, lo más importante del Acuerdo, es conocer a las personas, lo que permitiría introducir la herramienta Caliper por competencias de desarrollo humano. Las competencias inicialmente son comportamientos que posteriormente se convierten en competencias. Podría pensarse que el trabajo aplicado a esos rasgos de personalidad, desde los Acuerdos sería muy interesante y de gran ayuda. Por otra parte, se espera que desde el Acuerdo se haga una retroalimentación adecuada, que evidencie el crecimiento de la persona, a partir de un proceso de autoevaluación.

6. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?

Teniendo en cuenta, el enfoque de educación integral personalizada, que responde a un concepto de persona desde un marco antropológico cristiano, se ve necesario que el desarrollo humano, el crecimiento de las personas y su formación deben enfocarse y tener muy presente esa misma perspectiva. Por lo anterior, la realización de los Acuerdos y el trabajo del proyecto de vida, deben ser desarrollados en este mismo contexto con total alineación. El programa Experto-DAIP, forma parte de la cultura corporativa y como programa de formación, es considerado como el pregrado para las personas que ingresan a ASPAEN.

7. ¿Cómo se pretende vincular el Acuerdo como un escenario para favorecer el proyecto de vida de los colaboradores?

El Acuerdo como medio de formación se ha vinculado desde los inicios de ASPAEN. Dentro de la estrategia organizacional se pretende profesionalizar su desarrollo a través de una formación más intencional de las personas encargadas. Se espera desde la estrategia, aportarles más herramientas para una mejor realización. Así mismo, se pretende que el Acuerdo ayude a vislumbrar un concepto de persona, que incluye la posibilidad de auto determinarse, vivir la libertad, la trascendencia, la espiritualidad, la originación. Desde este constituyente de originación, que logren descubrir como hijos de Dios, que todos tienen una misión que cada uno debe identificar y desde la que parte inicialmente el proyecto de vida. En ASPAEN la misión inicial pasa por considerarse formadores, servidores, y potenciar desde el Acuerdo, que cada persona conozca su proyecto personal y lo haga vida.

-
8. ¿Cómo se espera que se vincule el tema de la vocación personal dentro del desarrollo del Acuerdo?
- La vocación es la misión que se tiene en la tierra, el llamado a ser felices. Se vería conveniente en el desarrollo del Acuerdo revisar ese llamado a la felicidad, a través del servicio a los demás. De igual forma, según el concepto de persona integral, es necesario motivar el conocimiento del proyecto de vida y de la vocación, como camino de la propia felicidad y la de los demás. Se esperaría que, en el Acuerdo, se identifique y potencialice la vocación entendida como servicio, así como, la forma de hacerla vida.
9. ¿Qué son competencias profesionales?
- Las competencias profesionales son una serie de habilidades, de aptitudes observables a través de comportamientos, que tienen como base la personalidad. Algunas son naturales vienen incorporadas a cada ser humano y otras, se pueden desarrollar con intencionalidad en la formación.
10. ¿Qué son virtudes humanas?
- Las virtudes humanas son hábitos operativos buenos, constantes y frecuentes, que llevan siempre a hacer el bien, a buscar la verdad y la belleza. Deben verse en el contexto de lo que es la persona y de lo que es la personalidad. La personalidad se divide en temperamento y carácter. El temperamento es hereditario, con él se nace. El carácter es la parte de la personalidad que podemos desarrollar y crecer, y que se forma a través de las virtudes. Por lo anterior, las virtudes son muy importantes para llevar a cabo la vocación de vida y crecer como personas.
11. ¿Cómo se vincula la información que brinda Caliper con el Acuerdo?
- Caliper es la herramienta creada por psicólogos investigadores de la universidad de Princeton en Estados Unidos, que busca dar a conocer las competencias de las personas, para que cada vez se puedan desempeñar mejor en la labor que realizan. Las competencias de Caliper se fundamentan en rasgos de la personalidad observables especialmente, del carácter. Estos rasgos pueden convertirse en comportamientos agrupados en *clusters*, que estructuran las competencias. Según lo anterior, el Caliper como herramienta favorece en primer lugar el autoconocimiento de cada persona y el seguimiento al desarrollo de las competencias personales, de las competencias funcionales que impactan los roles del cargo. y la alineación con la estrategia de ASPAEN a través de competencias organizacionales que impactan la cultura. Por otra parte, dentro del modelo por competencias de ASPAEN, se podrían trabajar las competencias organizacionales en el marco del Acuerdo y aprovechar el insumo Caliper, para favorecer intencionalmente el autoconocimiento de colaboradores. Se requiere que la persona encargada del Acuerdo tenga muy desarrollado el criterio directivo y el formador, para un mayor aprovechamiento de la herramienta.
-

-
12. ¿Existen algunas metas o indicadores de la Gestión del Desempeño del Talento Humano con respecto al Acuerdo? ¿Cuáles?
- Las metas o indicadores parten del plan de formación de las personas, más que de la gestión de desempeño. El seguimiento al Acuerdo está previsto que se realice desde la gestión del desempeño, que contempla el plan de formación o de mejoramiento de la gestión del desempeño. En este momento se está pensando en un indicador clave teniendo en cuenta que la gestión del desempeño cuenta con un esquema de evaluación de un 70% para cumplimiento de sus objetivos, un 20% para desarrollo de competencias y un 10% para la realización del plan de mejoramiento. La intención es lograr que todos los colaboradores de ASPAEN reciban el Acuerdo de manera profesional. En la estructura actual de la evaluación de desempeño mencionada, no está definido aún, en dónde se podría integrar el seguimiento al Acuerdo. Se está revisando si pudiese estar integrado a los objetivos del directivo formador y sus responsabilidades clave, a los que se les realizaría seguimiento en el plan de mejoramiento. Se ha vislumbrado que el centro de desarrollo humano de ASPAEN, se encargue los medios de formación, denominados Acuerdo y Despacho.
13. ¿Cómo se vincula el tema de las virtudes humanas que es tan propio de la cultura de ASPAEN con el tema de habilidades y competencias de Caliper?
- Desde la implementación del centro de desarrollo humano por competencias de ASPAEN, se han visto en relación directa las virtudes con las competencias. La formación de colaboradores ASPAEN en competencias, refleja que detrás de cada competencia hay una virtud y dentro de cada virtud un valor. En ASPAEN se considera que podría ser un tema de investigación interesante la vinculación de competencias y virtudes.
14. ¿Cómo nos podemos acercar en los procesos de selección a reconocer las virtudes indispensables para el desempeño de un cargo?
- Se requiere un trabajo de investigación que permita correlacionar de manera directa, competencias y virtudes.
15. ¿Qué temas se pueden abordar en el Acuerdo?
- Se espera que se aborde la matriz DAIP con sus cuatro dimensiones, volitiva, intelectual, física y afectiva y sus constituyentes.
16. ¿Hay algún tema cuyo escenario no corresponda al Acuerdo? ¿Por qué?
- El Acuerdo debe estar enmarcado en un ámbito de confidencialidad y profesionalismo, abordando los tópicos contenidos en la matriz DAIP. Temas adicionales no deben ser abordados.
17. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el tema de formación en virtudes humanas que pueden ser atendidas desde el Acuerdo?
- Se considera que hay muchas oportunidades de mejora respecto a la formación en virtudes humanas. Es el Acuerdo el espacio para trabajar y formar en virtudes tanto cardinales como teologales. Las virtudes entendidas como hábitos operativos buenos para promocionar el carácter promueven mejores personas y mejores trabajadores a través de una lucha deportiva sin perfeccionismos. La virtud lleva a trascender, por lo que sería muy necesario trabajar en este cultivo de virtudes con mayor profundidad.
-

18. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades personales (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo) para los encargados del Acuerdo, según la Bitácora de ASPAEN?

Se tiene contemplado en las instituciones de ASPAEN una formación paralela a la formación de las demás personas, un plan de formación para las personas que hacen la preceptoría y para las que llevan el Acuerdo. Sin embargo, falta una política o un plan nacional con mayor profundización, alcance y profundidad. Por ahora, se cuenta solamente con el programa Experto-DAIP. Como las habilidades personales son habilidades blandas del rol receptor, es decir, de la persona que hace el Acuerdo, en línea con la herramienta Caliper.

19. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de dirección (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos, orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente) para los encargados del Acuerdo, según la Bitácora de ASPAEN?

Las formaciones en habilidades de dirección están encaminadas dentro de la formación directiva en general. Algunos directivos realizan el Acuerdo y a través de diferentes medios que ha dispuesto ASPAEN, desarrollan habilidades de dirección en programas como el Business Counseling, espacio de trabajo personal en el que un tercero realiza seguimiento y retroalimentación, basado en una herramienta de autoconocimientos de Success insight. Por otra parte, para el desarrollo de competencias duras, se ha implementado el Programa Experto DAIP, el MADGIE intensivo de La Sabana y el master en el Instituto Universitario Villanueva en Madrid. Todos estos programas no se han desarrollado con la intencionalidad de desarrollar habilidades de dirección para los encargados del Acuerdo, pero seguramente algunas temáticas aportan en este propósito. Se ve necesario que las personas encargadas del Acuerdo también tengan un acompañamiento y una persona que apoye su formación.

20. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de entorno de trabajo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, comprender la cultura empresarial) para los encargados del Acuerdo, según la Bitácora de ASPAEN?

Con miras a desarrollar habilidades de entorno de trabajo, se cuenta con programas de inducción y reinducción para todo el personal nuevo y que lleva tiempo en ASPAEN. El programa consta de temarios contenidos en un manual, en el que se sugieren sesiones grupales de formación a inicio e intermedio de año. Sin embargo, este programa no tiene la intencionalidad para encargados del Acuerdo, sino para todos los colaboradores.

21. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de cultura (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral.) para los encargados del Acuerdo? según la Bitácora de ASPAEN?

De igual forma que en las habilidades de entorno de trabajo, ASPAEN promueve actividades de formación para desarrollar habilidades de cultura para todos los colaboradores que no es exclusiva para encargados del Acuerdo. Se despliega a través de los programas de inducción y reinducción, de las convivencias del personal, de las jornadas de formación, retiros espirituales, convivencias de formación en centros de la Prelatura del Opus Dei, todos medios grupales. Así mismo, se cuenta con los Acuerdos y Despachos como medios personales de formación.

22. Qué conoce usted de los momentos o etapas que se llevan a cabo en una reunión del Acuerdo?	Dentro de lo que se conoce y está establecido en la Bitácora, se cuenta con un marco de preguntas que se sugieren para ser trabajadas. Incluye el conocimiento de la persona, cómo es su vida, sus hábitos, sus propósitos y deseos. Luego se establecen unas metas y propósitos respecto al proyecto de vida y su seguimiento. La duración estimada es de 45 minutos, y preferiblemente una vez al mes. No se cuenta con un plan formal que incluya momentos o etapas, aunque algunos colegios cuentan con registro de firma como constancia del encuentro. Por lo general, no se registra ninguna información de los temas tratados por criterio de confidencialidad. Algunos encargados dejan registrados propósitos de manera general que faciliten el seguimiento y recordación de compromisos a los que se llegue. Esta información queda bajo custodia de la persona que atiende el Acuerdo. Las actividades de formación grupal para encargados del Acuerdo incluyen temas de trato durante la realización, técnicas propias de la formación de cada uno. En las etapas que se perciben con poca nitidez, se menciona el encuadre inicial y los propósitos del proyecto de vida, aunque en este momento las etapas del Acuerdo dependen de la persona que lo atiende y quien lo recibe. Adicionalmente, ASPAEN en el proceso de transformación y cambio identifica la necesidad de unificar el nombre actual, que para colegios femeninos y preescolares es el Acuerdo y en los masculinos la Mentoría.
--	---

Fuente: Elaboración de las autoras.

5.3 Significados del Acuerdo construidos por docentes, directivas y administrativas de Aspaen Gimnasio Cantillana

Una vez adelantado el análisis comprensivo de las unidades de significado general para cada una de las entrevistas a profundidad, se procedió a construir la matriz de triangulación para las tres categorías definidas en el instrumento de recolección de información. La matriz combina tres de los cuatro objetivos planteados en el estudio y posterior a este análisis, se sintetizan los hallazgos de cada uno de ellos

El primer objetivo específico consistió en caracterizar los significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo. De conformidad con este objetivo, se analizaron 5 subcategorías que fueron: el concepto del Acuerdo, los antecedentes documentales del actual Acuerdo, el enfoque de educación personalizada, la integración de la gestión del desempeño del talento humano con la misión de la institución, con los valores y cultura corporativa y la quinta subcategoría, fueron los temas a tratar en el Acuerdo.

De acuerdo con el tipo de estudio cualitativo y el diseño de investigación acción, se procede a presentar la triangulación por participante y la síntesis de los hallazgos para el primer objetivo:

Tabla 22. Matriz de triangulación categoría “Significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo.

Subcategorías	Directora Nacional de Desarrollo Humano ASPAEN	Encargada del Acuerdo en Aspaen Cantillana	Directivas de Aspaen Cantillana	Otras colaboradoras (Profesoras, administrativas, servicios generales y preceptora)	Triangulación
“ Concepto de Acuerdo”	<p>Reconoce el Acuerdo como un medio de formación, que favorece el trato personal. Su objetivo es ayudar a crecer de manera integral a cada persona.</p>	<p>Describe el Acuerdo como una entrevista personalizada que favorece el desarrollo integral en lo personal, familiar y laboral. Permite la posibilidad de acompañar, orientar e intervenir, desde un ambiente de confianza.</p>	<p>Afirman que el Acuerdo es un medio de formación y crecimiento personal a través de una entrevista individual, que busca hacer vida la formación del colegio.</p>	<p>Reconocen el Acuerdo como un espacio de diálogo, de temas personales que inciden en lo laboral. Existe en ASPAEN para favorecer el desarrollo y la formación de colaboradoras, en alineación con el proyecto de vida de cada una.</p>	<p>La directora nacional y las directivas del colegio reconocen al Acuerdo como un medio de formación encaminado al crecimiento personal e integral de las colaboradoras.</p>
	<p>Señala que tanto el Acuerdo como el Despacho son medios de formación personal. El primero, encaminado al desarrollo del proyecto de vida y sus dimensiones. El Despacho centrado en lo laboral y su desempeño.</p>	<p>Distingue que en el Acuerdo se trabajan aspectos de la vida personal y familiar mientras que, el despacho, es exclusivo para las labores del cargo.</p>	<p>Señalan que busca suscitar oportunidades de mejora personal y laboral. En él, se logra el trato personal, desde donde se da la mejora de cada colaborador. En ASPAEN todos son sujetos de formación, por el compromiso asumido.</p>	<p>Identifican el Acuerdo como expresión de la educación personalizada para colaboradores, propia de ASPAEN.</p>	<p>Directivas del colegio, encargada y colaboradoras, coinciden en que se da a través de una entrevista individual, que refleja el trato personal y la educación personalizada propios de ASPAEN.</p>
			<p>Distinguen que, en el Acuerdo, se logra desarrollar personas de manera integral, en un ámbito de confianza, tranquilidad, exigencia afectuosa, delicadeza y libertad. Se motiva a ver su particularidad. En el</p>	<p>Reconocen que permite fortalecer las relaciones interpersonales, es una experiencia liberadora, favorece el bienestar y la convivencia entre sus colaboradoras.</p>	<p>Todas las entrevistadas, coinciden en afirmar que el Acuerdo está encaminado a desarrollar el proyecto personal de vida de las colaboradoras.</p>
				<p>Señalan que al inicio el Acuerdo es complejo, una vez se logra la confianza, permite la reflexión, la expresión de puntos de vista y la mejora personal.</p>	<p>Tanto la encargada del Acuerdo como las colaboradoras reconocen la posibilidad del Acuerdo de favorecer un ambiente de</p>

<p>despacho se tratan temas de carácter laboral incluidos los estudios.</p>	<p>Reconocen una buena relación con la encargada actual, sustentada en la confianza y la capacidad de escucha. El perfil de la encarga se ve influenciado por la formación personal.</p>	<p>acompañamiento, sana convivencia e intervención adecuada en el desarrollo del Acuerdo.</p>
<p>Reportan una doble experiencia como beneficiarias del Acuerdo, en la que valoran la discreción y prudencia para facilitar la apertura y como encargadas del Acuerdo, que exige además cierta habilidad para lograr la apertura de las personas a cargo.</p>	<p>Reportan que cuando no se ha logrado estabilidad en la encargada del Acuerdo, se dificulta establecer una relación de confianza y de mejora. En años anteriores, han sido directivas, jefas inmediatas u otras colaboradoras. En la actualidad hay una encargada.</p>	<p>Coinciden la encargada del Acuerdo, las directivas del colegio y colaboradoras, que en el Acuerdo se logra una mejora personal.</p> <p>Todas las entrevistadas reconocen la diferencia entre el Acuerdo y el Despacho, excepto la auxiliar de servicios generales.</p>
<p>Afirman que en los últimos años no se ha logrado tener una persona dedicada al Acuerdo de directivas. En el Despacho con dirección general, se han abordado algunos aspectos del Acuerdo.</p>	<p>Distinguen el Acuerdo como un espacio de escucha, de orientación, de formación personal y espiritual. El Despacho, se reconoce como un espacio para seguimiento al desempeño laboral con el jefe inmediato. A excepción de la auxiliar de servicios generales que no identifica distinción.</p>	<p>Coinciden la encargada del Acuerdo, las directivas del colegio y colaboradoras, en que el ámbito del Acuerdo es de buena relación y de confianza.</p> <p>No hay coincidencia entre colaboradoras de AGC y directivas del colegio en cuanto a que, para las últimas, no ha habido disponibilidad de encargada del Acuerdo para atenderlas.</p>

“ Antecedentes documentales del actual Acuerdo”

<p>Reporta que el Acuerdo forma parte del plan de mejora, de la Guía de gestión del desempeño de ASPAEN. Es un complemento a dicho plan. La gestión se desarrolla por objetivos y competencias. Estas últimas se pueden desarrollar con planes de mejora.</p> <p>Señala que es necesario que el Acuerdo incorpore la matriz DAIP, que abarca las cuatro dimensiones de la persona y es propia de la educación personalizada en ASPAEN.</p>	<p>Desconoce la documentación y realiza el Acuerdo según su criterio.</p> <p>Reporta que en la sesión inicial se busca generar un diálogo de confianza, y posteriormente identificar necesidades, personales, familiares y laborales.</p> <p>Señala que en el registro del Acuerdo se consignan datos personales y los compromisos construidos, para la posterior revisión.</p> <p>Desconoce cómo se evalúa el Acuerdo, está informada que se establece como un requisito en el POA (plan operativo de acción) de las colaboradoras.</p>	<p>Señalan que no se cuenta con una herramienta concreta, aunque el seguimiento al progreso en algún caso se da a través de preguntas sobre temas tratados, y en otros casos no hay evidencias.</p>	<p>Reportan algunas colaboradoras que no hay evidencia del acompañamiento al progreso después de un Acuerdo.</p> <p>Manifiestan otras colaboradoras que, si hay acompañamiento al progreso, a través de preguntas, mensajes verbales o de <i>WhatsApp</i>. Reconocen un seguimiento verbal sobre temas tratados de manera previa.</p>	<p>La directora nacional reconoce antecedentes documentales que se espera, podrían ser parte del contenido del Acuerdo. En contraste, ninguna de las colaboradoras de AGC, reportan que los documentos estén integrados a dicho contenido en el despliegue actual del Acuerdo.</p> <p>Aunque la directora nacional señala que el Acuerdo no se evalúa, reconoce la necesidad de revisar la forma cómo se lleva a cabo. Esto coincide con lo expresado por la encargada del Acuerdo, en la medida que se conoce que es materia de seguimiento en el Plan operativo de Acción (POA) de colaboradoras.</p> <p>La encargada del Acuerdo y las directivas, coinciden en que no hay herramientas o documentación evidente.</p>
--	--	---	---	--

Reconoce que la matriz DAIP es una herramienta, que ayudaría mucho en la realización de los Acuerdos y está muy alineada al proyecto de vida de las personas y al crecimiento integral.

Señala que, aunque el Acuerdo no se evalúa se requiere un seguimiento a la forma como se realiza y una revisión al perfil de las personas que lo realiza.

Manifiesta que lo más importante del Acuerdo es conocer la persona, lo que permitiría introducir la herramienta Caliper para el desarrollo humano por competencias.

Manifiesta que las novedades del Acuerdo se reportan a la directora de formación, en informe escrito.

Algunas colaboradoras y directiva 1 coinciden que hay algún nivel de seguimiento al progreso sin documentarse de manera unificada.

Colaboradoras y directiva 2, coinciden en que no hay seguimiento al progreso después del Acuerdo.

Coinciden la directora nacional y la encargada del Acuerdo, en que se da un nivel de retroalimentación, a partir del reconocimiento de necesidades de diferente índole, a manera de autoevaluación.

Algunas colaboradoras y la encargada del Acuerdo coinciden, en el seguimiento verbal a temas tratados y algunos consignados que se revisan posteriormente.

Afirma que, desde el Acuerdo, se debe hacer una retroalimentación adecuada, que evidencie el crecimiento de la persona, a partir de un proceso de autoevaluación.

“ Enfoque de educación personalizada”

<p>Señala que el Acuerdo se relaciona estrechamente con la formación del Programa Experto-DAIP, del enfoque de educación personalizada en ASPAEN.</p>	<p>Reporta que el Acuerdo para algunas colaboradoras es más un espacio de desahogo, que de formación personalizada. Se ve apremiante que sea un espacio de mejora personal a través de la incorporación de nuevas herramientas.</p>	<p>Afirman que el Acuerdo atiende la singularidad, propia del programa Experto-DAIP. Ambos atienden la formación personalizada de colaboradores, que redunda en la de estudiantes.</p>	<p>Reportan que el Acuerdo y el programa Experto DAIP, atienden la singularidad, la apertura y el cultivo de virtudes en los colaboradores. Son sello distintivo de la formación de la persona en ASPAEN.</p>	<p>Coinciden directiva nacional, directivas del colegio y colaboradoras en la relación estrecha del Acuerdo y el programa Experto de educación personalizada. Este hallazgo es importante dado que 6 personas del colegio han tomado Experto 1.0 y 32 personas el programa Experto 2.0.</p>
<p>Afirma que desde el Acuerdo se debe motivar que cada persona conozca su proyecto personal y lo vivifique.</p>	<p>Manifiesta que, en el desarrollo del Acuerdo, se motiva a las colaboradoras a reconocer su proyecto de vida.</p>	<p>Reconocen un impacto favorable del Acuerdo en el proyecto de vida, especialmente en la dimensión socio afectiva y en la laboral. Además, favorece el descubrimiento del propósito personal y como educadora.</p>	<p>Señalan que el Acuerdo confronta al proyecto de vida, a través de una evaluación permanente, revisión de metas y formulación de planes de mejora. Así mismo, motiva un desarrollo profesional, familiar y espiritual.</p>	<p>No hay coincidencia con lo señalado por la encargada, al afirmar que para algunas colaboradoras es un espacio de “desahogo”, en el que se requieren nuevas estrategias.</p>
<p>Reconoce que, en el Acuerdo, se debe identificar y potencializar la vocación entendida como servicio, así como, la forma de hacerla vida.</p>	<p>Expresa que el Acuerdo se desarrolla con base en la vocación personal, que va directamente ligada a potenciar la construcción del proyecto personal de vida.</p>	<p>Reconocen que el Acuerdo ha impactado el proyecto de vida al descubrir la posibilidad de ayudar a desarrollar personas.</p>	<p>Identifican que el Acuerdo y el programa Experto favorecen el autoconocimiento y autogestión. Así como, favorece el conocimiento, la comprensión y el desarrollo de las personas.</p>	<p>Todas las entrevistas coinciden en que el Acuerdo favorece la construcción y desarrollo de todas las dimensiones del proyecto de vida y su rol de educadora.</p>
			<p>Reconocen que a través del Acuerdo se mejora el ámbito laboral, personal, familiar y se valora la importancia de la vida matrimonial.</p>	<p>Todas reconocen al Acuerdo el descubrimiento y desarrollo vocacional o propósito de vida, que para la directora nacional se entiende como servicio hecho vida.</p>

Reportan que el Acuerdo fortalecen todos los ámbitos y roles del proyecto de vida de colaboradores.

Señalan que, en el Acuerdo como espacio de formación, se logra el descubrimiento y compromiso del propósito de vida.

Reportan que el Acuerdo favorece el relacionamiento interpersonal y con las estudiantes, de manera especial.

Las directivas y otras colaboradoras entrevistadas reconocen el aporte del Acuerdo, en la mejora personal, Y de manera especial las segundas, en el relacionamiento interpersonal con pares y estudiantes.

“ Integración de la gestión del Desempeño del talento humano con la misión de la institución, con los valores y cultura corporativa”

<p>Define las competencias como habilidades observables en comportamientos, unas naturales y otras que se desarrollan.</p>	<p>Define las competencias como el conjunto de actividades que las personas realizan basadas en los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Describen las competencias como habilidades que se evalúan en la gestión del desempeño, incluidas en el inventario Caliper, herramienta que ASPAEN aplica para conocer a los colaboradores de cara a los roles que deben desempeñar. En este momento solo está a un nivel informativo, más que formativo y un poco menos transformacional.</p>	<p>Definen las competencias como las habilidades y conocimientos que se complementan con valores, para permitir al colaborador desarrollar su cargo. Son resultado de la formación y se enfocan a la profesión en particular. Se evidencian en la gestión del desempeño.</p>	<p>Todas las entrevistadas definen las competencias como habilidades, conocimientos necesarios para desempeñar un cargo. Se evidencia en Directivas del colegio y colaboradoras, quienes señalan que las competencias son comportamientos reflejados en la gestión del desempeño.</p>
<p>Describe las virtudes humanas como hábitos operativos buenos, constantes y frecuentes, orientados a hacer el bien, a buscar la verdad y la belleza. A través de ellas se forma el carácter, se desarrolla la persona y su vocación de vida.</p>	<p>Reporta que las virtudes se adquieren dentro del hogar y se potencian con las experiencias de vida.</p>	<p>Desconoce metas o indicadores de la gestión del desempeño del talento humano.</p>	<p>Definen las virtudes como cualidades humanas que se evidencian en obrar. Señalan algunas que son regalo de Dios. Una colaboradora, las define como comportamientos que identifican a las personas como hijos creados por Dios y otra la define como la pasión por hacer el bien.</p>	<p>La directora nacional y las directivas del colegio coinciden reconocer el Caliper como herramienta para el desarrollo de competencias. Sin embargo, directivas del colegio lo reconocen más a nivel informativo que formativo.</p>
<p>Reconoce que el Caliper es un insumo para el autoconocimiento y desarrollo de competencias de cada colaboradora, en el marco del Acuerdo.</p>	<p>Señala que en el Acuerdo se busca potencializar las virtudes.</p>	<p>Definen las virtudes como esa disposición habitual hacia el bien, resultado de repetir con constancia acciones, en diferentes ámbitos. Conllevan lucha, y acercan a la verdad y a la belleza y hacen mejores personas.</p>	<p>Reportan la mayoría que el Acuerdo se enfoca en virtudes humanas. Revisa las relaciones interpersonales, motiva una sana convivencia y la mejora personal. Una colaboradora reconoce la necesidad, de trabajar con mayor intencionalidad la virtud en el Acuerdo, a través de un plan para cultivarla.</p>	<p>La encargada del Acuerdo y colaboradoras, no reportan conocer el Caliper. De igual forma, la encargada desconoce metas o indicadores en la gestión del talento humano.</p>

Señala la necesidad de desarrollar intencionalmente a la encargada del Acuerdo, para lograr un perfil directivo y formador.

Afirma que no está definido que el seguimiento al Acuerdo se realice desde la gestión del desempeño, que contempla el plan de formación, Se está pensando en un indicador clave y que esté integrado a los objetivos del directivo formador.

Reporta una directiva que el Acuerdo se enfoca en virtudes humanas, en él no se ha abordado el Caliper ni la evaluación de desempeño. Otra directiva señala que en el Acuerdo se enfoca tanto en virtudes (ámbito personal), como en lo laboral, aunque no sea el propósito.

Una colaboradora docente reporta que el Acuerdo se enfoca tanto en virtudes como en competencias, en casos de orientación en temas específicos de su labor.

No hay coincidencia entre la directora nacional que refiere el Caliper como insumo del Acuerdo y las directivas del colegio que señalan que no se ha abordado en el Acuerdo.

La directora nacional señala la necesidad de una mayor formación de la encargada para desarrollar el perfil directivo y formador.

No se evidencia con claridad desde la directiva nacional el ámbito de seguimiento para el Acuerdo, en el marco de la gestión del desempeño. No se cuenta con indicador clave, se ve posible que esté a cargo de un directivo.

Aunque la directiva nacional reconoce la relación directa de competencias y virtudes, se desconoce la forma de vincularlas entre sí.

Define que desde la implementación del centro de desarrollo humano por competencias de ASPAEN, se han visto en relación directa virtudes con competencias, porque detrás de cada competencia hay una virtud.

Reconoce que para ASPAEN podría ser un tema de investigación interesante la vinculación de competencias y virtudes, que favorezca reconocer las virtudes propias para cada cargo.

Coinciden directivas del colegio y directora nacional en reconocer las virtudes como hábitos operativos buenos, orientados a la verdad y la belleza, que favorece el desarrollo, la mejora personal y su relacionamiento con Dios.

La mayoría de las colaboradoras del colegio a excepción de una directiva y una docente, coinciden en que el Acuerdo se enfoca en virtudes y no en competencias. Las dos colaboradoras mencionadas son del área académica y una de ellas reconoce que no es el propósito el tema laboral dentro del Acuerdo.

El grupo de otras colaboradoras le atribuye al Acuerdo la mejora personal, de las relaciones interpersonales y de la sana convivencia.

“Temas a tratar en el Acuerdo” .

<p>Reporta que se debe abordar la matriz DAIP del programa Experto con sus cuatro dimensiones, volitiva, intelectual, física y afectiva y sus constituyentes.</p> <p>Señala que el Acuerdo debe estar enmarcado en un ámbito de confidencialidad y profesionalismo, abordando los tópicos contenidos en la matriz DAIP. Temas adicionales no deben ser abordados.</p>	<p>Reporta que se tratan temas personales, relacionamiento con sus familiares, con sus compañeros de trabajo. Cómo se sienten en los distintos roles que desempeñan (como madres, esposas, trabajadoras).</p> <p>Reconoce que por lo regular el espacio del Acuerdo, es abierto a tocar los temas que las colaboradoras consideren necesarios.</p>	<p>Señalan que se abordan las cuatro dimensiones del ser humano, la física, la afectiva, la intelectual y la volitiva. Sumado a lo anterior, surgen temas familiares, personales, de relación con otras personas y en ocasiones profesionales.</p> <p>Afirman que no se habla de lo que la persona atendida no habla. Tampoco se habla de la intimidad, de dinero, ni política.</p> <p>Manifiestan agrado con los temas tratados en el Acuerdo, al motivar descubrir el bien sin enjuiciamientos.</p>	<p>Reportan como temas que se tratan caracterización de la persona, sus relaciones interpersonales y su proyecto de vida. Es abierto a cualquier tema. Una colaboradora reporta temas profesionales y sugiere una periodicidad mayor, para llegar a más temas.</p> <p>Señalan que dentro del Acuerdo no existen temas que no se puedan tratar. Una colaboradora afirma que no ha habido restricciones, aunque supone que temas de intimidad, religión y política no deben abordarse</p> <p>Manifiestan sentirse bien frente a los temas que se abordan porque facilitan conectarse con el propósito de vida en un ámbito de confianza, aunque al inicio puede ser un poco incómodo según una colaboradora</p>	<p>La directora nacional y las directivas del colegio, coinciden en que se deben abordar las cuatro dimensiones de la matriz DAIP. Difieren en temas adicionales que se desarrollan del ámbito, personal, familiar y hasta profesional.</p> <p>La encargada del Acuerdo y otras colaboradoras coinciden en los temas que se tratan, similares a los reportados por las directivas del colegio, excepto la matriz DAIP.</p> <p>Solo la directiva nacional reporta los temas concernientes a la matriz DAIP, a diferencia de todas las colaboradoras del colegio.</p>
---	--	---	---	---

Afirman que el Acuerdo ha ayudado a impulsar virtudes humanas con exigencia afectuosa. Se motiva con tacto a crecer en la virtud desde el análisis del ser y el actuar, con comprensión y sin señalamientos.

Reconocen que a través del Acuerdo se afianzan las virtudes a través de la reflexión que se realiza sobre la propia vida, lo que motiva el ser mejor persona. Una colaboradora reseña virtudes como la paciencia y la templanza, en mejora de la relación familiar y laboral. Otra colaboradora señala que con mayor periodicidad se lograría más virtudes.

Coinciden la mayoría de las colaboradoras y la encargada en que se abordan todos los temas con apertura y sin restricciones.

Las directivas del colegio coinciden con una de las colaboradoras docente, en que no se habla de intimidad ni de política.

Todas las colaboradoras del colegio manifiestan agrado en los temas que se tratan en el Acuerdo, aunque al inicio puede ser un poco incómodo mientras se gana confianza, después llega a ser confortable según una colaboradora.

Todas las colaboradoras del colegio coinciden en reconocer que en el Acuerdo se impulsa el cultivo de virtudes.

Con relación a la subcategoría concepto del Acuerdo, la matriz de triangulación evidencia el significado común de directivas, quienes lo reconocen como medio de formación que propende por el crecimiento personal e integral de colaboradoras. Adicionalmente, la encargada del Acuerdo, directivas del colegio y otras colaboradoras consideran al Acuerdo, como expresión del trato personal y el enfoque de educación personalizada propio de ASPAEN. Así mismo, todas las entrevistadas le atribuyen el desarrollo del proyecto de vida y la mejora personal.

Es importante mencionar que la totalidad de colaboradoras del colegio entrevistadas incluida la encargada, manifiestan el aporte que desde el Acuerdo se realiza en favor del ambiente, la sana convivencia y las relaciones interpersonales. Por otra parte, la mayoría de entrevistadas diferencian con claridad que el Despacho está enfocado a los temas laborales y los específicos del cargo, mientras que en el Acuerdo se expresa la formación integral personalizada, que facilita el abordaje de temas, personales, familiares y de decisión vocacional en un ámbito de cercanía y confianza.

Por otra parte, con relación a la subcategoría, antecedentes documentales del actual Acuerdo, el análisis de triangulación permitió evidenciar que ASPAEN, cuenta con varios insumos reseñados por la directora nacional, que podrían ser incorporados al contenido del Acuerdo, y que en la actualidad en AGC, no forman parte del desarrollo de este. Lo anterior, refleja una fase aún informativa, que no se percibe integrada al proceso de formación individual de cada colaboradora en la vivencia del actual Acuerdo. Sumado a lo anterior, se puede determinar que en AGC, no se cuenta con un registro unificado y reconocido para la gestión documental del Acuerdo. Aunque se reconoce un nivel intencional para el seguimiento, las entrevistadas manifiestan percepciones diferentes.

En lo referente a la subcategoría, enfoque de educación personalizada, todas las colaboradoras manifiestan la estrecha relación entre el Acuerdo y el programa experto DAIP de educación personalizada, como parte de la impronta de formación ASPAEN. En contraste con lo anterior, es importante referir la necesidad de aplicar estrategias innovadoras en el desarrollo de este, según lo manifestado por la encargada actual, con miras a lograr que no sea entendido como un espacio de desahogo en algunas colaboradoras. Sin embargo, es importante señalar que la totalidad de entrevistadas atribuyen al Acuerdo todo el potencial desarrollo del proyecto de vida, sumado al descubrimiento de la vocación de servicio al que han sido llamadas.

Con relación a la subcategoría, integración de la gestión del Desempeño del talento humano con la misión de la institución, con los valores y cultura corporativa, el análisis de triangulación expresa una clara comprensión conceptual del término competencias y su relación con la gestión del desempeño. Sin embargo, se logró evidenciar que el perfil Caliper con el que cuenta ASPAEN, para cada uno de sus colaboradores, no es reconocido por parte de las colaboradoras y encargada actual de Acuerdo, lo que refleja un bajo nivel

de conocimiento y apropiación. Lo anterior, en concordancia por lo señalado por directivas del colegio, que no reconocen la incorporación del Caliper como parte del contenido de las sesiones de Acuerdo, como si lo refiere la directiva nacional.

De igual forma, se hace evidente en la subcategoría mencionada, la necesidad de delimitar el ámbito de gestión y seguimiento del Acuerdo, teniendo en cuenta que en la actualidad está enmarcado en el modelo de gestión por competencias definido por ASPAEN y referido al Centro de desarrollo humano, en el que no se tiene definido metas ni indicadores de gestión. Adicionalmente y en razón al significado institucional reflejado en las entrevistadas durante la triangulación, se le atribuye al Acuerdo un potencial formativo en torno al propósito de vida y al descubrimiento vocacional, que demanda un renovado perfil directivo y formador, para la encargada, que incluya la comprensión y manejo del perfil Caliper y la vinculación de competencias con virtudes, como lo sugiere la directiva nacional.

Otro hallazgo relevante en esta subcategoría de triangulación es el reconocimiento por parte de las directivas, a las virtudes como hábitos operativos buenos, orientados a la verdad y la belleza, que favorecen el desarrollo y la mejora personal. Como complemento a lo anterior, la mayoría de las colaboradoras de AGC, expresan que el Acuerdo se enfoca más en la formación de virtudes que en competencias, en contraste con lo que se ha venido proyectando recientemente desde ASPAEN para el Acuerdo.

En lo que concierne a la subcategoría, temas a tratar en el Acuerdo, es importante señalar el reconocimiento que directivas del colegio y directiva nacional, le atribuyen a la matriz DAIP del programa experto de educación personalizada. Lo anterior, en contraste con lo expresado por las demás colaboradoras entrevistadas, quienes no expresan la misma valoración, a pesar de la vinculación entre el programa Experto y el Acuerdo, ya señalada anteriormente.

5.4 Oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de *coaching ontológico*

El segundo objetivo específico consistió en identificar las oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de *coaching ontológico*. De conformidad con este objetivo, se analizaron 5 subcategorías que fueron: formación en virtudes humanas en el perfil del colaborador Aspaen, dimensión personal del perfil del encargado del Acuerdo, dimensión de dirección del perfil del encargado del Acuerdo, dimensión de entorno de trabajo del perfil del encargado del Acuerdo y dimensión de cultura del perfil del encargado del Acuerdo.

De conformidad con el tipo de estudio cualitativo y el diseño de investigación acción, se procede a presentar la triangulación por participante y la síntesis de los hallazgos para el segundo objetivo:

Tabla 23. Matriz de triangulación categoría Oportunidades de mejora del Acuerdo que pueden ser atendidas desde las herramientas de coaching

Subcategorías	Directora Nacional de Desarrollo Humano ASPAEN	Encargada del Acuerdo en Cantillana Aspaen	Directivas de Cantillana Aspaen	Otras colaboradoras (Profesoras, administrativas, servicios generales y preceptora)	Triangulación
<p>“ Formación en Virtudes Humanas en el perfil del colaborador Aspaen” .</p>	<p>Considera que hay muchas oportunidades de mejora respecto a la formación en virtudes humanas.</p> <p>Afirma que el Acuerdo es el espacio para trabajar y formar en virtudes tanto cardinales como teologales. Señala que las virtudes promueven mejores personas y mejores trabajadores.</p> <p>Expresa que la virtud lleva a trascender, por lo que sería muy necesario trabajar en este cultivo de virtudes con mayor profundidad.</p>	<p>Reporta que el Acuerdo es asumido como un espacio valioso, en el que las colaboradoras comparten con total confianza, información personal y de interés institucional.</p> <p>Señala que existen muchas oportunidades de mejora; formar en la virtud de la paciencia y la constancia, a través de sesiones grupales de <i>coaching</i>.</p>	<p>Reportan que se encuentran todas las oportunidades de mejora, como reconocer la virtud por cultivar, porque todo lo que se oriente para ser mejor persona, acerca al bien.</p>	<p>Manifiestan la necesidad de que el Acuerdo se realice de manera más continua y en espacio de mayor privacidad, que favorezca definir un plan de mejora.</p> <p>Afirman que sería importante en el Acuerdo, potencializar la vida espiritual y otros ámbitos personales ante situaciones específicas.</p>	<p>Directivas y encargada coinciden en reconocer oportunidades de mejora en la formación en virtudes desde el Acuerdo y confirman que es el escenario formativo para cultivar virtudes. La encargada del Acuerdo reconoce la necesidad de incluir en la mejora herramientas grupales de coaching.</p> <p>La directiva nacional coincide con las colaboradoras en que el Acuerdo, es el espacio para potenciar, además de virtudes cardinales, las teologales.</p> <p>Las colaboradoras coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la periodicidad y el espacio físico.</p>

“ Dimensión Personal del Perfil del Encargado del Acuerdo” .

Reconoce que falta una política o un plan nacional de formación de habilidades personales (blandas), con mayor profundización, alcance y profundidad. Por ahora, se cuenta solamente con el programa Experto-DAIP y la herramienta Caliper.

Reporta la necesidad de formar en la encargada la administración del tiempo, para lograr atender a las personas asignadas.

Manifiestan que esperan de la encargada del Acuerdo, cercanía confianza, y que ella confíe en que se habla con la verdad.

Consideran que se podría fortalecer: impacto personal, adaptación al cambio, entendida como flexibilidad, autodesarrollo entendida como coherencia, control de sí mismo y afecto sincero hacia el otros reflejado en el manejo del tiempo necesario para la atención y una disposición permanente de escucha objetiva.

Expresan que la encargada del Acuerdo debe ser confiable integra, discreta, fraternal., que transmita serenidad y que trascienda en la vida de quienes reciben el Acuerdo.

Reportan una buena relación de confianza con la encargada del Acuerdo.

Reconocen que se debe fortalecer el autodesarrollo, la creatividad, la innovación, la administración del tiempo. el control sobre sí mismo, y la capacidad de a escucha.

La directiva nacional manifiesta la necesidad de contar con un plan de formación nacional, para lograr el desarrollo de habilidades personales requeridas en el perfil de la encargada del Acuerdo.

Todas las colaboradoras de AGC coinciden de manera prioritaria en la necesidad de desarrollar la habilidad de administración del tiempo, seguida del control de sí mismo, el autodesarrollo y el impacto personal.

Todas las colaboradoras de AGC esperan que la encargada del Acuerdo sea cercana, íntegra, discreta, que refleje en su actuar virtudes, en un ambiente de escucha y confianza.

“ Dimensión de Dirección del Perfil del Encargado del Acuerdo” .

Expresa que algunos directivos realizan el Acuerdo en ASPAEN, y se ha contado con programas de formación de habilidades directivas, como el Business Counselig, el Programa Experto DAIP y el MADGIE intensivo de la Universidad de La Sabana y el Máster en el Instituto Universitario Villanueva en Madrid. Estos programas intencionalmente no se han dispuesto para desarrollar estas habilidades, pero con seguridad han sido un gran apoyo.

Reconoce que las personas encargadas del Acuerdo también deben tener un acompañamiento y una persona que apoye su formación.

Manifiesta la necesidad de desarrollar habilidades de dirección como, saber tomar decisiones, asumir riesgos, saber formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, para poder aportar significativamente a las personas que reciben el Acuerdo

Expresa una directiva la necesidad de aprender a fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas y desarrollar equipos efectivos de trabajo.

Sin embargo, la otra directiva considera que estas habilidades no son necesarias para el perfil de la encargada del Acuerdo, por ser del ámbito más laboral y profesional.

Reconocen la necesidad de desarrollar la habilidad de fijar objetivos para ayudar a motivar cambios.

De comunicarse efectivamente para manifestar con nitidez los valores corporativos de ASPAEN.

De evaluar el desempeño para ayudar a identificar aspectos de mejora.

De identificar y analizar problemas para ayudar a desarrollar a otras personas.

De formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, para dar sostenibilidad a la institución ante los cambios organizacionales, desde el mismo Acuerdo.

La directiva nacional reconoce que, aunque se cuenta en ASPAEN con importantes programas de formación para directivos, estos no han tenido la intencionalidad de formal este perfil para encargados del Acuerdo. Sin embargo, se le atribuye un beneficio para aquellos que realizan el Acuerdo.

La mayoría de las colaboradoras de AGC, excepto una directiva, reconocen la necesidad de desarrollar habilidades en dirección para la encargada del Acuerdo, de manera especial las que están orientadas al desarrollo de personas y de la institución, como se espera del Acuerdo.

Lo anterior, en coherencia con lo manifestado por la directiva nacional, quien identifica la necesidad de formación para la encargada en este ámbito de dirección.

“ Dimensión de entorno de trabajo del Perfil del Encargado del Acuerdo” .

<p>Reporta que se cuenta con programas de inducción y reinducción para todo el personal nuevo y que lleva tiempo en ASPAEN. Sin embargo, este programa no tiene la intencionalidad para encargados del Acuerdo, sino para todos los colaboradores.</p>	<p>Manifiesta que es conveniente desarrollar la habilidad de contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, que pueden incrementar la motivación personal y la alineación con la institución.</p>	<p>Expresa una directiva que se podrían fortalecer habilidades de: comprender el papel de su área, y comprender la cultura empresarial. Mientras que otra directiva no lo considera esta dimensión de entorno en la posibilidad de mejora.</p>	<p>Reconocen que se podrían fortalecer las habilidades de entorno como: Contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, para el cumplimiento del horizonte institucional;</p>	<p>La directiva nacional manifiesta que ASPAEN, cuenta con programas que favorecen la habilidad de entorno de trabajo, aunque hasta el momento, carece de intencionalidad para encargados del Acuerdo.</p>
			<p>Comprender la cultura empresarial para trabajar con los colaboradores en coherencia con el propósito formativo de ASPAEN y poner en contexto institucional cualquier manifestación del colaborador, generando mayor, lealtad y sinergia con la institución.</p>	<p>La encargada del Acuerdo coincide con las colaboradoras, en la necesidad de documentar políticas, planes y estrategias, en torno al Acuerdo, para lograr un mayor impacto en la formación personal de colaboradores y en beneficio de la institución.</p>
			<p>Comprender el papel de su área, para ayudar a evidenciar aspectos de mejora y que cuente con un plan de trabajo del Acuerdo que incluya, objetivos, temas, estrategias de comunicación y metas, sumado a herramientas de autoconocimiento y comprensión de su rol.</p>	<p>Las directivas del colegio manifiestan posturas contrarias frente a la necesidad de mejora de las habilidades de entorno de trabajo, para la encargada del Acuerdo.</p>

“ Dimensión de Cultura del Perfil del Encargado del Acuerdo” .

Reporta en ASPAEN la formación en cultura institucional, se despliega a través de los programas de inducción y reintucción, convivencias del personal, jornadas de formación, retiros espirituales, convivencias de formación en centros de la Prelatura del Opus Dei, todos medios grupales.

Así mismo, se cuenta con los Acuerdos y Despachos como medios personales de formación. Lo anterior, no es exclusivo para encargados del Acuerdo.

Manifiesta importante fortalecer el perfil de la encargada, en lo que se refiere a generar un adecuado clima laboral, con el propósito de ayudar a mejorarlo.

Reconocen la necesidad de mejorar en las habilidades de identificarse con la propuesta de valor de ASPAEN y sus colegios, en un marco de plena sinceridad. Así mismo, en mejorar el clima laboral.

Manifiestan la necesidad de mejorar habilidades que se reflejen en:

Una cultura participativa y por ende un ambiente más colaborativo;

Comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento;

Un clima laboral favorable en donde el Acuerdo sea un encuentro personal ameno y en un espacio físico favorable, diferente a una oficina o al aire libre.

La directiva nacional manifiesta que ASPAEN, cuenta con programas que favorecen la habilidad de cultura institucional, aunque hasta el momento, carece de intencionalidad para encargados del Acuerdo.

Todas las colaboradoras de AGC, coinciden en la necesidad de mejorar el perfil de la encargada del Acuerdo en lo concerniente a favorecer un adecuado clima laboral.

Adicionalmente, las directivas señalan la necesidad de mejorar las habilidades de cultura que propendan por una mayor identificación con la propuesta de valor de ASPAEN, sustentadas en la sinceridad.

Las colaboradoras coinciden en expresar el potencial del Acuerdo como favorecedor de un clima laboral, en la medida en que sea un encuentro ameno y en

un escenario mejor
dispuesto para ese fin.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Con relación a la subcategoría, formación en virtudes humanas en el perfil del colaborador Aspaen, la matriz de triangulación evidenció que directivas (nacional y locales) coinciden en reconocer el Acuerdo, como el escenario formativo para motivar el cultivo de virtudes, así como, la necesidad de atender oportunidades de mejora importantes para alcanzar ese propósito. Lo anterior, en coherencia con lo reseñado en la revisión documental del Acuerdo, como herramienta facilitadora de la formación en ASPAEN, que debe motivar la vivencia de virtudes humanas básicas de la convivencia. Autores como Altarejos, Bernal y Rodríguez (2005), ratifican la necesidad de esta formación anclada en virtudes. De igual manera, el análisis confirma la importancia de mejorar el espacio físico en el que se atiende y la periodicidad del Acuerdo, según lo expresaron las colaboradoras de AGC.

Respecto a la subcategoría, dimensión personal del perfil del encargado del Acuerdo, es relevante mencionar la necesidad de definir un plan de formación nacional para encargados del Acuerdo, según lo expresado por la directiva nacional. Lo anterior, en coherencia con lo manifestado por colaboradoras quienes esperan de la encargada, cercanía, integridad, discreción en un ámbito de confianza, atributos que se sustentan en la vivencia de virtudes humanas. De igual forma las colaboradoras, identifican en la necesidad de mejorar en el perfil personal, habilidades como el manejo del tiempo, control de sí mismo, autodesarrollo e impacto personal.

En cuanto a la subcategoría, dimensión de dirección para encargadas del Acuerdo, se encontró que se carece de un plan formativo intencional, para desarrollar este perfil, aunque se ha apoyado de manera indirecta, en algunos directivos que han atendido el Acuerdo a través de programas diversos de formación referidos por ASPAEN. Así mismo, la mayoría de las colaboradoras de AGC, identifican de manera especial la habilidad de desarrollo de personas y de la institución como unas de las necesarias en un plan de mejora del perfil.

En lo que respecta a la subcategoría, dimensión de entorno de trabajo, el análisis evidenció, que ASPAEN cuenta con programas que apoyan el desarrollo de este tipo de habilidades, sin embargo, como se ha mencionado carecen de intencionalidad para el propósito de mejora del perfil de la encargada del Acuerdo. De igual manera, se hace manifiesta la necesidad de documentar políticas, planes y estrategias, en torno al Acuerdo.

Finalmente, en lo referido a la subcategoría, dimensión de cultura del perfil para la encargada del Acuerdo, el análisis expresa lo señalado en las dos anteriores en cuanto a la carencia de intencionalidad. Es importante mencionar, que todas las colaboradoras manifiestan el potencial del Acuerdo, para la mejora del clima laboral y el propósito de identificarse con la promesa de valor de ASPAEN. De igual forma, autores como García (2001) expresan la necesidad de desarrollar el perfil del formador de formadores, como podría considerarse al encargado del Acuerdo, en aspectos como la aptitud para el diagnóstico, aptitud técnica, capacidad directiva y espíritu profesional.

5.5 Necesidades de formación de las personas encargadas del Acuerdo

En lo que respecta al tercer objetivo, que consistió en identificar las necesidades de formación de las personas y el perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo, desde la perspectiva del *coaching* ontológico, se analizó inicialmente la subcategoría, etapas del *coaching*, a través de la triangulación de los análisis comprensivos de la totalidad de entrevistadas. De conformidad con el tipo de estudio cualitativo y el diseño de investigación acción, se procede a presentar la triangulación por participante y la síntesis de los hallazgos para el tercer objetivo:

Tabla 24. *Matriz de triangulación categoría Etapas del coaching que pueden incluirse en la metodología de ejecución del Acuerdo actual.*

Categoría	Directora Nacional de Desarrollo Humano ASPAEN	Encargada del Acuerdo en Cantillana Aspaen	Directivas de Cantillana Aspaen	(Otras colaboradoras) Profesoras, administrativas, servicios generales y coordinadoras de apoyo	Triangulación
Etapas del Coaching	<p>Señala que, según lo establecido en la Bitácora, se cuenta con un marco de preguntas que se sugieren para ser trabajadas en el Acuerdo. Incluye el conocimiento de la persona, cómo es su vida, sus hábitos, sus propósitos y deseos. Luego se establecen unas metas y propósitos respecto al proyecto de vida y su seguimiento.</p> <p>Afirma que no se cuenta con un plan formal que incluya momentos o etapas, aunque algunos colegios cuentan con registro de firma como constancia del encuentro.</p> <p>Menciona en el desarrollo del Acuerdo, un encuadre inicial y los propósitos del proyecto de vida, aunque en este momento las etapas del Acuerdo dependen de la persona que lo atiende y quien lo recibe.</p>	<p>Reporta que la reunión del Acuerdo inicia dando espacio para que la persona exprese libremente cómo se siente, cómo ha estado, se revisa el compromiso realizado anteriormente y sus avances o dificultades. Señala que el Acuerdo, se desarrolla con base en los compromisos de la anterior sesión, o si hay un tema que se desee tratar ese día.</p> <p>Afirma que se ejecuta en un espacio en lo posible cómodo para quien recibe el Acuerdo, aunque no se cuenta con un sitio asignado para esta labor.</p> <p>Manifiestan que la reunión del Acuerdo se cierra estableciendo compromisos sobre lo que se acordó libremente trabajar, para mejorar.</p>	<p>Describen que inicia manera informal con un saludo, tratando de indagar sobre temas puntuales conversados anteriormente.</p> <p>Señalan que en la primera sesión se explica el significado, para construir y mejorar mutuamente. Cuando son sesiones posteriores, por lo general, se revisa alguna tarea u objetivo propuesto con anterioridad. Más adelante, se van revisando aspectos de las dimensiones de la persona y se renuevan las metas de desarrollo personal.</p> <p>Manifiestan que va determinado por la persona atendida, por su disposición y apertura y se realizan preguntas del ámbito personal, familiar o laboral.</p>	<p>Reportan que la reunión del Acuerdo se inicia con un saludo y en ocasiones la encargada hace preguntas.</p> <p>Afirman que el Acuerdo no tiene una estructura definida. Se desarrolla a manera de un diálogo empático, en el que se van exponiendo situaciones laborales o familiares que posteriormente serán revisadas.</p> <p>Afirman que el espacio en el que se desarrolla el Acuerdo es en una silla, en el pasillo o comedor, en zonas de mucha circulación de personas. Sugieren que se debe realizar en un lugar más cómodo e íntimo, y en el momento adecuado para el colaborador.</p>	<p>Se evidencia que ninguna de las colaboradoras de AGC, reconocen la Bitácora referida por la directora nacional, que contiene un inventario de preguntas para ser trabajadas en el Acuerdo.</p> <p>De igual forma, la directora nacional manifiesta que no se cuenta con un plan formal que describa etapas o momentos del Acuerdo. Solo se menciona un par de estadios y registros como constancia del encuentro, que dependen de la encargada.</p>

<p>Reportan que se busca compartir un sitio o una bebida que generen un ambiente apropiado de conversación.</p>	<p>No existe una estructura de cierre del Acuerdo, finaliza cuando termina el diálogo. Aunque por lo general, suele formularse un compromiso sobre un aspecto concreto de mejora, con metas y propósitos que serán revisados en el siguiente encuentro.</p>	<p>Todas las colaboradoras de AGC, coinciden en que el Acuerdo inicia con un saludo, luego vienen manifestaciones espontáneas, que se intercalan con preguntas por parte de la encargada.</p>
<p>Describen que se realiza en una oficina, en un pasillo, en el comedor u otro sitio externo. En el momento que por horario convenga a las dos personas. Se ha sentido cómoda en esas condiciones.</p>	<p>Sugieren incluir nuevas estrategias en el desarrollo del Acuerdo para que sea más atractivo para todas las colaboradoras.</p>	<p>Todas las colaboradoras coinciden en que en las sesiones se revisan los compromisos, planes de mejora o propósito, formulado en el desarrollo de la sesión anterior. Por lo general, se cierra formulando nuevos compromisos o metas.</p>
<p>Reportan que se cierra recordando puntos concretos de mejora y un plan de acción. Se recomienda tomar nota y escribir tópicos concretos.</p>		<p>Se sugieren nuevas estrategias en el desarrollo para que sea más atractivo. Todas las colaboradoras de AGC, coinciden en señalar que, aunque se procura un sitio adecuado, no se dispone de un lugar asignado para esta atención, que</p>
<p>Sugiere una directiva, por otra parte, analizar a profundidad el perfil de la encargada del Acuerdo que se pueda proponer en el marco de la investigación. sobre todo, una valoración muy profunda del ser, sobre el saber y tener.</p>		

requiere privacidad, y confidencialidad. Se espera en la propuesta del perfil para la encargada del Acuerdo, una valoración centrada en el ser, más que en el saber y tener.

En cuanto a la subcategoría, etapas del *coaching*, se pudo determinar que la totalidad de colaboradoras de AGC, desconocen la Bitácora de formación referida por la directora nacional, que contiene un inventario de preguntas para ser trabajado en el Acuerdo. Así mismo, no se cuenta con un plan formal que describa etapas o momentos del Acuerdo, aunque algunos colegios cuentan con registros como evidencia de la entrevista, según lo expresado por la directiva nacional. El anterior hallazgo coincide con aportes que la literatura ofrece a través de autores como Wolk (2007), quien recomienda desde el *coaching* ontológico 4 etapas y 7 pasos, para el desarrollo de la entrevista.

Por otra parte, se encontró que todas las colaboradoras reportan de manera similar, que el Acuerdo inicia con un saludo, que se acompaña de intercambio de manifestaciones y preguntas entre la encargada y la colaboradora. Así mismo coinciden en señalar, que cada Acuerdo motiva la revisión de compromisos definidos en encuentros anteriores y se cierra formulando nuevas metas u oportunidades de mejora. Según Castaño (2005) la entrevista individual juega un papel importante en la intención de alcanzar los objetivos de mejora, propósito significativo en el marco del Acuerdo en ASPAEN. De igual forma, sugieren la inclusión de nuevas estrategias para lograr que el desarrollo sea más atractivo, en línea con hallazgos de investigaciones recientes como Deloitte (2018), en el que se encuentra que las principales organizaciones están dando un giro importante, con miras a motivar que las personas se reinventen a través de nuevas experiencias y roles, para potenciar el autoconocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades. Es relevante señalar, que la totalidad de colaboradoras de AGC, manifiestan la necesidad de contar con un espacio físico adecuado, que refleje un ambiente de privacidad y confidencialidad. Sumado a la sugerencia de definir un perfil para la encargada del Acuerdo, cuyo eje sea el ser, más que el saber.

5.6.1 Análisis de proximidad semántica

Para dar alcance completo al tercer objetivo que se encaminó a identificar las necesidades de formación de las personas y el perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo, desde la perspectiva del *coaching* ontológico, se realizaron tres grupos focales con directivos, docentes y administrativos de Aspaen Gimnasio Cantillana. Es decir, si bien para la fase de intervención se tomaron herramientas provenientes de distintos modelos de *coaching*, para indagar sobre las oportunidades de mejora si se tomaron como referencia los dominios del *coaching* ontológico por considerar que ofrecían un marco de análisis oportuno para el Acuerdo. Para el procesamiento de los datos recolectados se realizó transcripción y codificación abierta con el fin de establecer la frecuencia de aparición de dichos códigos encontrando cuáles son los que tienen más fuerza en el discurso colectivo. De acuerdo con Valdez (2005) esta forma de análisis asigna más importancia al discurso de los participantes y a su interpretación sobre la experiencia que a las categorías o clasificaciones que pueda establecer el investigador.

Como se presentó en el capítulo de metodología, la matriz para la elaboración de preguntas para el protocolo semiestructurado del grupo focal tomó como categorías de análisis los dominios de observación del *coaching* ontológico. A continuación, se presentan los hallazgos en cada dominio empleando un diagrama de proximidad en el cual los códigos que están más cerca al centro tienen mayor fuerza en el discurso (frecuencias). Para efectos de la presentación se incluyen los cinco códigos más destacados en el diagrama de cada dominio, pero se incluye a continuación la tabla completa de frecuencias.

El primer dominio de observación del *coaching* ontológico sobre el cual se indagó fue el dominio experiencial. La figura 7 ilustra los principales códigos de proximidad en el discurso de las participantes:

Figura 7. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio experiencial del *coaching* ontológico



Fuente: Elaboración de las autoras.

Al respecto se encontró que el código más próximo fue el de la falta de continuidad en el Acuerdo como un aspecto que dificulta hacer conciencia de los aprendizajes que surgen de las experiencias. Por tanto, vale la pena considerar este resultado como una oportunidad de mejora para el Acuerdo. En la actualidad, las personas reciben el Acuerdo cuatro veces al año, pero en ocasiones sería de utilidad una frecuencia mayor. Así lo expresó una de las participantes: *“Sin embargo, la primera sesión casi siempre uno la utiliza en conocerse, en ¿sí?, en saber ¿quién eres? O sea, esa primera y tenemos tres, máximo cuatro Acuerdos en el año entonces es muy poquito.”*

Sin embargo, el otro aspecto que dificulta aprender de las experiencias es que no hay registros que permitan dar continuidad a las tareas entre una y otra reunión y entre un año y el siguiente, especialmente porque las participantes señalan que anualmente se puede producir cambio en la persona que realizan el Acuerdo, por tanto, cada año el proceso debe empezar de nuevo cuando se nombra a otra encargada, aunado a que debe construirse de nuevo la confianza: *“Pero al haber ese cambio de asesor si corta como la confianza que se requiere tanto en esto porque es personal entonces uno ya al presentarse, ya al conocerse, al haber un seguimiento va uno como fortaleciendo la confianza, pero cuando ya hay un cambio como que ¿otra vez?”*

Otro hallazgo que llama la atención es que, si bien para muchas participantes el Acuerdo si permite aprender de las experiencias que cada una vive, no siempre la conciencia de este aprendizaje nace de las personas que asisten al Acuerdo. Es decir, según lo reportado por las participantes, la persona encargada del Acuerdo es quien les ayuda a hacer explícitos los aprendizajes, mientras que para otras los aprendizajes surgen de la misma persona que asiste al Acuerdo.

Este hallazgo revela otra oportunidad de mejora desde la perspectiva del *coaching* ontológico, ya que para que la persona pueda tomar decisiones sobre nuevas alternativas de acción es indispensable que sea ella misma quien realice el proceso de hacer conciencia sobre lo que puede cambiar. Este aspecto es relevante puesto que en general, encontrar los aprendizajes que dejan las experiencias puede ser retador para muchas personas.

Investigaciones recientes lo ratifican, como la de Bermúdez y Báez (2015), que evidencia el resultado de la incorporación de herramientas de *coaching*, como generador de beneficio a nivel personal, que se refleja en relaciones más armónicas, innovación y crecimiento personal y mayor sentido de pertenencia e identificación con los principios institucionales. De allí que sea fundamental emplear conversaciones poderosas, herramientas y registros concretos que permitan que no se desvíe la atención del Acuerdo hacia conversaciones coloquiales sin un claro objetivo.

Tabla 25. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Experiencial del Coaching ontológico en el Acuerdo

Códigos Asociados al Dominio Experiencial	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Falta continuidad para identificar aprendizajes que surgen de las experiencias	14
Toma de conciencia sobre aspectos inconscientes que marcan la experiencia (de parte de la destinaria)	7
Toma de conciencia sobre aspectos inconscientes que marcan la experiencia (de parte de la encargada)	6
Baja frecuencia de reunión dificulta identificar aprendizajes	5
Presencia de enfoque orientado al aprendizaje como una aspiración	5
Dificultad general de las personas para identificar aprendizajes	4
Desconocimiento del formato para registrar aprendizajes	4
Comparación de avances personales con respecto a años anteriores	3
Conversación coloquial sin enfoque a la toma de conciencia sobre los aprendizajes que dejan las experiencias	3
Ausencia de un formato para registrar aprendizajes	1
Ausencia de enfoque orientado a identificar aprendizajes	1

Fuente: Elaboración de las autoras.

El segundo dominio del *coaching* ontológico sobre el cual se indagó fue el dominio discursivo. La figura 8 ilustra los principales códigos de proximidad en el discurso de las participantes:

Figura 8. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio discursivo del *coaching* ontológico



Fuente: Elaboración de las autoras.

Con respecto al dominio discursivo se encontró que el código más próximo fue la necesidad de seguimiento a las metas establecidas en el Acuerdo. Las participantes en los grupos focales expresaron que *“sería interesante que el Acuerdo estuviera un poco más estructurado para que se pudiera hacer eso, como tienen ustedes ahora la preceptoría, que tienen unas áreas y tienen... y hay cosas específicas que la persona puede abordar con la persona con la que está hablando y de repente a través de allí se puede lograr una respuesta en ciertos ámbitos, se puede abrir la puerta, pero cuando es hola y cómo estás y cuando es así de repente se siente un poco....cuando... no se de repente es bueno que fuera más estructurado, abriría tal vez más puertas.”* Es decir, el establecimiento de metas y algunas estrategias para acompañar el logro de esas metas que se dan como fruto del Acuerdo es un aspecto que debe tener prioridad.

Nuevamente el tema de la confianza surge como vital en este dominio, pues como lo indicó una participante con respecto al perfil de la persona que realiza el Acuerdo: *“Es importante que la persona sea idónea, o sea que de verdad genere confianza en mí, yo pienso que eso es importante”* Otros hallazgos que invitan a incluir herramientas de *coaching ontológico* son la necesidad de que la persona que recibe el Acuerdo sea quien establezca las metas en la cual enfocará su atención después de un proceso de toma de conciencia. Es decir, que el espacio del Acuerdo sea menos de entregar recomendaciones sobre la acción y más de tomar decisiones personales frente al cambio. En este sentido, la inclusión de herramientas de autoconocimiento es fundamental, así como desarrollar conversaciones poderosas en el Acuerdo que

motiven la introspección y la auto observación. Estudios recientes como el de Lozano (2015), coincide con el hallazgo mencionado, en la medida en que las herramientas de *coaching* ayudan a potenciar y desarrollar el proyecto personal de vida, impactando inicialmente en el ser y luego en el hacer.

Un resultado llamativo que se encontró en este dominio estuvo relacionado con el hecho de que, si bien se reconoce el Acuerdo como un espacio positivamente valorado porque sienten que está orientado al bienestar y porque se sienten escuchadas, también hay algunas participantes que consideran que, en ocasiones, la asistencia a las sesiones del Acuerdo se vuelve un requisito para cumplir con un indicador en un plan operativo de acción: “*si nosotros viéramos más los beneficios dejaríamos de estar más pendientes en el POA y lo buscaríamos donde viéramos los beneficios, donde viéramos que nos sirve que nos está aportando yo creo que lo buscaríamos más,...falta que sea más estructurado, o sea no solo una conversación ahí... ¿qué me cuenta?... porque es que uno siente que eso*”.

Tabla 26. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Discursivo del *Coaching ontológico en el Acuerdo*

Códigos Asociados al Dominio Discursivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Necesidad de seguimiento a las metas en el Acuerdo	17
La comunicación en el Acuerdo depende de la confianza que se pueda establecer	17
Necesidad de que la persona exprese las metas en las cuales quiere enfocarse	12
El Acuerdo como un espacio para ser escuchada	12
Se reconoce el Acuerdo como un espacio de autoevaluación	10
Relevancia de incluir más preguntas poderosas	9
Recomendaciones de mejora surgen de la encargada	7
Realización del Acuerdo para cumplir con un indicador	7
Búsqueda del bienestar de la persona que toma el Acuerdo	6
Importancia de evitar juicios	5
Necesidad de un espacio privado para expresarse con tranquilidad	1

Fuente: Elaboración de las autoras.

El tercer dominio del *coaching* ontológico sobre el cual se indagó fue el dominio relacional. La figura 9 ilustra los principales códigos de proximidad en el discurso de las participantes:

Figura 9. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio relacional del *coaching* ontológico



Fuente: Elaboración de las autoras.

En relación con el dominio relacional se encontró que el código con mayor frecuencia de aparición en el discurso fue la necesidad de que el Acuerdo se oriente a fortalecer las relaciones interpersonales que tienen una fuerte incidencia en el ambiente laboral. Una de las participantes en los grupos focales indicó que *“Yo veo que ahí también puede servir mucho el hecho de que la persona que hace el Acuerdo pues habla con varias y puede escuchar situaciones de relaciones... pues de diferentes personas, o sea guardando obviamente el sigilo profesional ¿no? si puede ... tengo entendido que a veces pasan como informes en general digamos las personas están indispuestas por esto, atiendan aquello o sea cosas en las que el personal pueda ser escuchado, es como una voz, se identifican situaciones en las que están necesitando esto, puede ayudar a mejorar, de esa manera pues veo que puede ayudar a mejorar las relaciones o diferentes circunstancias que se estén presentando, guardando pues el sigilo profesional, pienso puede servir”*.

Este hallazgo revela que las personas perciben que un gran potencial del Acuerdo es que al poder contribuir al desarrollo de cada colaborador puede incidir en el ambiente laboral que es fundamental en una institución cuyo sello es antropológico. De allí que otra oportunidad de mejora podría ser que la persona que orienta el Acuerdo tenga formación en liderazgo organizacional o en la gestión de equipos de alto desempeño, si bien su función no es esa directamente. Así mismo, la toma de conciencia para sobre patrones en las relaciones es fundamental para motivar el cambio. Recientes estudios como el de Vásquez (2015),

coinciden en atribuir a la inclusión de herramientas de *coaching*, la mejora en la comunicación entre profesores, rasgo importante dentro de este dominio relacional. En ese sentido, las preguntas poderosas son importantes para que cada persona pueda darse cuenta de supuestos inconscientes, emociones o aprendizajes previos que influyen en la calidad de sus relaciones. En la siguiente tabla puede apreciarse la recurrencia de códigos que emergieron en la indagación con respecto al dominio relacional:

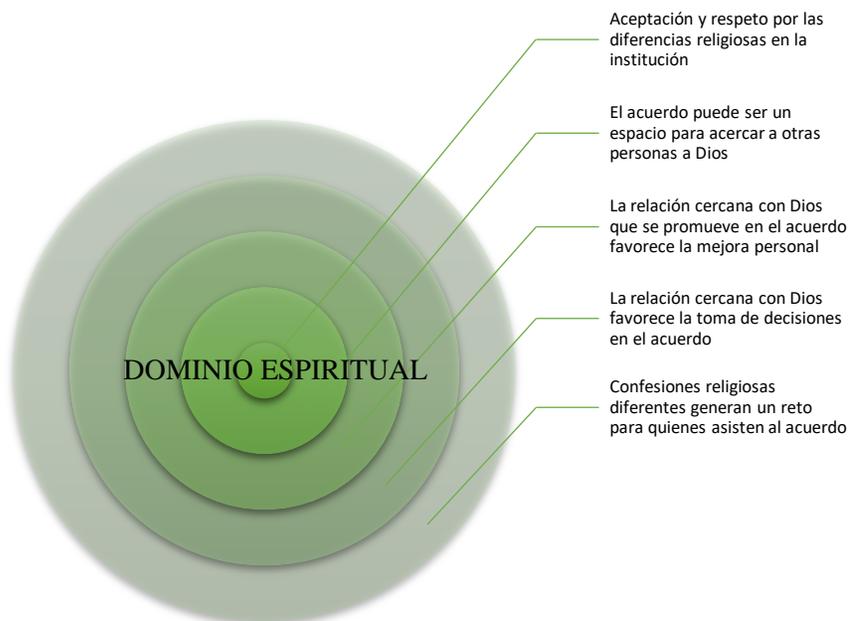
Tabla 27. *Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Relacional del Coaching ontológico en el Acuerdo*

Códigos Asociados al Dominio Relacional	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Necesidad de que el Acuerdo se oriente a fortalecer las relaciones interpersonales	9
El seguimiento a los compromisos de mejora en las relaciones es indispensable para la acción	6
La encargada del Acuerdo es quien propone alternativas para mejorar las relaciones	5
El seguimiento a las metas es clave para tomar conciencia de patrones relacionales	5
Las preguntas poderosas son claves para cambiar actitudes y comportamientos en las relaciones	5

Fuente: Elaboración de las autoras.

El cuarto dominio de observación del *coaching* ontológico sobre el cual se indagó fue el dominio espiritual. La figura 10 ilustra los principales códigos de proximidad en el discurso de las participantes:

Figura 10. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio espiritual del coaching ontológico



Fuente: Elaboración de las autoras.

Las menores oportunidades de mejora se encontraron en la indagación con respecto a este dominio, posiblemente debido a que en la cultura institucional de Aspaen Gimnasio Cantillana se promueve de manera consistente el cultivo de la vida espiritual. Así lo expresaron las participantes: *“Los que creemos en Dios sabemos que el Acuerdo es la parte de formación para llegar a ser santos ¿cierto? Estar bien en el trabajo, con la familia y con todos los demás, para las personas que no creen en Dios el Acuerdo les ayudaría a ser mejor persona, a hacer el bien, ya ellos crean en Dios o no, está el bien y el mal, entonces el Acuerdo les ayuda a ellos a ir por el camino del bien”*. Este hallazgo permite afirmar que la percepción sobre el Acuerdo es de trascendencia para varias de las colaboradoras.

En relación con dominio espiritual del *coaching* ontológico se encontró que el código más próximo el respeto y la aceptación de las diferencias religiosas, aspecto que se percibe de forma positiva por las entrevistadas. Además, las personas consideran que el Acuerdo puede ser un espacio para acercar a las personas a Dios, por tanto, se encuentra una fuerte convergencia en relación con la concepción de ASPAEN que considera que este es, ante todo, un medio de formación.

Otra fortaleza que mencionan las participantes en el grupo focal es que la relación cercana con Dios que se promueve en el Acuerdo fomenta la mejora personal y la toma de decisiones. Es decir, la fe es un fuerte impulsor de la evolución y el crecimiento personal para muchas de las entrevistadas. No puede obviarse, sin embargo, que una de las personas considera que las diferencias religiosas pueden ser un reto para el colegio ya que el lenguaje institucional se inscribe en un marco católico y esto puede generar choque en quienes no comparten este lenguaje. Así mismo, otra participante menciona que asistir al Acuerdo

también es un reto para los colaboradores que no comparten la filiación católica de la institución pues, aunque hay respeto se producen dificultades para aceptar algunos discursos.

En relación con este último punto, la confianza para ser la clave para abordar a las personas que tienen ciertas diferencias: “: *Yo creo que, en el grado de conocimiento de la persona, a mayor confianza pues se pueden tocar también ciertos temas porque no todos los temas a uno le gusta hablarlos ¿sí? Y por lo menos de primerazo cuesta. Entonces yo creo que teniendo de una confianza muy grande uno alcanza a tocar todos estos temas y se puede sentir como en de pronto expresar la cercanía que yo tenga hacia Dios o no y de esa manera la otra persona me puede colaborar*”.

Es decir, los hallazgos de este dominio muestran que la fe contribuye poderosamente a encontrar un lenguaje común el Acuerdo, sin bien es necesario continuar respetando a quienes no creen del mismo modo ya que desde la confianza y el testimonio puede ser más fácil acercarlos a Dios.

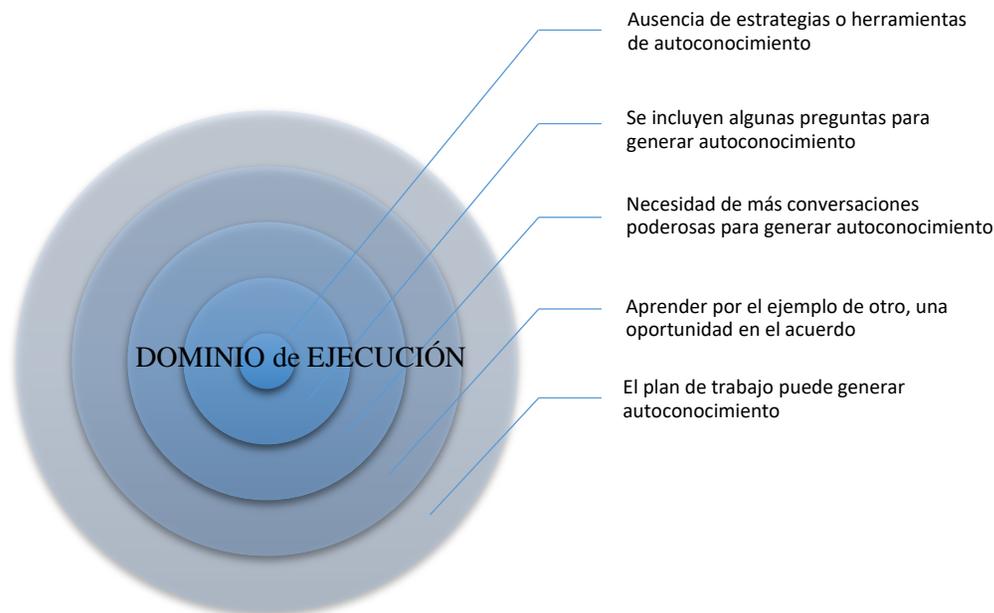
Tabla 28. *Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Espiritual del Coaching ontológico en el Acuerdo*

Códigos Asociados al Dominio Espiritual	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Aceptación y respeto por las diferencias religiosas en la institución	8
El Acuerdo puede ser un espacio para acercar a otras personas a Dios	7
La relación cercana con Dios que se promueve en el Acuerdo favorece la mejora personal	6
La relación cercana con Dios favorece la toma de decisiones en el Acuerdo	5
Confesiones religiosas diferentes generan un reto para quienes asisten al Acuerdo	3
Fortalecer las virtudes humanas, una alternativa de trabajo en el Acuerdo para los no creyentes	1
Confesiones religiosas diferentes generan un reto formativo para la institución ya que su lenguaje es católico	1

Fuente: Elaboración de las autoras.

El quinto dominio de observación del *coaching* ontológico sobre el cual se indagó fue el dominio de ejecución. La figura 11 ilustra los principales códigos de proximidad en el discurso de las participantes:

Figura 11. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio de ejecución del *coaching* ontológico



Fuente: Elaboración de las autoras.

En relación con el dominio de ejecución se encontró que una de las mayores oportunidades de mejora en el Acuerdo es fortalecer los procesos y herramientas de autoconocimiento. Es decir, las personas consideran que en el Acuerdo si se promueve el autoconocimiento a través de preguntas pero que haría falta incluir técnicas o instrumentos que fortalezcan la posibilidad de reconocerse a sí mismas. Al ser indagada por la manera en que se promueve el autoconocimiento, una participante expresó: *“Si, pero yo creo que en eso nos falta, nos falta porque hay una cosa que es clásica y es el test de temperamento, pero a mí me parece que el test de temperamento le aporta a uno mucho, o sea porque es reconocerse, o sea es decir ¡ay! Claro con razón yo no me callo nada, es que este es mi temperamento, tengo que mejorar en esto y en lo otro, pero no llegamos hasta ahí, pero sí me parece que una cosa como una prueba de temperamento, pues Caliper nos da las habilidades, pero las habilidades del cargo, no tanto para el desarrollo personal, entonces si pensaría... y hay unos muy sencillos realmente que podrían servir”*.

Expresiones como la anterior fueron una constante en los grupos focales ya que no cuentan con estas herramientas, pero las consideran importantes. Además, las participantes reconocen que existe la herramienta Caliper como una forma de reconocer aspectos asociados al desempeño que podrían ser un insumo para el Acuerdo, pero no aborda elementos como el carácter, el temperamento y la personalidad. En la siguiente tabla se presentan las frecuencias en torno al dominio de ejecución:

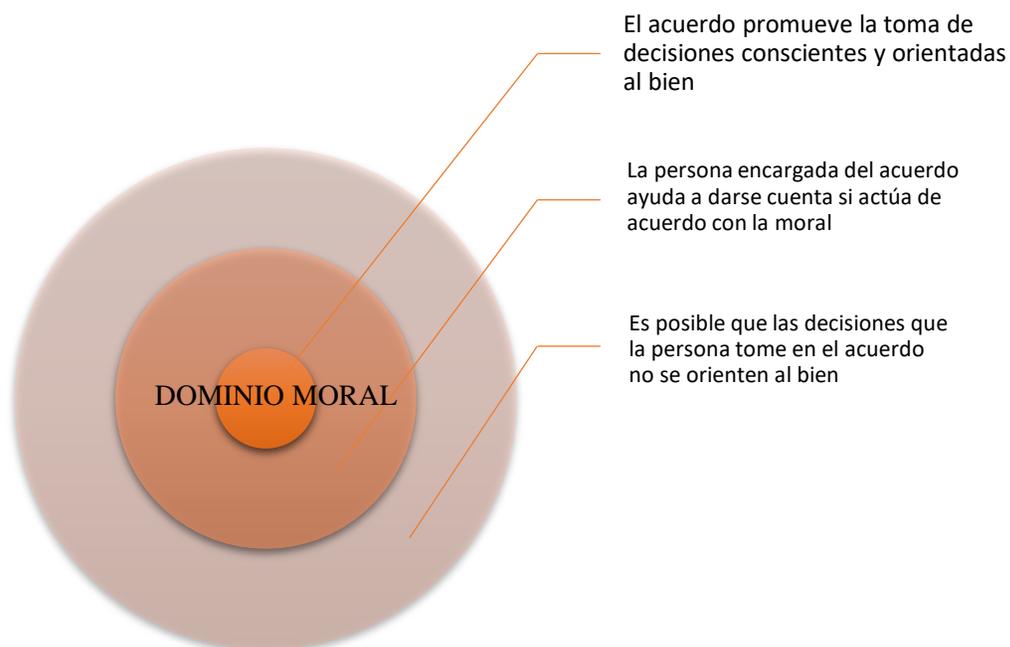
Tabla 29. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio de Ejecución del Coaching ontológico en el Acuerdo

Códigos asociados al dominio de ejecución	Frecuencia de aparición de los códigos
Ausencia de estrategias o herramientas de autoconocimiento	11
Preguntas para generar autoconocimiento	6
Conversaciones poderosas para generar autoconocimiento	4
Aprender por el ejemplo de otros	2
Plan de trabajo para generar autoconocimiento	1

Fuente: Elaboración de las autoras.

El sexto dominio de observación del *coaching* ontológico sobre el cual se indagó fue el dominio moral. La figura 12 ilustra los principales códigos de proximidad en el discurso de las participantes:

Figura 12. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio moral del *coaching* ontológico



Fuente: Elaboración de las autoras.

En relación con el dominio moral del *coaching* ontológico se encontró que este era bastante positivo en el Acuerdo antes de la intervención. Es de resaltar que el dominio espiritual y el dominio moral son las

categorías que revelan una escasa necesidad de introducir ajustes desde la perspectiva del *coaching* ontológico en Cantillana. En el discurso aparece con fuerza la conciencia del bien y del mal como un aspecto determinante para tomar decisiones en el Acuerdo. Así respondieron las entrevistadas al indagar por la importancia de orientar las decisiones que toman en el Acuerdo al bien: *“Eso es bien importante, eso es bien importante porque... porque desde que estamos tomando y recibiendo este Acuerdo ya uno cuando va a hacer algo... uno como que hace uno un stop ¿no? Dice espere, esto... yo sé que esto le hace daño a la otra persona entonces yo me detengo, porque durante el Acuerdo me han ayudado a auto conocerme y por tanto en ese auto conocerme es también ponerme en el otro, eso sí es bien importantísimo y este... ya uno toma las cosas como con... una decisión la toma como con cabeza más fría ¿no? Con los pies en la tierra bien parados y decir bueno si voy a hacer esto y porque me beneficia y beneficia al otro, sé que si lo lo hago mal otro... el que también va a estar afectado soy yo porque eso cara a Dios como decíamos atrás, me hace... no le hace daño solamente a la otra persona, me hace daño también a mí mismo y eso también va a afectar el campo laboral”*.

Así mismo, para las participantes el perfil de la persona encargada del Acuerdo es vital en lo que respecta al conocimiento y coherencia de vida ya que sus orientaciones en lo moral también tienen una gran importancia para las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Cantillana. Una de las personas que participó en los grupos focales, así lo ratificó: *“Pues que veo es que es muy importante o sea en este punto pues la idoneidad de la persona que realiza el Acuerdo, para que sepa también como aconsejarnos.”* En línea con el dominio moral, reciente estudio de reflexión de Serrano (2017), señala la importancia de la formación en virtudes morales aristotélicas como fundamento para el ejercicio de la dirección.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias encontradas después del análisis de proximidad semántica:

Tabla 30. *Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Moral del Coaching ontológico en el Acuerdo*

Códigos Asociados al Dominio Moral	Frecuencia de Aparición de los Códigos
El Acuerdo promueve la toma de decisiones conscientes y orientadas al bien	14
La persona encargada del Acuerdo ayuda a darse cuenta si actúa de acuerdo con la moral	6
Es posible que las decisiones que la persona tome en el Acuerdo no se orienten al bien	1

Fuente: Elaboración de las autoras.

El séptimo dominio de observación del *coaching* ontológico sobre el cual se indagó fue el dominio emocional. La figura 13 ilustra los principales códigos de proximidad en el discurso de las participantes:

Figura 13. Códigos de proximidad semántica en relación con el dominio emocional del *coaching* ontológico



Fuente: Elaboración de las autoras.

En relación con el dominio emocional se encontró que el código con mayor presencia en la voz de las participantes en los grupos focales es la ausencia de herramientas o estrategias concretas para promover la autogestión emocional. Este aspecto es notable, puesto que fue el código con mayor frecuencia de aparición en todos los grupos focales, lo cual evidencia que es una necesidad sentida. Esto puede explicarse porque en general hoy se reportan altas tasas de estrés a nivel mundial, no específicamente en Aspaen Gimnasio Cantillana. Es decir, según la Organización Mundial de Salud, el 56% de la población padece estrés crónico lo que invita a afirmar que es necesario incluir en el Acuerdo herramientas, técnicas y estrategias que favorezcan la autorregulación. Sumado a lo anterior, conviene mencionar estudios recientes como el de Modrego et al (2016), que evidencia beneficios importantes del mindfulness, en el manejo del estrés, el bienestar y la atención plena.

En los grupos focales las participantes resaltaron que contar con herramientas o prácticas para gestionar sus emociones es de gran importancia para ellas: “...ahí pienso que no tenemos herramientas de autogestión pues para ayudarnos en la parte de la gestión emocional, nos tocaría... y mucho menos para ayudar a otros a auto gestionarse en esa parte, tal vez por eso uno lo que... lo que trabaja es lo que empíricamente ha

aprendido, pero no, no técnicamente y pues de pronto tendría muchos mejores resultados en un colegio donde el 99.9% son mujeres, entonces las emociones fluyen, fluyen todo el tiempo, entonces hay que aprenderlo, hay que aprenderlo porque si no somos bombas de tiempo ¿no?”.

Para las participantes el Acuerdo si favorece la toma de conciencia sobre el estado emocional, por ello constituye el segundo código con mayor frecuencia de aparición. Al respecto expresan que *“Yo pienso que el hecho de ser consciente de ese estado y de esa... de ese estado de ánimo o de esa situación que me está afectando, el hecho de evaluarla me da consciencia por medio del Acuerdo, de si vale la pena o no estar... permanecer en ese estado ¿sí? O cambiarlo, o sea digamos que pienso que el hecho de ser consiente, porque muchas veces esta con la rabia o con la frustración en ese momento y en ese escenario vale la pena o no vale la pena, digamos que el Acuerdo ayuda a tener ese determinante de si vale la pena o no vale la pena cargar pues con esos sentimientos y tomar la decisión de cambiarlos”.* Es decir que en el Acuerdo si se promueve el reconocimiento de emociones, pero no tienen muchas herramientas para regularlas.

El otro código que llama la atención es que, en referencia a lo emocional, para algunas participantes es preferible realizar el Acuerdo con una persona distinta a su jefe pues, al hablar con una persona distinta se sienten con más libertad para dialogar y expresar sus emociones y sentimientos. Se destaca que consideran que su jefe directo también es formador para ellas, pero que la posibilidad de reflexión sobre aspectos emocionales que surjan en el Acuerdo es más fácil abordarla con alguien que no esté en la línea de mando funcional. Así lo expresaron: *“Y no deja de ser formadora, porque es tu formador y siempre lo va a ser, pero hay momentos en que requieres de otra persona que te escuche.”* Al explorar un poco más en el porqué de este aspecto como una ventaja las participantes dijeron que *“El argumento es que el jefe es un formador y yo como formador mi primera responsabilidad es mi equipo, entonces claro yo lo veo y yo he luchado por formar a mi equipo, pero... pero claro hay momentos de tensión y hay momentos donde yo necesito hablar con alguien más”.*

Finalmente, cabe mencionar dos hallazgos que se produjeron en torno al dominio emocional. El primero que las personas reconocen que el Acuerdo puede ser un escenario propicio para fortalecerse en sus habilidades emocionales. El segundo es que consideran que este aspecto es tan importante que la persona encargada del Acuerdo es la primera que debe aplicar en si misma herramientas de autogestión emocional. Se aclara que no afirmaron que no lo esté haciendo, sino que destacaron que esto es fundamental ya que de otro modo sería más difícil orientarlas a ellas en ese aspecto. En coherencia con estos hallazgos investigaciones como la de Cortés (2017), muestra la necesidad desarrollar nuevos estilos de liderazgo, sustentados en habilidades de carácter emocional que parten inicialmente de un autoconocimiento por parte del líder, para luego influir de manera adecuada en su equipo de trabajo.

A continuación, se incluye la tabla de frecuencia en relación con este dominio de observación:

Tabla 31. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados al Dominio Emocional del Coaching ontológico en el Acuerdo

Códigos Asociados al Dominio Emocional	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Ausencia de herramientas para promover la adecuada autogestión emocional	23
El Acuerdo como oportunidad para el reconocimiento y gestión de las emociones	12
El Acuerdo como oportunidad para que las emociones revelen aspectos no conscientes de la vida	9
Necesidad de que el Acuerdo se realice idealmente con alguien que no tenga el rol de jefe	9
La adecuada gestión de las emociones que puede obtenerse como fruto del Acuerdo ayuda a convivir mejor con el otro	5
La encargada de realizar el Acuerdo, por su rol, es la primera que requiere fortalecer su autogestión emocional	5
La persona encargada del Acuerdo como aquella que aconseja que elegir con respecto a las emociones	3
Herramientas de autocontrol para el manejo emocional	1

Fuente: Elaboración de las autoras.

En los grupos focales no se indagó por el octavo dominio de observación del *coaching* ontológico que corresponde al dominio corporal ya que no se consideró que las entrevistadas pudieran realizar aportes en relación con la manera en que la persona que realiza el Acuerdo ha empleado o no dicho dominio.

Como conclusión de este análisis se encontró que los dominios espiritual y moral tienen grandes fortalezas en el marco del Acuerdo antes de la intervención. Es decir, la filosofía institucional de Aspaen desde la perspectiva de ser labores apostólicas personales, vinculadas a la Prelatura del Opus Dei, que se desarrolla con toda la comunidad educativa. permea positivamente el Acuerdo y esos dominios tienen una gran fortaleza que debe cuidarse y preservarse asegurando que la persona que realiza el Acuerdo tenga el conocimiento necesario para seguir manteniendo el espíritu formativo de Aspaen.

De otra parte, en relación con los dominios experiencial, discursivo, relacional, de ejecución y emocional si se encontraron valiosas oportunidades de mejora que evidencian la necesidad de que el Acuerdo tenga una estructura formal. También se destaca la necesidad de realizar un seguimiento que permita monitorear y acompañar los avances de las personas en las metas que se han propuesto en el marco del Acuerdo. Otro aspecto destacado es la urgencia de contar con herramientas de autoconocimiento que le permitan a la persona tomar conciencia de sí mismo y de sus posibilidades de acción.

El otro aspecto central que amerita atención es la continuidad del proceso que se pierde cuando se cambia de encargada del Acuerdo, ya que, como no se dispone de registros, no siempre es posible retomar. La frecuencia de los encuentros también puede ser vista como una oportunidad puesto que hay personas que por situaciones particulares pueden requerir unas sesiones más frecuentes que otras. Un aspecto muy importante es que el Acuerdo debe ser presentado como una oportunidad que brinda AGC para favorecer a sus colaboradores y no como una acción para cumplir con un indicador de un POA. Posiblemente así se hace a nivel general, pero es necesario insistir en todos los niveles manifestando las ventajas del Acuerdo para la vida personal, familiar y laboral.

En relación con el dominio emocional se encontró que antes de la intervención a través de esta investigación, el Acuerdo no brindaba, de forma concreta, herramientas para la autogestión de emociones. Este aspecto puede ser atendido desde herramientas provenientes del coaching ontológico y de otras corrientes que, a la luz de los resultados, se reconoce que puede representar un gran aporte para los colegios de Aspaen.

Como consecuencia del análisis conjunto de los hallazgos de estos tres objetivos se presenta una propuesta de rasgos estructurantes para un nuevo perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo desde la perspectiva de los hallazgos en relación con los dominios del *coaching* ontológico. Cabe aclarar que dado que no era un objetivo del estudio formar a la persona que realiza el acuerdo en un modelo específico sino capacitarla para incluir algunas herramientas de *coaching* durante las sesiones del Acuerdo. En este orden de ideas para el último objetivo se incluyeron herramientas provenientes de distintas corrientes. Es decir, la finalidad más importante del estudio era el fortalecimiento del Acuerdo para el bien de cada persona, por encima de privilegiar un modelo específico.

5.6.2 Propuesta de rasgos estructurantes para un nuevo perfil para encargados del Acuerdo Se presenta a continuación la propuesta de rasgos estructurantes para un nuevo perfil para encargados del Acuerdo que fue construida a partir de un análisis riguroso de varios insumos como lo fueron, el perfil de la persona en ASPAEN referido en el capítulo 2, de los hallazgos relevantes en las categorías obtenidas a través de las herramientas de recolección de la información y del estudio de las Once competencias del coaching según la Internacional Coach Federation (ICF, 2019). La propuesta se presenta organizada en tres dimensiones, la personal, la relacional y la profesional, como ejes sustanciales que podrían ser un insumo para la construcción final del perfil, del encargado del Acuerdo, a la luz de la metodología que en la actualidad se aplica en ASPAEN, en el marco del Modelo de gestión del talento humano para la construcción de cartas descriptivas.

A la luz de los hallazgos, se considera importante que en la futura construcción del perfil de la persona encargada del Acuerdo en Aspaen se promueva el esmero por cultivar en sí mismo, las siguientes características en la dimensión personal:

Refleja en su actuar la dignidad personal expresada en la vivencia de virtudes como la integridad, sinceridad, honestidad, lealtad y discreción.

Tiene bien formada su conciencia y responde con criterio ético en todas sus actuaciones, sustentado en el conocimiento y la coherencia de vida.

Se orienta en su ser y en su obrar al bien, a la verdad y a la belleza, expresando cada acción y cada palabra con amor y con sentido de trascendente, en un ambiente secular.

Se sabe y vive como hijo de Dios, que lucha por vivir con coherencia su fe, en un ámbito de respeto, libertad y acogida generosa a cada persona.

Es un agente formador desde su propio proyecto personal de vida y vocación de servicio, con capacidad de desarrollar y mantener un plan de mejora alcanzable y medible en las personas que se les ha confiado.

Tiene una afectividad madura, que se expresa en autogestión emocional, control de sí mismo, coherencia, y unidad interior de su ser corporal y espiritual.

Mantiene una actitud de autoobservación, autoconocimiento, e introspección como fundamento del plan de mejora personal y la toma de decisiones.

Es una persona reflexiva, con capacidad de discernir lo más adecuado frente a cada situación, para crear oportunidades de aprendizaje continuo, que mejoren la eficacia de los resultados propuestos.

En relación con la dimensión relacional el encargado del Acuerdo se recomienda considerar la inclusión de los siguientes rasgos:

Se esmera por mantener una capacidad de escucha activa, que se refleja en valorar con atención lo que expresa cada persona, para comprender el significado en el contexto personal y ayudarlo a lograr un mejor nivel de manifestación.

Procura emplear con los demás un modelo de comunicación en el cual privilegia escuchar con el ánimo de entender, no de responder.

Posee una habilidad de comunicarse eficazmente, a través de un lenguaje claro, apropiado y estructurado en las ideas, acompañado de la capacidad de hacer preguntas poderosas para alcanzar un mayor beneficio del Acuerdo.

Promueve un ambiente laboral favorable y de sana convivencia, en un ámbito relacional caracterizado por la apertura, cercanía, flexibilidad, confidencialidad y confianza, que facilite el propósito de identificarse con la promesa de valor de ASPAEN.

Tiene la capacidad de mantener la atención en lo importante de cada colaborador, para permitirle descubrir la posibilidad de asumir la responsabilidad propia, que facilite el desarrollo del potencial de toma de decisiones personal.

En relación con la dimensión profesional el encargado el perfil del encargado del Acuerdo puede considerar los siguientes aspectos:

Se considera como facilitador de resultados y aprendizajes, a través de la integración y evaluación de diferentes insumos de información, para ayudar a cada persona a obtener los resultados que se esperan.

Se reconoce como un líder organizacional, capaz de desarrollar personas y equipos de alto desempeño para generar verdaderas transformaciones, a partir de la exploración de innovadoras estrategias competitivas.

En cada sesión del Acuerdo procura desarrollar acciones para que cada persona identifique sus aspiraciones (metas), realidades (supuestos, creencias y emociones), alternativas (posibilidades de acción) y compromisos personales (decisiones conscientes).

Se reconoce como un agente clave del cambio interno en la institución ya que acompaña a otros en el cambio personal. En consecuencia, se esmera por promover ajustes transformacionales para los retos adaptativos o relacionales que pueden experimentar las personas.

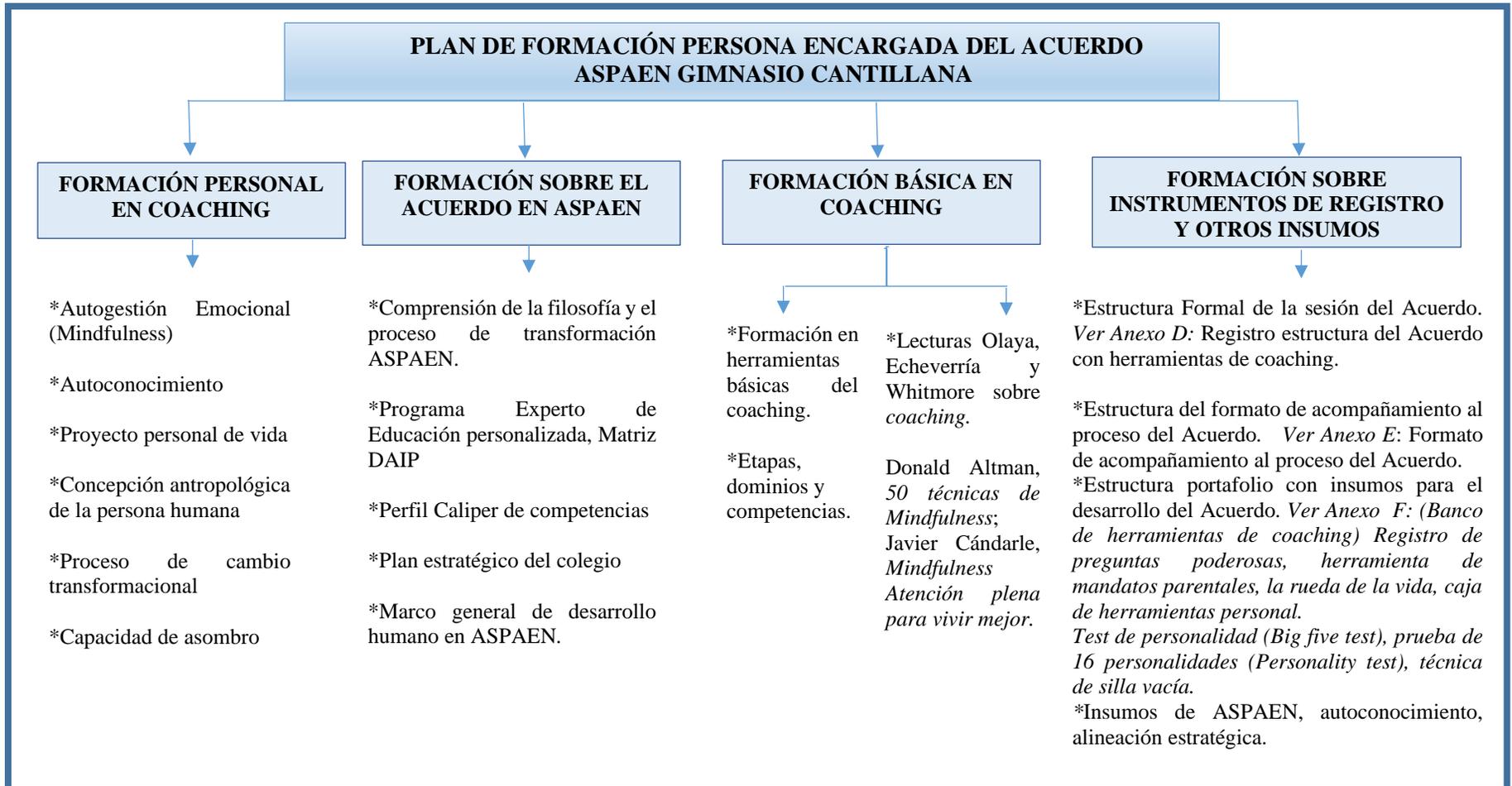
Establece acciones de seguimiento para las metas previstas por cada asistente al Acuerdo. Reconoce que esos cambios no son su responsabilidad, pero sabe que la continuidad y persistencia en los temas que la persona requiere avanzar son claves para la mejora.

Se mantiene en continuo estado de aprendizaje y actualización con referencia a técnicas y herramientas de coaching ontológico que pueda emplear para potenciar el proceso de cada persona atendida en el Acuerdo.

5.6 Incidencia de la inclusión de herramientas del coaching en Aspaen Gimnasio Cantillana

El último objetivo de la investigación consistió en implementar y evaluar una propuesta de ajuste a la manera en que se define el perfil del encargado del Acuerdo. Para alcanzar ese propósito se estableció una ruta que consta de 3 elementos: El primer elemento corresponde al desarrollo de un plan de formación dirigido a la encargada del Acuerdo en herramientas de *coaching* ontológico como se evidencia en la figura 14.

Figura 14. Plan de formación persona encargada del Acuerdo.



Fuente: Elaboración de las autoras.

El plan de formación propuesto estaría constituido por cuatro ejes: uno de formación personal en coaching para la encargada, otro de formación sobre el Acuerdo en ASPAEN, el tercero de formación básica en coaching, enfocado en la atención de las personas que se le confían, y el cuarto, de formación sobre instrumentos de registro y otros insumos. Para cada eje, se proponen unos contenidos específicos mínimos que se detallan en la misma figura 14, con el propósito de generar un verdadero impacto personal e institucional. Es importante señalar, que varios de elementos constitutivos del plan de formación fueron parte del entrenamiento recibido por la encargada del Acuerdo de AGC, y otros que se sugieren, serán parte de los contenidos de reinducción o formación continua de la encargada. Lo anterior, en respuesta a la necesidad planteada ampliamente en el capítulo de justificación del presente proyecto.

Posterior a la formación personal en *coaching*, sobre el Acuerdo en ASPAEN y formación básica en coaching, en varios de los tópicos señalados para cada uno de los ejes presentados en la figura 14, se generó una propuesta de instrumentos de registro que se incorpora como un cuarto eje del plan de formación y se reconocen: Registro estructura del Acuerdo con herramientas de *coaching*, Formato de acompañamiento al proceso del Acuerdo y los insumos de para el desarrollo del Acuerdo, denominado, Banco de Herramientas de *coaching* (Ver anexo F).

El segundo elemento del cuarto objetivo corresponde a una sesión de *coaching grupal* dirigida por una experta en la que se trabajó con una de las herramientas de autoconocimiento, referidas en el Banco de Herramientas denominado, “test de mandatos parentales” (Ver anexo F). La sesión de *coaching* grupal para las colaboradoras de AGC, sirvió como escenario de sensibilización para que la encargada, pudiera iniciar la inclusión de elementos de *coaching* en las sesiones del Acuerdo. Así mismo se observó que las participantes pudieron tomar conciencia de aspectos importantes que pueden incidir en su relacionamiento personal.

Posteriormente, como tercer elemento del objetivo final, se diseñó un breve protocolo de entrevista (Ver anexo F), cuyas respuestas se recogieron en video, con el fin de documentar los cambios percibidos por las participantes en el Acuerdo (encargada y destinatarias). Estos videos reposan en una carpeta en la nube y estarán disponibles para ASPAEN como organización en la cual se suscribe esta investigación.

Los datos recolectados se procesaron a través de múltiples observaciones para identificar los cambios percibidos. En la Tabla 31 se presenta el resultado del análisis triangulado:

Tabla 32. *Triangulación entrevista de evaluación de los impactos*

Categoría	Destinatario del Acuerdo	Encargada del Acuerdo
Cambios reportados en las sesiones del Acuerdo	<p>Todas las personas reportan cambios positivos generados en las últimas sesiones del acuerdo, una de ellas menciona que, anteriormente, <i>“las sesiones del Acuerdo eran sobre generalidades de la vida personal o laboral”</i>. En la actualidad todas coinciden sobre lo positivo que ha sido la incorporación de herramientas de coaching ontológico porque les ha permitido a partir del autoconocimiento identificar aspectos a mejorar de su personalidad. Así mismo, afirman que el acuerdo ha tomado una formalidad a través de la estructuración de objetivos y el planteamiento de unos propósitos que van estrechamente ligados a una serie de acciones encaminadas al cumplimiento del objetivo trazado.</p> <p>También se mencionó dentro de los cambios la implementación de la hoja de vida y un historial que permite llevar la trazabilidad del proceso con cada persona que recibe el acuerdo, mencionando que en caso de que el encargado del acuerdo cambie no afecte el proceso de acuerdo que llevan las colaboradoras.</p>	<p>La encargada percibe un cambio positivo, lo anterior, obedece a que se incorporó una estructura formal al Acuerdo y un objetivo sobre lo que se desea alcanzar con la persona atendida, actualmente se focaliza la sesión del acuerdo hacia el autoconocimiento, logrando que la persona pueda identificar cambios que desea realizar que aporten a su desarrollo personal.</p>
Impacto de los cambios realizados en el Acuerdo en el proceso personal.	<p>Las entrevistadas coinciden en que el impacto se genera a partir del análisis de aspectos a mejorar, es un proceso de mejora continua. Cuando se piensa y trabaja para contribuir con el propósito de vida se genera un impacto en la vida personal, familiar y laboral.</p>	<p>La encargada indica que el impacto en su proceso personal ha sido significativo, no obstante, aún no ha logrado el objetivo planteado, pero continúa trabajando diariamente en pro de conseguirlo.</p>
Incidencia de los cambios efectuados en el Acuerdo para Aspaen Gimnasio Cantillana.	<p>Las entrevistadas coinciden en que los cambios implementados en el Acuerdo impactan positivamente a AGC como Institución debido a que al lograr el objetivo del Acuerdo que es la transformación del ser como consecuencia se transforman realidades. Un colaborador estable emocionalmente, es un colaborador más productivo, con mayor disposición en el desarrollo de sus labores diarias.</p>	<p>Para AGC estos cambios generan una incidencia positiva si los colaboradores aprovechan al 100% este espacio de formación, debido a que al plantearse un propósito y una meta esto debe influir de manera significativa y directa en su desarrollo personal y verse reflejado en sus relaciones personales y con el entorno.</p>

<p>Aspectos de la vida familiar y laboral que se han visto impactados por el proceso de coaching que ahora se realiza</p>	<p>Las entrevistadas coinciden en que sus vidas se han visto impactadas familiar y laboralmente a partir de la identificación de aspectos positivos y por mejorar. Afirman que el proceso de <i>coaching</i> les ha ayudado a tener herramientas para dar mejor manejo a sus emociones, así mismo, ser más asertivas, tener mejores relaciones labores y personales. Una de ellas indica que a nivel laboral ha existido un gran impacto que inicio a partir del reconocimiento individual y un cambio de actitud individual. Por otra parte, una de las entrevistadas indica “estoy luchando, pero ahí voy”, haciendo referencia a que el acompañamiento que ha recibido en las últimas sesiones le permite recordar su objetivo y confrontarlo con sus acciones si están siendo coherentes y están encaminadas al cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Existen dos aspectos de su vida familiar y laboral que se han visto claramente impactados por el proceso de <i>coaching</i>, uno de ellos es la atención plena en el presente, reconoce que ahora está más atenta a su entorno y todo lo que sucede y un segundo aspecto que menciona es la gestión de emociones, a partir de la premisa “¿Qué haría el amor en este caso?”.</p>
<p>Formación en técnicas de coaching para la encargada del Acuerdo</p>	<p>Las entrevistadas expresan: “Fundamental”, “muy importante”, “claro”. Todas coinciden en que es fundamental la continuidad en la formación de herramientas de <i>coaching</i> por parte de la encargada del acuerdo, de esta forma ella podrá brindar mejor orientación a las colaboradoras. Por otra parte, una de las colaboradoras afirma que la persona encargada del Acuerdo tiene un papel de liderazgo dentro de la institución, al tener ese espacio con cada colaboradora en el que no se revisan solo aspectos familiares sino también laborales es por ello que considera primordial su formación ya que entre mayor conocimiento adquiera más habilidades humanas tendrá para ayudar a transformar.</p>	<p>La encargada considera que si es importante continuar capacitándose en técnicas de coaching porque entre mayor capacitación tenga la persona encargada del Acuerdo mayor impacto habrá en quien lo recibe y esto será contundente.</p>

Fuente: Elaboración de las autoras.

El análisis triangulado de la información recolectada en los videos, para reconocer los impactos generados por la inclusión de herramientas de *coaching*, revelan que hay algunos avances generados por la estructuración formal de los momentos o pasos de cada sesión. Así lo expresa una entrevistada cuando afirma: “Una gran implementación esos cambios que se han generado. La implementación de herramientas de *coaching* nos permite identificar aspectos a mejorar de nuestra vida personal”.

Además, las preguntas poderosas resultan más motivantes y transformadoras que las preguntas que se empleaban anteriormente durante la sesión del Acuerdo. Es decir, las preguntas actuales se orientan más a comprender el aprendizaje que dejan las experiencias vividas. De otra parte, es posible afirmar que al emplear formatos concretos para registrar los avances de cada persona permiten tener más claridad de su proceso y de otra parte resultan fundamentales para darle continuidad independientemente de quién lleve el Acuerdo, así como lo expresa una de las entrevistadas cuando indica: “Se va a llevar un historial de nosotros, de tal manera que, si llegan a cambiar al encargado del Acuerdo, se pueda revisar en que objetivos iba el colaborador”. Esto constituye una ventaja si se considera que en las entrevistas iniciales se percibió que cada persona encargada del Acuerdo tenía que empezar de nuevo el proceso con cada asesorada. Se reitera la importancia de asignar un espacio físico para las sesiones del Acuerdo en el cual el

mobiliario y la disposición de los enseres contribuya a generar un ambiente de confianza. De conformidad Acuerdo con lo que manifiestan los entrevistados es posible que sea más conveniente contar con una pequeña sala de reunión que con un escritorio y dos sillas. Así mismo, se destaca la necesidad de formación continua en herramientas de coaching en la encargada del Acuerdo que le permita adquirir mayores herramientas para el desarrollo de las sesiones, así como lo menciona una entrevista cuando afirma: *“¡claro que sí!, es muy importante...Para poder transformar el equipo de empleados que tiene el colegio, laboral, personal y familiarmente... La encargada del Acuerdo debe tener las herramientas, el conocimiento y las habilidades para hacer esta gran labor que desde el Acuerdo hace”*.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La riqueza de los hallazgos analizados en el capítulo anterior trasciende el ámbito inicialmente planteado para el Acuerdo en AGC y las instituciones de ASPAEN, en la medida en que permitió descubrir un potencial de impacto significativo en el propósito de mejorar este importante espacio de formación. Lo anterior, sustentado en una profunda revisión documental de antecedentes institucionales, a los que se agregaron elementos teóricos y de investigaciones recientes, junto a los aportes significativos allegados a través de las voces de las diferentes personas entrevistadas. Es evidente, que el resultado de este análisis abre un panorama muy atractivo, en torno a la inclusión de herramientas de *coaching* que incluye elementos propios como las etapas que deben tenerse en cuenta para su desarrollo, los dominios que se podrían incorporar intencionalmente en la realización del Acuerdo, además de la propuesta de unos ejes estructurantes para un nuevo perfil para encargados del Acuerdo. Esto se acompaña de una ruta de formación propuesta que incluye insumos importantes para la gestión del Acuerdo con miras a favorecer el desarrollo personal de cada colaborador en este espacio de formación en la misma línea de la estrategia institucional de ASPAEN.

De igual manera, reconociendo el impacto evidenciado en la presente investigación, a través de la identificación de oportunidades de mejora, de necesidades de formación, de la construcción de un perfil renovado para encargados del Acuerdo y la configuración de un plan de formación, es significativo también, vislumbrar el aporte que puede llegar a significar para ASPAEN, en un momento histórico de transformación, cuyo eje y motor está anclado en la dimensión personal de cada uno de los más de 1500 colaboradores, que redundaría en una mejora institucional al servicio de las familias colombianas. Es decir, en consonancia con las metas de desarrollo personal, trazadas para los colaboradores, la inclusión de herramientas de *coaching* en el desarrollo del Acuerdo o la Mentoría, puede representar un avance significativo en una organización cuyo foco actual es la transformación, pues la primera esfera de cambio es la dimensión interna y personal.

Algunos autores estudiados como Gilbert (2017) refieren la necesidad de generar programas de intervención que parten de la compasión y se sustentan en un liderazgo transformacional y positivo. El primero refleja un intercambio creativo entre líderes y seguidores para facilitar un cambio impulsado por la visión de las personas y de la institución. El segundo que se refleja en el cultivo de un clima positivo, el desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas, una comunicación y significado claro y positivo. Es por ello, que se considera relevante para ASPAEN conjugar tanto la caracterización actual del Acuerdo, un poco relegada en su potencial transformador, como una clara estrategia de mejora desde el *coaching* ontológico u otras corrientes, en la línea de este mismo estilo de liderazgo transformador y positivo, que parte de la dimensión personal y transfunde lo institucional y social.

De igual forma, la investigación revela que las colaboradoras de AGC valoran el interés de ASPAEN de promover y desarrollar siempre a la persona. Este hallazgo concuerda con la premisa que desde años atrás se definió para el Acuerdo, al instaurarlo como escenario de formación y desarrollo. Así lo destacaron las participantes en el estudio quienes expresan que el Acuerdo es una de las formas concretas a través de las cuales se materializa el auténtico interés de ASPAEN por su desarrollo personal.

Sin embargo, el estudio permitió evidenciar la necesidad de implementar acciones de mejora para lograr este propósito de siempre, en un nuevo marco de referencia organizacional que busca hacer más eficaz y evidente la promesa de valor. Además, en todo proceso de cambio, en el que se revisan y reformulan procesos, el comportamiento de las personas también está abocado a cambios y ajustes, unos de tipo incremental y conductual, que se han venido gestionando en el Despacho, espacio de acompañamiento personal propio de la gestión con colaboradores ASPAEN, orientado al despliegue y seguimiento de funciones y responsabilidades del cargo. Y el segundo tipo de ajustes relacionales o adaptativos, cuya transformación se da desde la toma de conciencia, y este es el ámbito atribuido al Acuerdo, como se pudo valorar a través de las voces de las entrevistadas. Cabe aclarar que, desde la perspectiva del *coaching*, los retos procedimentales se atienden con ajustes incrementales encaminados a incentivar algunos comportamientos o a desincentivar otros, mientras que los retos adaptativos o relacionales requieren ajustes transformacionales encaminados a la toma de conciencia sobre aspectos que antes eran inconscientes y que ocasionan cierta forma de actuar.

Por lo anterior, se considera significativo en el presente estudio el aporte del *coaching* ontológico, que se evidenció en la fase de intervención al Acuerdo en AGC, según las colaboradoras escuchadas, y en la medida que permitió confirmar lo expresado por autores como Echeverría (2011), quien considera al *coaching*, como práctica que favorece el cambio y la transformación del ser que “somos y que hemos sido” (p. 70), dicho de otra forma, suscita una forma distinta del ser, a partir de un autoconocimiento profundo como soporte de la toma de conciencia, que genera movilización o cambio.

Por otra parte, con respecto al primer objetivo específico encaminado a caracterizar los significados construidos por docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo, el diagnóstico evidenció a través de la triangulación de las cinco subcategorías, el significado común que existe entre directivas, quienes lo reconocen como medio de formación orientado al crecimiento personal e integral de colaboradoras. Es importante señalar que la totalidad de colaboradoras del colegio, reconocen al Acuerdo como expresión del trato personal y de la educación personalizada, atributos propios de la formación ASPAEN. Así mismo, le atribuyen el desarrollo del proyecto de vida, el descubrimiento de la vocación de servicio y la mejora personal en un ámbito de cercanía y confianza. Esto último en la línea de lo señalado por Pérez (1997), quien describe al profesor formador que ayuda a desarrollar el proyecto personal de vida propio y de quienes se les ha confiado. Sumado a lo anterior, se evidencia con nitidez que,

a diferencia del Acuerdo, el Despacho está encaminado a atender de manera prioritaria, los temas específicamente profesionales y laborales.

Por otro lado, en cuanto a la revisión de antecedentes documentales del Acuerdo, el análisis reflejó que, aunque se referencian algunos documentos de ASPAEN, estos no estaban incorporados a la vivencia del Acuerdo en AGC antes de la intervención, y tampoco se contaba con un registro unificado que facilitara el seguimiento a objetivos y compromisos que se generaban en la entrevista. En este sentido, la propuesta que se presenta en esta investigación puede representar un aporte inicial para unificar los formatos de registro que permitan medir la trazabilidad y los impactos del Acuerdo como estrategia de formación.

Dentro del enfoque de educación personalizada, a la luz de los resultados descritos, se puede afirmar que todas las colaboradoras manifiestan la estrecha relación entre el Acuerdo y el programa experto DAIP de educación personalizada, como parte de la impronta de formación ASPAEN. Sin embargo, no se contaba con un nivel de apropiación como herramienta integrada a la gestión actual del Acuerdo, por lo cual se reconoció la necesidad de introducir nuevas estrategias para su desarrollo. Por lo anterior, la formación DAIP fue incluida dentro del segundo eje del plan de formación propuesto para encargados del Acuerdo.

En cuanto a la integración de la gestión del desempeño del talento humano, con la misión, valores y cultura institucional se pudo determinar en el análisis, que las colaboradoras de AGC expresan una clara comprensión conceptual del término competencias y su relación con la gestión del desempeño. No obstante, se logró evidenciar que el perfil Caliper con el que cuenta ASPAEN, para cada uno de sus colaboradores, no es reconocido. De igual forma, se hizo evidente la necesidad de delimitar el ámbito de gestión y seguimiento del Acuerdo, teniendo en cuenta que en la actualidad está enmarcado en el modelo de gestión por competencias definido por ASPAEN y referido al Centro de desarrollo humano, en el que no se tiene definido metas ni indicadores de gestión. Adicionalmente y en coherencia con el significado institucional manifestado por las entrevistadas durante la triangulación, se le atribuye al Acuerdo un potencial formativo y transformacional en torno al propósito de vida y al descubrimiento vocacional. Este aspecto demanda un renovado perfil directivo y formador, y quizá un ámbito diferente que debe ir más allá de una gestión centrada en competencias, y que logre integrar todos los atributos reconocidos en la investigación.

En relación con el segundo objetivo específico enfocado en identificar oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de *coaching*, el análisis reconoce al Acuerdo, como el escenario formativo para motivar el cultivo de virtudes humanas, con oportunidades de mejora también identificadas. De igual forma, se logró detectar la necesidad de contar con un plan de formación para encargados del Acuerdo, orientado a desarrollar las habilidades personales, de dirección, de entorno y de cultura, referidas en los documentos de ASPAEN, junto a nuevos elementos formativos, innovadores y estratégicos, acordes a los principios institucionales y el momento de transformación institucional. De conformidad con las voces de las entrevistadas, autores como Alcázar y Javaloyes (2016) coinciden en

afirmar que la formación de la persona debe incluir programa de práctica de virtudes, específicas en el desarrollo de los trabajos y actividades curriculares tales como: orden, precisión, rigor, laboriosidad, solidaridad, esfuerzo, paciencia, escucha y comprensión, humildad intelectual, entre otras.

En lo que respecta al tercer objetivo, que consistió en identificar las necesidades de formación de las personas y el perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo, se pudo configurar un nuevo perfil para los encargados del Acuerdo, junto a una estructura de desarrollo para cada sesión. Así mismo, el análisis mostró la oportunidad de incorporar elementos para un plan de formación del encargado, evidenciada antes de la intervención, en aspectos como falta de dominio, experiencial, discursivo, relacional, de ejecución y emocional, mientras que se encontró una destacada apropiación de los dominios moral y espiritual, en coherencia con la filosofía institucional. Dichos dominios establecidos por el *coaching* ontológico se consideraron oportunos ya que se enfocan en propósitos similares a los descritos para el acuerdo.

Finalmente, en lo que respecta al cuarto objetivo orientado a implementar y evaluar una propuesta de posibles ajustes para el perfil del líder que ejecuta el Acuerdo, se logró estructurar un plan de formación para la encargada de su ejecución. El plan incluyó la incorporación de herramientas de *coaching* ontológico y de otras corrientes, reconocimiento documental e institucional y la creación de insumos de registro, estructura y seguimiento para mejorar la vivencia del Acuerdo en AGC. Fue significativo contar con una sesión grupal de *coaching* para todas las colaboradoras del colegio, a manera de sensibilización e inicio de un plan de implementación y mejora. Se logró evidenciar de manera significativa a través del material audiovisual registrado, la valoración positiva expresada en las voces de las entrevistadas, quienes refirieron una estructura más formal y unas preguntas poderosas que han dado cauce a la conversación.

En conclusión, es relevante afirmar que la incorporación de herramientas de *coaching* en el desarrollo del Acuerdo como espacio de formación y transformación de colaboradores de ASPAEN y AGC, constituye una oportunidad valiosa de impacto personal, institucional y social, en un momento histórico para las instituciones de ASPAEN, en el propósito de redefinir una clara estrategia *core* y una verdadera ventaja competitiva, para ser más atractivos a las familias y estudiantes que se desean atraer y cautivar, con la riqueza formativa de la institución y el potencial transformador de las estructuras sociales desde la dimensión personal.

7. RECOMENDACIONES

Los hallazgos descritos en el capítulo de resultados y las conclusiones que de ellos se desprenden, permiten formular recomendaciones para AGC y las instituciones de ASPAEN interesadas en obtener una mayor apropiación y mejora substancial en la forma cómo se vive profesionalmente el Acuerdo. Inicialmente para AGC, se recomienda implementar el plan de formación para la encargada del Acuerdo propuesto en el capítulo 5 teniendo en cuenta el abordaje inicial de la fase de intervención y las inclusiones a manera de mejora, que se hicieron como resultado del análisis de datos y los aportes de la literatura científica.

Una importante recomendación corresponde a la necesidad de construir un nuevo perfil de acuerdo para el cargo a partir de los hallazgos del cuarto objetivo. Para la elaboración de dicho perfil convendría tener en cuenta que cuando en Aspaen se está definiendo un cargo, se emplea el taller de responsabilidades clave y a partir de este se diseña el perfil del cargo desde el modelo de competencias. Una vez definidas las competencias se sugiere incluir una descripción de cada una de ellas y una descripción e indicadores de comportamiento que faciliten posteriormente la selección y el desarrollo de las personas encargadas. En dicho perfil sería valioso contemplar aspectos como conocimientos requeridos, habilidades o competencias y ranking de cada responsabilidad y prioridad.

De este modo con el documento de responsabilidades clave, y la definición de las competencias de la persona encargada del Acuerdo, los rectores en conjunto con la Directora Nacional de DH podrán elegir a las personas idóneas y realizar los procesos de formación.

Sumado a lo anterior, se recomienda la creación de un sistema de gestión de la información que involucre al Acuerdo, para todos los colaboradores de ASPAEN, unido a la mejora de formatos y estructura propuestos en el presente estudio.

Así mismo se recomienda que como etapa previa a la realización de los Acuerdos en AGC, la persona seleccionada según el perfil, tenga una semana de inducción y/o reinducción, que le permita reconocer de manera profunda la estrategia y filosofía de ASPAEN, y los demás contenidos documentales básicos, presentados en los ejes del plan de formación sugerido para la encargada del Acuerdo en el capítulo 5.

También, se recomienda realizar formación complementaria para la encargada del Acuerdo, en nuevas herramientas de *coaching* que dinamicen el autoconocimiento, diferentes a las aplicadas en la fase interventiva, como la prueba de personalidad (*Big five test*), la prueba de 16 personalidades (*Personality test*), y la técnica de la silla vacía, pruebas para medir rasgos de neurosis, ansiedad y autoliderazgo entre otras. Sumado a lo anterior, se recomienda explorar nuevas estrategias de autogestión emocional, iniciando por la misma encargada en el marco de su formación y teniendo en cuenta, que fue el código de mayor

frecuencia de aparición en las entrevistadas. Lo señalado busca en primer lugar que ella que las interiorice, y luego pueda transmitir las a las personas que atiende en el Acuerdo en AGC. De igual forma, se sugiere incorporar en la formación de la encargada, técnicas para la toma de decisiones, como parte del proceso de formación profesional.

Se recomienda de manera prioritaria a AGC, suministrar un escenario físico que facilite trabajar con mayor discreción y profesionalismo el Acuerdo, y que favorezca el ambiente de confianza, privacidad y atención personal que, a pesar de la limitación detectada, se le atribuye al Acuerdo.

En consonancia con los objetivos estratégicos trazados por la dirección nacional de ASPAEN y teniendo en cuenta la necesidad de asumir nuevos retos organizacionales, se recomienda reubicar el marco de gestión del Acuerdo, que se encuentra en la actualidad en el Centro de Desarrollo Humano, en el subsistema de Desarrollo, y dentro del proceso de Entrenamiento, rodeado de otros procesos y despliegues, que pareciera atraer prioritariamente la gestión del talento humano. Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda reubicar el Acuerdo, próximo a la oficina de transformación, creada recientemente en Dirección Nacional, desde donde se espera desplegar una nueva estrategia *core*, que requerirá atender retos adaptativos y ajustes transformacionales, que se generan de dentro hacia afuera de cada persona. Lo anterior, podría facilitar el despliegue prioritario del potencial poderoso que tiene el Acuerdo a manera de proyecto especial para la transformación de ASPAEN, con la inclusión de nuevas herramientas de *coaching*, y por ende ser un apoyo fundamental para la renovación de ASPAEN en los nuevos retos de transformación.

Por otra parte, se recomienda estructurar un portafolio que contenga el plan de formación propuesto en la presente investigación, sugerido en el capítulo 5 a manera de álbum virtual y/o físico que se incorpore a la gestión documental del Acuerdo, en la nueva versión y de manera desglosada, con cada uno de los insumos propuestos incluidos los bibliográficos, para favorecer los procesos de inducción y reinducción de las personas que se forman para tan importante labor profesional en ASPAEN. Para ello se podría convocar la participación de profesores expertos de ASPAEN y de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas que podrían enriquecer con sus aportes el desarrollo de la propuesta de formación. El objetivo en el mediano plazo sería contar con una estrategia de formación estructurada para los encargados del Acuerdo o la Mentoría. Incluso sería conveniente analizar la posibilidad de contar con un proceso de formación en *coaching* profesional certificado a través de un diplomado o de un curso. Para ello también podría proponerse el concurso de la Facultad de Educación de la Universidad de La Sabana, entidad que comparte los principios fundacionales de ASPAEN por su carácter de obra corporativa del Opus Dei.

Como aporte dentro del proceso de cambio organizacional se propone un nuevo nombre para el Acuerdo, que en el caso de los colegios masculinos de ASPAEN se ha denominado mentoría y cuyos significados son similares. Por lo anterior, en el marco de un relanzamiento se plantea el nombre de CORT,

cuyo significado aplicaría para colegios femeninos y masculinos de ASPAEN y cuya denominación se explica así:

C de Conocer

O de Orientar

R de Recomenzar

T de Trasformar

El vocablo *Cor* en latín significa corazón afecto, al agregársele la T de transformar, es decir corazón afecto para transformar, en línea con el aporte que constituye para el Acuerdo la inclusión de herramientas de *coaching*, considerado por Echeverría como “una práctica abierta a la posibilidad de cambio, que opera no solo al interior que somos, sino que en sentido literal transforma el ser que hasta ahora hemos sido” (Echeverría, 2011, p. 70). En este sentido la transformación para ASPAEN debe partir de cada colaborador, desde su singularidad, para asumir verdaderos retos adaptativos al servicio de la Estrategia Core. Por lo anterior, se propone la imagen del nuevo Acuerdo en la figura 15.

Figura 15. Imagen CORT



Elaborado por. Marly Navarro y Liliana Rojas.

8. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que la presente investigación ha buscado reconocer significados construidos por colaboradoras de AGC en torno al Acuerdo, detectar necesidades de formación para encargada del Acuerdo, redefinir un nuevo perfil y medir el impacto de la inclusión de herramientas de *coaching* ontológico, y teniendo en cuenta que los hallazgos podrían extenderse a otras instituciones de ASPAEN, valdría la pena indagar en futuros estudios:

¿Podrían equiparse los significados construidos sobre el Acuerdo en AGC a otros colegios femeninos de ASPAEN?

¿Podrían equiparse los significados actuales sobre la Mentoría en colegios masculinos de ASPAEN a los encontrados alrededor del Acuerdo en AGC?

¿Cómo se pueden vincular las competencias de los cargos en ASPAEN, con las virtudes propias de cada cargo como parte de la esencia formativa de colaboradores?

¿Se podrían desarrollar modelos de desarrollo humano que permitan la medición de virtudes humanas, como base antropológica para la gestión del desempeño y mejora organizacional?

¿Podrían aplicarse algunas de las herramientas de coaching en la fase de incorporación de nuevos colaboradores ASPAEN?

9. LIMITACIONES

Una de las principales limitaciones del proyecto fue la duración pues dada la profundidad del análisis de la información recolectada hubiera sido interesante observar el proceso de las participantes en el Acuerdo, pero dado que la tesis tomó 2 años para su elaboración no era viable un estudio longitudinal. Este aspecto se recomienda tenerlo en cuenta para futuros estudios que den continuidad al presente.

La otra limitación para el estudio fue la ausencia de un espacio físico asignado a la encargada del Acuerdo lo cual generó retos de tiempo para poder brindarle la capacitación prevista, ya que era necesario estar adaptando espacios que fueron facilitados por la administración pero que eran cambiantes según la disponibilidad de oficinas.

REFERENCIAS

- Alcázar, J. & Javaloyes, J. (2016). *Programa Experto en Educación Familiar, Sistema DAIP. Desarrollo Armónico de la Identidad Personal*. Curso 1: La persona fundamento de la educación.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias*. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Altman, D. (2019). *50 técnicas de mindfulness para la ansiedad, la depresión, el estrés y el dolor. Terapia con mindfulness*. Editorial Sirio.
- Álvarez, M. (2015). Liderazgo positivo y compartido. *Padres y Maestros. Publicación de La Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*, (361), 12.
- Anzorena, O., Galilei, G. & Consulting, N. (2003). *Maestría Personal, El camino del Liderazgo*.
- ASPAEN. (Herramienta facilitadora del Acuerdo. Documento basado en el folleto Estilo Humano, editado por la Universidad de La Sabana. Bogotá: ASPAEN.
- ASPAEN. (2003). *Anexo 2. Temas que pueden tratar en los Acuerdos. In Manual de orientación y familia* (pp. 56–58). Bogotá: ASPAEN.
- ASPAEN. (2004). Manual de Mejoramiento continuo del talento humano. (pp. 56–58). Bogotá: ASPAEN.
- ASPAEN, (2005). Cultura Organizacional de ASPAEN. En *Bitácora Institucional de Formación*. Bogotá: ASPAEN.
- ASPAEN. (2006). El Acuerdo en las instituciones de ASPAEN. En *Bitácora institucional de formación* (p. 2-14). Bogotá: ASPAEN.
- ASPAEN, Dirección Nacional de Orientación. (2014). *Capítulo I. Guía para la gestión del desempeño ASPAEN*.
- ASPAEN. (2018). *10+1 razones para confiar en la educación y formación de los preescolares y colegios de Aspaen*. Retrieved from <http://www.loscerezos.edu.co/10-1-razones-2>
- ASPAEN. (2018). *Definición e implementación de competencias organizacionales y perfiles de cargo*.
- ASPAEN, Dirección Nacional. (2018). Circular 20181031-670. Estructura direcciones nacionales de formación y de desarrollo humano.
- ASPAEN, Dirección Nacional. (2019). Circular 20190110-675. Introducción perspectivas formación.
- Bárcena, B. (2016). *El liderazgo de Francisco: Las claves de un Innovador*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B Argentina S.A
- Barrio, J. (2004) *Elementos de Antropología Pedagógica*. Editorial Rialp. Tercera edición

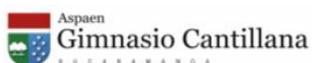
- Bernal, A. (2006). Antropología de la educación para la formación de profesores. *Educación y Educadores*, 9 (2), 149-167.
- Bernal, A., Rodríguez, A. & Altarejos, F. (2009). La familia, escuela de sociabilidad. *Educación y Educadores*, [S.l.], v. 8, p. 173-185, ISSN 2027-5358. Disponible en: <<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/578>>. Fecha de acceso: 07 mar. 2019
- Bigfive test. Recuperado el 30 de noviembre de 2019 de <https://bigfive-test.com/>
- Boix, V. (2016). *Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation*. Project Zero, Harvard Graduate School of Education. Aprendizaje interdisciplinario: una base cognitivo-epistemológica.
- Caliper. (2018) *Definición del perfil Caliper. Beneficios de la administración del desempeño de Caliper*. Recuperado de la página: <http://www.caliper.com.mx/faqs/>
- Cándarle, J. (2013). *Mindfulness. Atención plena para vivir mejor*. Ediciones B. Buenos Aires.
- Castaño, R. (2005). Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas/ Núm.291. *La Gestión Integral de Recursos Humanos*
- Contreras, V. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. Retrieved March 05, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000100009&lng=en&tlng=es.
- Echeverría, R. & Olalla, J. (2001). *Coaching Ontológico* (Parte I)
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Comunicaciones Noreste Ltda. <https://doi.org/67559>
- Echeverría, R. (2011). Ética Y Coaching Ontológico. *Ontología*, 144.
- Elliot, J. (2005). *La investigación-acción en educación*. 5ª. Edición, Ediciones Morata. Madrid
- Gardner, H. (2011). *The Theory of Multiple Intelligences: As Psychology, As Education, As Social Science*. Harvard Graduate School of Education Resources.
- García, V. (1997). *Ideas para la educación. Tras las huellas del beato Josemaría*. Ediciones Rialp.
- García, M. (2007). *Nosotros los profesores. Breve ensayo sobre la tarea docente*. Repositorio UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- Gilbert, P. (2017). *Compassion Concepts, Research and Applications*. Editorial Routledge. Primera edición.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education Sexta Edición.

- International Coach Federation. (2019). *Competencias clave de coaching*. Disponible en <https://www.icfes.com/mwsicf/ser-coach-de-icf/competencias-coaching-icf-espana>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile. Santiago de Chile.
- Louis, K., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring Leadership in Schools: Findings from Exploratory Analyses. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310–348.
- Marí, R., Bo, R. & Climent, C. (2010) Propuesta de análisis fenomenológico de los datos obtenidos en la entrevista. *Revista de Ciéncies de l'Eduació* Disponible en: <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/juny10/article07.pdf>
- Martínez - Chairez, G., & Guevara - Araiza, A., & Valles - Ornelas, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12 (6), 123-134.
- Mckernan J. (1999), p. 25. *Investigación-Acción y Curriculum*. Ediciones Morata. Madrid.
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). Manual de la evaluación de desempeño. *Ministerio de Educación Nacional*, 57.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. Recuperado en 05 de marzo de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es.
- Modrego-Alarcón, M., & Martínez-Val, L., Borao, L., Margolles, R., & García-Campayo, J. (2016). Mindfulness en contextos educativos: Profesores que aprenden y profesores que enseñan mindfulness. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 30 (3), 31-46.
- Muñoz, J., Quintero, J. & Munévar, R. (2002). Experiencias en investigación-acción-reflexión con educadores en proceso de formación. *Revista electrónica de investigación educativa*, 4(1), 01-15. Recuperado en 14 de abril de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412002000100004&lng=es&tlng=es.
- Olalla, J. (2016). *El Arte del Coaching Ontológico*. Paper de Estudio Guía nº 6 ACP-
- Ortega-Guizado, R. (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. *Sophia, Colección de Filosofía de La Educación*, (13), 177–198.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la C. y la C. (OEI). I. de E. I. (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*.
- Respira Vida Breathworks, (2008). *Orígenes del Coaching Ontológico*. Recuperado el 05 de octubre de <https://www.respiravida.net/or%C3%ADgenes-del-coaching-ontol%C3%B3gico>

- Reyes, R. (2016). El coaching está de moda. *Apuntes de Familia*. P. 20-23. Ed.32. Instituto de la Familia, Universidad de la Sabana.
- Roffey Park Institute, Forest Road, Horsham, West Sussex, RH12 4TB, United Kingdom. Recuperado de la página: www.roffeypark.com/cwi
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación Fundamentos y Tradiciones*. Mc Graw Hill Education
- Sánchez-Teruel, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 15 (2), 171-191.
- Sandoval, L Y. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9(1), 33-53. Retrieved March 08, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100003&lng=en&tlng=es.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica Volumen17*, Issue 1, <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33 (143), 208-216. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-129. <https://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Taylor, S & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós. Barcelona.
- Test de personalidad. Recuperado el 30 de noviembre de 2019 de <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>
- Torres, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1, 1-18.
- Valdez, J. (2005). *Las redes semánticas naturales, usos y aplicaciones en psicología social*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. México.
- Wolk, L. (2007). *Coaching El Arte de Soplar Brasas*. Gran Aldea Editores. Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo A. Guía para los Acuerdos. AGC, 2013



EL ACUERDO:

Es un instrumento institucional de AS-PAEN por medio del cual dos personas – jefe o delegado por el Comité Directivo y el empleado- **acuerdan** sobre temas de formación humana y profesional.

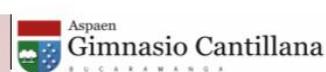
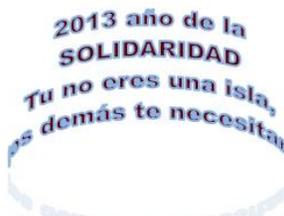
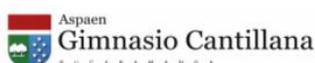
Se parte de la persona, de su cargo dentro de la institución y de sus responsabilidades para identificar las necesidades de mejoramiento y acordar unos planes de acción concretos.

El ACUERDO es la base primaria de la unidad, colegialidad y trabajo en equipo.

EVALUACIÓN COMO MEJORAMIENTO:

El acuerdo difiere de un despacho de trabajo ya que éste se convoca para:

- ⇒ Llegar a un acuerdo sobre los comportamientos esperados y los fines y logros de la institución.
- ⇒ Comprometerse en el mejoramiento personal en beneficio de unos terceros que siempre serán las estudiantes, las familias, los proveedores o acreedores de la Institución y lógicamente, su propia familia.
- ⇒ Generar una oportunidad de autoconocimiento y de enriquecimiento personal.



GUÍA PARA LOS ACUERDOS

DEPARTAMENTO DE
ORIENTACIÓN



GUÍA PARA LOS ACUERDOS



PLAN DE MEJORA AÑO ANTERIOR:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

AVANCES PLAN DE MEJORA AÑO EN CURSO:

1. ESTILO EDUCATIVO ASPAEN:

- a) Binomio amabilidad-exigencia. Respeto.
- b) Ejemplo de vida personal-coherencia de vida.
- c) Capacidad de escucha y de dar respuesta a las inquietudes que le expresan.
- d) Espíritu positivo y buen humor.
- e) Lealtad: compañeras, institución.
- f) Trabajo bien hecho: responsabilidad, orden, puntualidad, calidad.

2. ESPÍRITU DE SERVICIO Y TRABAJO EN EQUIPO:

- a) Capacidad para establecer relaciones profesionales y de equipo que potencian su trabajo y el logro de metas institucionales.
- b) Generosidad para apoyar el trabajo de otros cuando se requiera.
- c) Aportes al equipo y acogida y respeto a las opiniones de los otros miembros del grupo.
- d) Humildad para aceptar críticas constructivas y sugerencias de otras personas.

3. CRECIMIENTO PROFESIONAL:

- a) Conocimientos actualizados en su área.
- b) Estudios año en curso: diplomados, seminarios, cursos de actualización, maestría, doctorado.
- c) Respeto a su autoridad por parte del equipo, compañeras, padres de familia y/o estudiantes.
- d) Capacidad de autoevaluarse continuamente y de hacer su propio plan de mejora.

4. GESTIÓN FORMATIVA:

- a) Asistencia y aprovechamiento a las jornadas de formación integral que ofrece el colegio: jornadas pedagógicas, retiros, convivencias.
- b) Ejemplo personal y forma de motivar a su equipo o alumnas para que vivan y respeten las diferentes prácticas de piedad: sacramentos, ángelus, Santa Misa.
- c) Conocimiento del espíritu del Opus Dei y de su fundador. Actitud para resolver dudas.
- d) Atención a padres de familia: entrevistas pedagógicas y/o familiares (frecuencia, iniciativa para abordar temas de formación humana y espiritual; plan bandera, plan de formación). Amabilidad. Disposición para resolver inquietudes.
- e) Prudencia y respeto con la intimidad de las personas. Secreto de oficio. Discreción.
- f) Otros aspectos importantes en la formación humana: capacidad de reflexión, hábitos de lectura, flexibilidad, capacidad para enfrentar situaciones difíciles, capacidad para comunicarse, iniciativa.

5. PLAN DE FORMACIÓN AÑO 2013: SOLIDARIDAD

- a) Espíritu de servicio; generosidad y disponibilidad (tiempo, reemplazos).
- b) Iniciativa y aportes al equipo de trabajo.
- c) Respeto y buen trato a todos. Comprensión.
- d) Apoyo a las acciones solidarias institucionales.
- e) Actitudes concretas de solidaridad con la institución.

Anexo B. Carta dirigida a la máxima autoridad, 2018



Bogotá, 18 de mayo de 2018

Doctora:

CLAUDIA PARDO BENITO

Directora Nacional de Formación y Desarrollo Humano

Aspaen Dirección Nacional.

Bogotá.

Estimada Claudia:

Reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: “El acuerdo en las instituciones de Aspaen”. El estudio tiene la finalidad de identificar necesidades de formación en liderazgo y coaching para las personas que ejecutan el acuerdo, dentro del que se encuentran los directivos y así mismo, desarrollar un programa de formación para ellos. Este proyecto estará liderado por Liliana Rojas de Rey y Saida Carolina Cala Uribe, maestrantes I semestre del programa en gestión y dirección de instituciones educativas.

Por otra parte, los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo posibilitarán una reflexión profunda de las directivas de nuestras instituciones, teniendo en cuenta que uno de los diferenciales de las instituciones de Aspaen es el trato personal, en el marco de un desarrollo humano y profesional de muy alto nivel. Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos observaciones importantes tanto en las necesidades de formación como en la definición de un perfil para encargados del acuerdo con la definición de una ruta de formación que potencie su desarrollo profesional y personal.

La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con la Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: angelarube@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

ANGELA MARIA RUBIANO BELLO

3227008141

angelarube@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto

CLAUDIA LILIANA SILVA ORTIZ

claudia.silva@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto

Anexo C. Carta de aceptación, 2018



Bogotá, 18 de mayo de 2018

Investigadoras:

Mg. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

Asesora del Proyecto.

CLAUDIA LILIANA SILVA ORTIZ

Asesora del Proyecto.

Maestría en Dirección y Gestión Instituciones Educativas.

Universidad de La Sabana.

Se me ha informado que la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana me ha invitado a participar en el estudio "El acuerdo en las instituciones de Aspaen". Además, se me ha explicado que la investigación tiene como finalidad identificar necesidades de formación en liderazgo y coaching para las personas que ejecutan el acuerdo, dentro del que se encuentran los directivos y así mismo, desarrollar un programa de formación para ellos.

Yo, **CLAUDIA PARDO BENITO**, en mi calidad de Directora Nacional de Formación y Desarrollo Humano de Aspaen Dirección Nacional, una vez informada sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación de Aspaen Gimnasio Cantillana y de Aspaen Colombia, por ser un tema de interés común para nuestros colegios.

Adicionalmente se me informó que:

- La participación del colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de la institución y la forma cómo se lleva el acuerdo.

Un buen comienzo para un buen futuro

Calle 69 No. 7 A - 50 • PBX +57 1 217 7590 • Bogotá, Colombia • www.aspaen.edu.co

Aspaen

C O L O M B I A

- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de la investigadora.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.



CLAUDIA PARDO BENITO

Directora Nacional de Formación y Desarrollo Humano
C.C. 52.580.398 de Bogotá

Anexo D. Formato “Estructura del acuerdo con herramientas de coaching”, 2019

ESTRUCTURA DEL ACUERDO CON HERRAMIENTAS DE COACHING

1.- Inicio de la entrevista.

¿Qué tal te encuentras hoy?

¿Del 1 al 10 como te sientes hoy?

¿Qué esperas hoy de esta sesión?

¿Cuál es el resultado que esperas de esta herramienta?

2.- Aplicar herramientas.

3.- Asunto a tratar.

4.- Plantear un objetivo.

5.- Explorar la realidad actual.

1.- ¿Qué te gustaría conseguir?

2.- ¿En base a tus objetivos y acciones que vas a tomar cual sería la meta más próxima?

3.- ¿Qué quieres?

4.- ¿Si te proyectas al futuro como te gustaría verte?

5.- ¿Cómo te ves en 10 años??

6.- ¿Qué te impide conseguir lo que quieres?

6.- Generar opciones para plantearse acciones, búsqueda de opciones y toma de decisiones.

¿Qué acciones tomarías que te ayuden a lograr el objetivo?

¿Qué pasos serían necesarios para conseguirlo?

¿Qué obstáculos crees que se te podrían presentar en el camino?

¿Cuáles son las alternativas que tienes?

7.- Crear un compromiso sobre una meta, en un periodo de tiempo aproximado.

HERRAMIENTAS DEL COACHING

1.- Herramienta de Mandatos Parentales.

2.- La rueda de la vida.

3.- Caja de herramientas personal: La caja de herramientas se refiere a los recursos internos con los que dispone cada persona para lograr la transformación y el desarrollo personal frente a los desafíos de la vida, encontrando siempre una oportunidad para aprender. Esas herramientas hacen referencia a experiencias, estudios, errores, aprendizajes, valores, análisis Literarios, entre otros, que dentro de la libertad que ejerce cada persona le ofrece el soporte para utilizar la herramienta más adecuada en el momento determinado, de manera de tomar la mejor decisión y lograr cultivar una vida plena.

Anexo E. Formato de acompañamiento al proceso del acuerdo, 2019**FORMATO DE ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DEL ACUERDO****DATOS PERSONALES:****Nombre:** _____**Edad:** _____**Estado Civil:** _____**Fecha de Nacimiento:** _____**Cargo:** _____**Dependencia:** _____**Años en la Institución:** _____**CONTEXTO:** (Que herramientas utilizamos para el acuerdo)**Herramienta 1:** _____**Fecha:** _____**Objetivos Planteados:**

1.- _____

2.- _____

Acciones por tomar:

1.- _____

2.- _____

Compromiso:

1.- _____

Fecha Aproximada: _____

2.- _____

Fecha Aproximada: _____

Anexo F. Banco de herramientas de *coaching*, 2019

a. REGISTRO DE PREGUNTAS PODEROSAS

Al iniciar la sesión:

- 1.- ¿Qué tal te encuentras hoy?
- 2.- ¿Del 1 al 10 como te sientes hoy?
- 3.- ¿Qué esperas hoy de esta sesión?
- 4.- ¿Cuál es el resultado que esperas de esta herramienta?

Al terminar la herramienta:

- 1.- ¿De qué eres consciente ahora?
- 2.- ¿Qué conclusión sacas de esto?
- 3.- ¿Qué quieres hacer con este resultado?
- 4.- ¿Qué aprendiste con esta herramienta?
- 5.- ¿Crees que realmente lo que dice esto habla de ti?

Para profundizar en la experiencia:

- 1.- ¿Cómo te sientes cuando esto ocurre?
- 2.- ¿Qué hiciste para que esto ocurriera?
- 3.- ¿Qué consecuencias tuvo?
- 4.- ¿Qué sientes cuando te enfrentas a una situación como esta?

Para Cambiar la perspectiva:

- 1.- ¿Qué consejo te darías a ti mismo?
- 2.- ¿Si vieras esta situación desde el amor, y con humor, que solución le darías?
- 3.- ¿Si esto le estuviese ocurriendo a tu hijo en el futuro, que solución le darías?

Evocar escenarios ideales:

- 1.- ¿Cuál sería el resultado ideal?
- 2.- ¿En última instancia que te gustaría conseguir?
- 3.- ¿Cuál sería el mejor resultado?

Mostrando el peor escenario:

- 1.- ¿Qué pasaría si no lo logras?
- 2.- ¿En qué medida estas preparado para fallar en este asunto?
- 3.- ¿Qué podría ser lo peor?

Para tomar acciones:

- 1.- ¿Qué acciones tomarías que te ayuden a lograr el objetivo?
- 2.- ¿Qué pasos serían necesarios para conseguirlo?
- 3.- ¿Qué obstáculos crees que se te podrían presentar en el camino?
- 4.- ¿Cuáles son las alternativas que tienes?
- 5.- ¿Qué pequeño paso sería importante hacer YA?
- 6.- ¿Qué vas hacer de aquí a la próxima sesión?
- 7.- ¿En qué medida estas comprometida con esto?
- 8.- ¿Qué te lo impide?

Para ayudar a conseguir las metas:

- 1.- ¿Qué te gustaría conseguir?
- 2.- ¿En base a tus objetivos y acciones que vas a tomar cual sería la meta más próxima?
- 3.- ¿Qué quieres?
- 4.- ¿Si te proyectas al futuro como te gustaría verte?
- 5.- ¿Cómo te ves en 10 años??
- 6.- ¿Qué te impide conseguir lo que quieres?

En el área profesional:

- 1.- ¿Estás motivada?
- 2.- ¿En qué medida estas motivada?
- 3.- ¿Qué crees que es necesario para que estés motivada?
- 4.- ¿Cómo te sientes en el equipo?
- 5.- ¿Qué te gustaría conseguir de tu equipo?

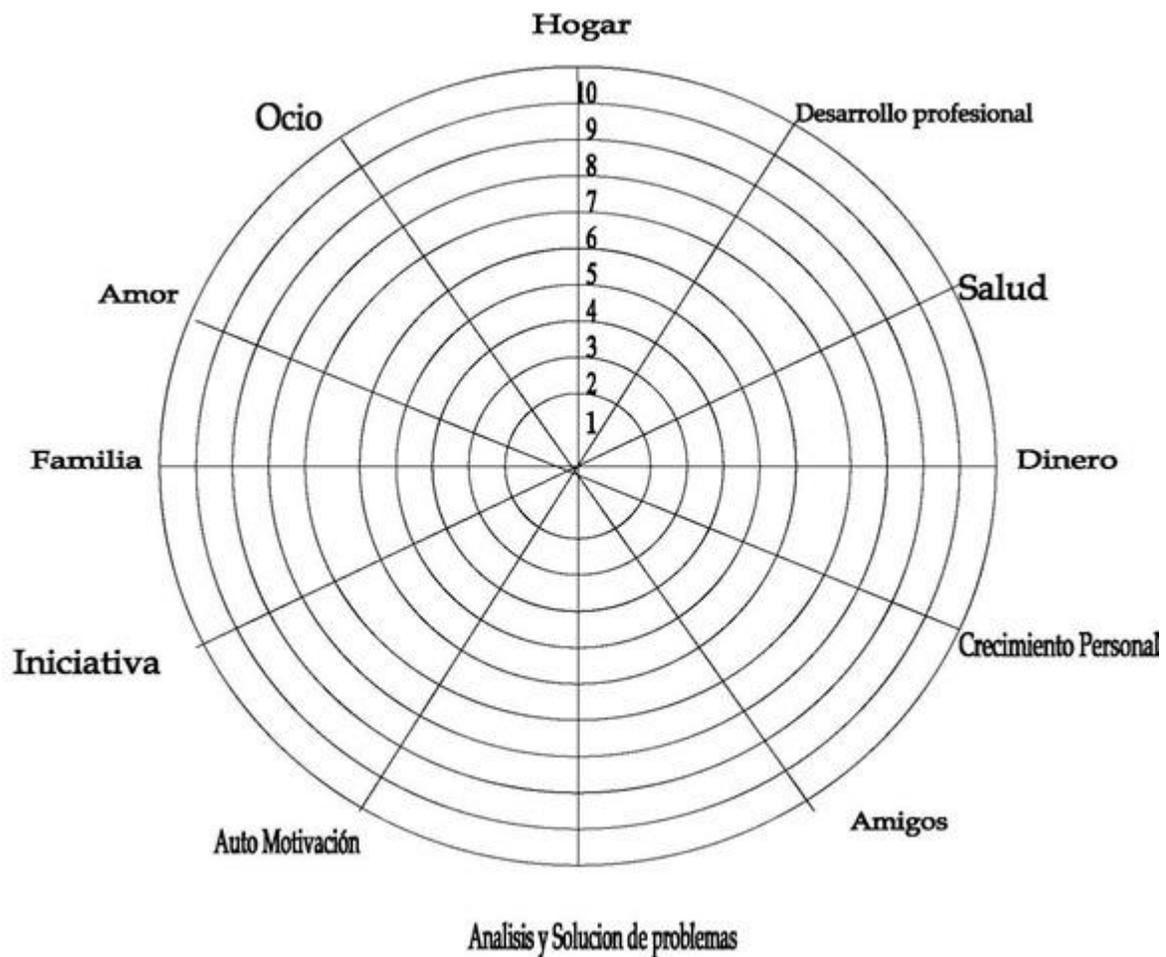
b. CUESTIONARIO MANDATOS PARENTALES

CUESTIONARIO DE MANDATOS PARENTALES

#	FRASES	SI (2)	Tal vez (1)	No (0)
1	Me exijo gran perfección en las cosas que hago.			
2	Doy mucha importancia a explicarme con claridad ante los demás, y si no lo logro, me preocupo.			
3	Doy más información de la que se me pide.			
4	Me quedo insatisfecho después de hacer algo y le descubro pequeños errores.			
5	Me molesta mucho el desorden por pequeño que sea.			
6	Me pone nervioso ver un cuadro torcido o una cosa fuera de sitio.			
7	Soy intransigente con los errores de los demás, aunque no se lo diga.			
8	Corrijo con frecuencia a la gente.			
9	Necesito estar totalmente seguro de lo que decido o hago, y evito correr un riesgo, aún si es calculado.			
10	Me exijo la más alta calificación en mi actividad, sintiéndome muy mal cuando no lo consigo.			
11	Evito el manifestar mis emociones.			
12	Me da vergüenza llorar ante la gente.			
13	Hago un gran esfuerzo para no mostrarme débil ante situaciones difíciles.			
14	Me cuesta pedir ayuda a los demás.			
15	Rechazo que alguien quiera protegerme.			
16	Soy rígido, severo y poco espontáneo.			
17	Creo que lo importante es cumplir con el deber y guardar el orden.			
18	Suelo reservarme mis problemas más íntimos, me los aguanto en silencio.			
19	Cuando alguien se emociona mucho pienso que es débil.			
20	Aun dentro de un grupo de trabajo, hago mis tareas solo, para no depender de nadie.			
21	Cuando otros discuten me desvivo por lograr que haya paz y armonía.			
22	Siento dificultad decir que no, cuando me piden algo.			
23	Tiendo a considerarme responsable de la felicidad de los demás.			
24	Creo que los demás deben estar antes que yo.			
25	Me esfuerzo en caer bien a la gente.			
26	Me influye mucho la opinión de los demás.			
27	En vez de expresar lo que me pasa, quiero que los demás adivinen lo que necesito.			
28	Estoy siempre pendiente de lo que necesitan los demás.			
29	Me molesta que la gente que me importa se ocupe de otros mientras este conmigo.			
30	Prefiero renunciar a aquello que me corresponde por temor a que los demás se sientan mal conmigo.			
31	Tengo la sensación de que nunca me alcanza el tiempo para nada.			
32	Hablo con mucha rapidez.			
33	Me muevo constantemente.			
34	Hago todo muy rápido porque si no, creo que no lo voy a terminar.			
35	Mientras otros hablan, tecleo con los dedos, muevo las piernas, miro constantemente a los lados.			
36	Cuando estoy haciendo algo ya estoy pensando en lo que tengo que hacer después.			
37	Me impacienta que los demás no sean tan rápidos como yo.			

38	Interrumpo a la gente cuando habla.			
39	Me resultan insoportables las personas lentas.			
40	Voy a todas partes corriendo.			
41	Comienzo a hacer muchas cosa a la vez, aunque no las termine.			
42	Me cuesta creer que las alabanzas que me dan me las merezca.			
43	Necesito probarme a mí mismo que valgo, poniéndome metas difíciles.			
44	Creo que solo tiene valor lo que cuesta un gran esfuerzo.			
45	Tengo gran dificultad en descubrir unas metas claras para mí.			
46	Me esfuerzo mucho y constato que consigo muy poco.			
47	Me resulta difícil creer que la gente me quiera.			
48	Cuando no consigo todo lo que me he propuesto me siento inútil.			
49	Cuando al fin llego a terminar algo, con frecuencia me doy cuenta que no era lo que realmente quería.			
50	Con frecuencia me señalo metas que después no puedo alcanzar.			

c. RUEDA DE LA VIDA.



Anexo G. Consentimiento informado, 2019



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Proyecto de investigación
“EL ACUERDO EN LAS INSTITUCIONES DE ASPAEN; UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DESDE EL COACHING ONTOLÓGICO”
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetado xxxxxxxxxxxx:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “EL ACUERDO EN LAS INSTITUCIONES DE ASPAEN; UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DESDE EL COACHING ONTOLÓGICO”. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cuál es la incidencia de la inclusión de herramientas del coaching ontológico para la realización del Acuerdo en Aspaen Gimnasio Cantillana y otras instituciones de ASPAEN?

El proyecto busca identificar necesidades de formación en liderazgo y coaching para las personas que ejecutan el Acuerdo, a partir de la definición de un perfil adecuado. Además, se pretende definir un programa o ruta de formación para ellos y para futuros encargados que reúnan las condiciones esperadas.

Por otra parte, con el propósito de mejorar la cobertura y calidad del Acuerdo, se hace necesario contar con un proceso de formación estructurado e intencional, que contemple en su contenido, actividades para que otras personas no directivas, puedan alcanzar el perfil esperado y llevar este encargo de carácter misional. Se pretende que la ruta o proceso de formación, pueda incluir la definición de contenidos básicos, desarrollo de habilidades y destrezas apoyado en talleres prácticos de coaching ontológico, manejo de casos, técnicas de comunicación etc., con miras a lograr el objetivo que este persigue. Así mismo, este proceso debe abarcar el diseño de documentos, registros y los mecanismos necesarios de seguimiento, para monitorear de manera permanente, avances, mejoras, en últimas la misma eficacia que se espera.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados para efectos de pilotaje de la entrevista a profundidad, que se realizará posteriormente. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Para el estudio tiene una gran importancia que usted pueda participar, en su condición de directivo nacional de ASPAEN, que también conoce a fondo la intencionalidad y el propósito que tiene el Acuerdo en la formación personalizada de colaboradores.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano
Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co

Liliana Rojas de Rey
Investigador Principal
lilianaromu@unisabana.edu.co

Saida Carolina Cala Uribe
Investigador Principal
saidacaur@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con CC _____ de _____ ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo de la investigación.

FIRMA: _____
FECHA: _____

Anexo H. Protocolo entrevista a profundidad Directivo ASPAEN



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA DIRECTIVO ASPAEN

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Liliana Rojas de Rey y Saida Carolina Cala Uribe, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a:

Objetivo de la entrevista a profundidad: Caracterizar los significados construidos por directivas de ASPAEN y docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin caracterizar los significados construidos por directivas de ASPAEN y docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿Qué es el Acuerdo?
2. ¿Por qué en Aspaen se lleva a cabo el Acuerdo?
3. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el despacho en el marco de la gestión del desempeño?
4. ¿Cómo se vincula el Acuerdo en la Guía para la Gestión del Desempeño?
5. ¿Cómo se evalúa el Acuerdo?
6. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?
7. ¿Cómo se pretende vincular el Acuerdo como un escenario para favorecer el proyecto de vida de los colaboradores?
8. ¿Cómo se espera que se vincule el tema de la vocación personal dentro del desarrollo del Acuerdo?
9. ¿Qué son competencias profesionales?
10. ¿Qué son virtudes humanas?
11. ¿Cómo se vincula la información que brinda Caliper con el Acuerdo?

12. ¿Existen algunas metas o indicadores de la Gestión del Desempeño del Talento Humano con respecto al Acuerdo? ¿Cuáles?
13. ¿Cómo se vincula el tema de las virtudes humanas que es tan propio de la cultura de ASPAEN con el tema de habilidades y competencias de Caliper?
14. ¿Cómo nos podemos acercar en los procesos de selección a reconocer las virtudes indispensables para el desempeño de un cargo?
15. ¿Qué temas se pueden abordar en el Acuerdo?
16. ¿Hay algún tema cuyo escenario no corresponda al Acuerdo? ¿Por qué?
17. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el tema de formación en virtudes humanas que pueden ser atendidas desde el Acuerdo?
18. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades personales para los encargados del Acuerdo?
19. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de dirección para los encargados del Acuerdo?
20. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de entorno de trabajo para los encargados del Acuerdo?
21. ¿Qué acciones desarrolla ASPAEN para favorecer la adquisición y/o el desarrollo de habilidades de cultura para los encargados del Acuerdo?
22. ¿Qué conoce usted de los momentos o etapas que se llevan a cabo en una reunión del Acuerdo?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

Anexo I. Protocolo entrevista a profundidad para la encargada del Acuerdo.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA ENCARGADA DEL ACUERDO

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Liliana Rojas de Rey y Saida Carolina Cala Uribe, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a:

Objetivo de la entrevista a profundidad: Caracterizar los significados construidos por directivas de ASPAEN y docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo e identificar las oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de coaching ontológico.

Fecha: Hora:

Lugar:

Moderador

Datos del Participante:

Nombre:

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin caracterizar los significados construidos por directivas de ASPAEN y docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo e identificar las oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de coaching ontológico.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿Qué es el Acuerdo?
2. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?
3. ¿Cómo ha sido su experiencia en la realización del Acuerdo?
4. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el despacho en el marco de la gestión del desempeño?
5. ¿Cuál es la documentación en la cual se fundamenta el Acuerdo?
6. ¿Cómo es una sesión del Acuerdo?
7. ¿Qué registro se lleva del Acuerdo? (Por favor nos permite ver un registro)
8. ¿Cómo se evalúa el Acuerdo en Aspaen Cantillana?
9. ¿A quién y cómo reporta las novedades del Acuerdo o los resultados del trabajo?

10. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?
11. ¿Cómo se pretende vincular el Acuerdo como un escenario para favorecer el proyecto de vida los colaboradores?
12. ¿Cómo se vincula el tema de la vocación personal dentro del desarrollo del Acuerdo?
13. ¿Qué son competencias profesionales?
14. ¿Qué son virtudes humanas?
15. ¿Existen algunas metas o indicadores de la Gestión del Desempeño del Talento Humano de Aspaen Cantillana con respecto al Acuerdo? ¿Cuáles?
16. ¿Cómo se relaciona el tema de virtudes con el Acuerdo?
17. ¿Qué temas se abordan en el Acuerdo?
18. ¿Hay algún tema cuyo escenario no corresponda al Acuerdo? ¿Por qué?
19. Desde su rol como Encargada del Acuerdo ¿Qué ha observado en la manera en que los colaboradores de Aspaen Cantillana asumen el Acuerdo?
20. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el tema de formación en virtudes humanas que pueden ser atendidas desde el Acuerdo?
21. Dentro de la Bitácora de ASPAEN se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos, orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias, comprender la cultura empresarial)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?
24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral.)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera necesario o importante fortalecer su perfil como persona encargada del Acuerdo y por qué?
25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?
26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?

27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)
28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?
29. ¿Dentro de las sesiones del Acuerdo se orienta a los colaboradores para entender qué aprendizaje dejan las experiencias pasadas?
30. ¿De qué manera en el Acuerdo se acompaña a las personas para que se hagan conscientes de la posibilidad que tienen de tomar otras elecciones para no repetir algunas experiencias?
31. ¿De qué manera en el Acuerdo se motiva a que las personas se hagan cargo de la responsabilidad personal en la construcción de su bienestar?
32. ¿Qué estrategias se emplean en el Acuerdo para favorecer que las personas asuman el protagonismo en la toma de decisiones orientadas a su mayor bien?
33. ¿Cómo en el Acuerdo se promueve que las personas puedan reconocer la tendencia a repetir ciertas experiencias o comportamientos en distintos ámbitos?
34. ¿Qué acciones del Acuerdo facilitan la toma de decisiones en el ámbito relacional de las personas?
35. ¿Cómo el Acuerdo contribuye que las personas puedan entablar una relación cercana con Dios?
36. ¿Qué estrategias de auto conocimiento se desarrollan con los colaboradores en el Acuerdo?
37. ¿De qué manera en el Acuerdo se promueven conversaciones orientadas a que los colaboradores, se respondan a sí mismos qué elección quieren tomar con respecto a lo que van descubriendo en su auto conocimiento?
38. ¿De qué forma el Acuerdo favorece la toma de decisiones de los colaboradores a partir de un discernimiento moral orientado a la búsqueda del bien propio y para quienes rodean a la persona?
39. ¿De qué forma el Acuerdo motiva en los colaboradores el reconocimiento de las emociones como señales del estado interior de cada uno?
40. ¿Qué herramientas de autogestión emocional se les proporciona a los colaboradores en el desarrollo del Acuerdo?
41. ¿Qué información revela la postura corporal, la gestualidad, el lenguaje no verbal de las personas que reciben el Acuerdo?
42. ¿Cómo emplea usted esta información durante la sesión del Acuerdo?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

Anexo J. Protocolo entrevista a profundidad para colaboradoras



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
PARA DOCENTE ANA MILENA EMERI ACOSTA

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Lilibian Rojas de Rey y Saida Carolina Cala Uribe, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Ana Milena Emeri Acosta

Objetivo de la entrevista a profundidad: Caracterizar los significados construidos por directivas de ASPAEN y docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo, e identificar las oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de coaching ontológico.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin caracterizar los significados construidos por directivas de ASPAEN y docentes, directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana en relación con el Acuerdo e identificar las oportunidades de mejora del Acuerdo que puedan ser atendidas desde las herramientas de coaching ontológico.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿Qué es el Acuerdo?
2. ¿Hace cuánto recibe el Acuerdo? ¿Recuerda quienes le han hecho el Acuerdo?
3. ¿Por qué en Aspaen Cantillana se lleva a cabo el Acuerdo?
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del Acuerdo?
5. ¿Cuál es la diferencia entre el Acuerdo y el despacho?
6. ¿Cómo ha sido su relación con la persona que le hace el Acuerdo?
7. ¿Qué acompañamiento recibe usted a su progreso después del Acuerdo en Cantillana?
8. ¿Cuál es la relación entre el Acuerdo y el propósito de Aspaen de formar profesionalmente a sus colaboradores con programas de educación personalizada como Experto-DAIP?
9. ¿En qué aspectos de su proyecto de vida ha contribuido la realización del Acuerdo?
10. ¿Existe algún vínculo entre el desarrollo del Acuerdo y el descubrimiento y compromiso de su propósito de vida y de educador?

11. Desde su visión como colaborador de Aspaen, ¿qué son competencias profesionales?
12. Y ¿qué son virtudes humanas?
13. El Acuerdo en el que usted participa en qué se enfoca: ¿competencias profesionales o virtudes humanas? Explique con un ejemplo.
14. ¿Qué temas se abordan el Acuerdo?
15. ¿De qué temas no se habla en el Acuerdo y por qué?
16. ¿Cómo se siente con respecto a los temas que se abordan en el Acuerdo?
17. ¿De qué forma el Acuerdo le ha ayudado a impulsar sus virtudes humanas?
18. Con relación a la formación en virtudes humanas, ¿qué oportunidades de mejora encuentra en el Acuerdo?
19. ¿Qué espera de la persona Encargada del Acuerdo?
20. ¿A lo largo de estos años con qué personas encargadas del Acuerdo ha vivido este espacio y cómo ha sido su relación con ellas?
21. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades personales que se requieren para ser encargado del Acuerdo (control sobre sí mismo, impacto personal, adaptación al cambio, autodesarrollo, creatividad e innovación, administración del tiempo)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
22. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de dirección que se requieren para ser encargado del Acuerdo (fijar objetivos, estándares y evaluar el desempeño, identificar y analizar problemas. Tomar decisiones y asumir riesgos. Orientar y desarrollar a otras personas, formar y desarrollar equipos efectivos de trabajo, informar y comunicar efectivamente, delegar eficientemente)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
23. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de entorno de trabajo, que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender el papel de su área, contribuir al establecimiento de políticas, objetivos y estrategias. Comprender la cultura empresarial).
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
24. Dentro de la Bitácora de Aspaen se mencionan las habilidades de cultura que se requieren para ser encargado del Acuerdo (comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad y mejoramiento, comprender y contribuir al logro de una cultura participativa, generar un adecuado clima laboral)
¿En cuáles de esas habilidades que acabo de mencionar considera que podría fortalecerse el perfil de la persona encargada del Acuerdo y por qué?
25. ¿Cómo se inicia una reunión para la ejecución del Acuerdo?
26. ¿Cómo se desarrolla una reunión del Acuerdo?
27. ¿En qué espacio físico y temporal se realiza el acuerdo? (Sub pregunta: ¿Cómo se siente con esas condiciones?)

28. ¿Cómo se cierra una reunión del Acuerdo?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

Anexo K. Protocolo grupo focal



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PROTOCOLO DE GRUPO FOCAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“EL ACUERDO EN LAS INSTITUCIONES DE ASPAEN; UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DESDE EL COACHING ONTOLÓGICO”

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Liliana Rojas de Rey y Saida Carolina Cala Uribe, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Colaboradores de Aspaen Gimnasio Cantillana.

Objetivo del grupo focal: Identificar las necesidades de formación de las personas y el perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo desde la perspectiva del coaching ontológico.

Fecha:

Hora:

Lugar:

Moderador (a):

Datos de los participantes:

- **Nombre de la colaboradora:**
- **Formación Académica:** _____
- **Años de antigüedad en la institución:** _____

- **Nombre de la colaboradora:**
- **Formación Académica:** _____
- **Años de antigüedad en la institución:** _____

- **Nombre de la colaboradora:**
- **Formación Académica:** _____
- **Años de antigüedad en la institución:** _____

- **Nombre de la colaboradora:**
- **Formación Académica:** _____
- **Años de antigüedad en la institución:** _____

El grupo focal que realizaremos tiene como fin identificar las necesidades de formación de las personas y el perfil de los líderes que ejecutan el Acuerdo desde la perspectiva del coaching ontológico. Es importante aclarar que los datos recolectados en este grupo focal se utilizarán únicamente con fines de investigación. Solicitamos su autorización para entrevistarlas y emplear los datos recolectados para efectos de pilotaje del grupo focal, que se realizará posteriormente. Durante la realización del mismo se realizará una grabación con el fin de aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos.

Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Preguntas:

1. ¿Dentro de las sesiones del Acuerdo se les orienta para entender qué aprendizaje dejan las experiencias pasadas?
2. ¿De qué manera en el Acuerdo se le acompaña para que usted se haga consciente de la posibilidad que tiene de tomar otras elecciones para no repetir algunas experiencias?
3. ¿De qué manera en el Acuerdo permite que las personas se hagan cargo de la responsabilidad personal en la construcción de su bienestar?

4. ¿Qué estrategias se emplean en el Acuerdo para que cada persona asuma el protagonismo en la toma de decisiones orientadas a su mayor bien?
5. ¿Cómo en el Acuerdo se promueve que las personas puedan reconocer la tendencia a repetir ciertas experiencias o comportamientos en distintos ámbitos?
6. ¿Qué acciones del Acuerdo favorecen la toma de decisiones en el ámbito relacional de las personas?
7. ¿Cómo el Acuerdo contribuye a favorecer una relación cercana con Dios?
8. ¿Qué sucede con las personas que no creen en Dios o que creen de formas distintas?
9. ¿Qué estrategias de auto conocimiento se desarrollan en el Acuerdo?
10. ¿De qué manera en el Acuerdo se promueven conversaciones orientadas a que el colaborador se responda a sí mismo qué elección quiere tomar con respecto a lo que va descubriendo en el proceso de auto conocimiento?
11. ¿De qué forma el Acuerdo promueve la toma de decisiones a partir de la identificación de lo que es aceptable o inaceptable para una persona en la búsqueda del bien propio y para quienes le rodean?
12. ¿De qué forma el Acuerdo promueve el reconocimiento de las emociones como señales del estado interior de cada uno?
13. ¿Qué herramientas de autogestión emocional han aprendido en el desarrollo del Acuerdo?

Fin del grupo focal.

Gracias por su participación.

Anexo L. Protocolo entrevista de constatación, 2019



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA DE CONSTATACIÓN

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Liliana Rojas de Rey y Saida Carolina Cala Uribe, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Aleyda Fonseca Estepa

Objetivo de la entrevista de constatación: Evaluar la propuesta de ajuste a la estructura del Acuerdo y reconocer el efecto de la incorporación de herramientas de coaching.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin de evaluar la propuesta de ajuste a la estructura del Acuerdo y reconocer el efecto de la incorporación de herramientas de *coaching*

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

43. ¿Qué cambios has notado en las sesiones del acuerdo en los últimos meses?
44. ¿Qué impacto han tenido esos cambios en tu proceso personal?
45. ¿De qué manera puede impactar estos cambios efectuados en el Acuerdo a Aspaen Gimnasio Cantillana?
46. ¿Qué aspectos de tu vida familiar y laboral se han visto impactados por el proceso de coaching que ahora se realiza en el acuerdo?
47. ¿Considera importante que la encargada del acuerdo continúe formándose en técnicas de coaching que pueda emplear durante la sesión del acuerdo en Aspaen Gimnasio Cantillana? ¿Por qué?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.