



**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**PARTICIPACIÓN DE COACHING EJECUTIVO DE LOS  
DIRECTIVOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS  
CLIENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS  
DEL CERCADO DE ICA, 2015**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. BLANCO CONTRERAS, Hugo**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ICA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos: Por su incondicional  
apoyo en mi formación  
profesional

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Promotora de la Universidad Alas Peruanas, al Director de la Escuela de Postgrado y a los catedráticos de la Universidad Alas Peruanas, quienes han contribuido de manera significativa en mi perfeccionamiento profesional.

## RESUMEN

Esta investigación titulada “Participación de coaching ejecutivo de los directivos y su relación con la satisfacción de los clientes de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, 2015” tuvo como objetivo establecer el tipo de relación existente entre la participación del coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las instituciones educativas Privadas del cercado de Ica.

Por su finalidad esta investigación es una investigación básica, de nivel correlacional, se trabajó con una muestra de 212, se empleó como instrumento un cuestionario y una escala de actitud que se aplicó a las unidades de la muestra.

Se obtuvo como resultado que existe una relación positiva entre la variable nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo (X1) y la variable nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica en cuyo caso el coeficiente de correlación de Paerson resultó  $r = 0.9145$ ; y también una relación positiva entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) y el nivel de satisfacción con la gestión administrativa institucional (Y2), en cuyo caso el coeficiente de correlación de Pearson es de  $r = 0.7381$ .

**Palabras clave:** Relación, coaching ejecutivo, coaching cognitivo, coaching conductual, satisfacción, gestión administrativa.

## ABSTRACT

This research entitled "Participation of executive coaching of managers and their relationship with the customer satisfaction of the educational institutions private fencing of Ica, 2015" aimed to establish the kind of relationship between the participation of executive coaching of managers and the satisfaction of educational institutions customers deprived of Ica fencing.

Its purpose this research is a basic research, correlational level, worked with a sample of 212, was used as an instrument a questionnaire and a scale of attitude that was applied to the sample units.

Was obtained as a result that there is a positive relationship between the variable level of participation of managers in cognitive coaching (X 1) and the variable level of satisfaction of clients with the educational management in which case the coefficient of correlation of Paerson was  $r = 0.9145$ ; and also a positive relationship between the level of participation of managers in the behavioural coaching (2 X) and the level of satisfaction with institutional administrative management (Y2), in which case the Pearson correlation coefficient is  $r = 0.7381$ .

**Key words:** relationship, cognitive coaching, executive coaching, behavioral, satisfaction, administrative management coaching.

## ÍNDICE

<b>CARATULA</b> .....	i
<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8

### CAPÍTULO I PLANEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	10
1.2. Delimitación de la investigación.....	13
1.3. Problema de investigación .....	14
1.3.1. Problema principal.....	14
1.3.2. Problemas secundarios.....	14
1.4. Objetivos de la investigación.....	15
1.4.1. Objetivo general.....	15
1.4.2. Objetivos específicos.....	15
1.5. Hipótesis y variables de la investigación.....	16
1.5.1. Hipótesis general.....	16
1.5.2. Hipótesis específicas.....	16
1.5.3. Variables: definición conceptual y operacional.....	16
1.6. Metodología de la investigación .....	18
1.6.1. Tipo y nivel de la investigación.....	18
1.6.2. Método y diseño de investigación.....	18
1.6.3. Población y muestra de la investigación.....	20
1.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21

1.7.1. Técnicas.....	21
1.7.2. Instrumentos.....	22
1.8. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación.....	24

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

2.1. Antecedentes del estudio.....	26
2.2. Bases teóricas.....	33
2.3. Definición de términos básicos.....	67

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Nivel de participación de los directivos en el COACHING cognitivo (X1)	73
3.2. Nivel de participación de los directivos en el COACHING conductual (X2)	75
3.3. Satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional ( Y1)	77
3.4. Prueba de hipótesis.....	81

#### **CONCLUSIONES**

#### **RECOMENDACIONES**

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS**

1. Fuentes de información
2. Matriz de consistencia
3. Encuesta

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial actual cada día es más importante trabajar en la formación de los recursos humanos si se pretende alcanzar el éxito. Ya no basta con poseer un capital de trabajo o los recursos financieros necesarios para dominar un mercado o mantener un liderazgo, se necesita adquirir y desarrollar nuevos talentos que respondan a los intereses de la organización o de la institución y demuestren por qué son considerados como el activo más importante que posee esa empresa.

Para lograr este propósito y mejorar los recursos humanos, existen numerosas técnicas de formación y capacitación, que van dirigidas tanto al ejecutivo o directivo empresarial, como a cualquiera de las personas que integran el colectivo laboral, las cuales se imparten a través de cursos talleres o seminarios presencial o no presencial.

Entre las técnicas emergentes y que están siendo utilizadas por los directivos para su formación o la de su personal ejecutivo se encuentra el Coaching, el cual es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, y que tiene su origen desde hace unos 20 años, por lo que se puede decir que es una técnica moderna.

En este proyecto de investigación se busca determinar la relación que existe entre la participación de coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

Se espera identificar una relación positiva entre la participación en coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los usuarios de las instituciones educativas de gestión privada.

Formalmente, esta investigación presenta las siguientes partes:

**I. PLANEAMIENTO METODOLÓGICO**

**4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

**5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En la actualidad las organizaciones e instituciones de toda índole han asignado una prioridad al estudio y práctica del *coaching* (entrenamiento) a través de diferentes maneras, desde una conversación hasta una exposición planeada, estructurada o sistemática de varias semanas o meses. El coaching puede ser informal o formal, pero es en este segundo ámbito que se ha venido desarrollando como un medio de aprendizaje, especialmente a los líderes de las organizaciones o instituciones. Asimismo, en el ámbito laboral los gerentes, supervisores o jefes hacen coaching y pueden o tienen impacto en los resultados de la empresa, incluso en las relaciones interpersonales de los trabajadores, colaboradores o empleados, fortaleciendo o debilitando las mismas.

Según el ámbito de aplicación se han definido algunos tipos o maneras de coaching, entre ellos se pueden mencionar el coaching sistémico, coactivo, autocoaching, personal o individual, ejecutivo, estructural, integral, integrativo, deportivo, empresarial, etc. Todas estas maneras de hacer coaching se hacen desde mucho antes pero se ha enfatizado en

los últimos quince años en el campo empresarial aplicado a procesos de análisis de la realidad comercial, toma de decisiones, mejora de procesos productivos, gestión del capital humano, etc. involucrando a todos los gerentes estratégicos, directivos y ejecutivos de la empresa con el objetivo de mejorar el nivel de control sobre su entorno inmediato, reducir el estrés, mejoramiento del clima laboral, entre otros, con la finalidad de ser eficaces y eficientes en el contexto empresarial.

El objetivo del coaching ejecutivo consiste en posibilitar cambios cognitivos, emocionales y conductuales en los directivos, que faciliten la consecución de metas y el aumento del desempeño, ya sea en el campo laboral o en la vida personal.

Enfocándose en el coaching ejecutivo Kilburg (2000, p.65) propone que: el coaching ejecutivo es definido como una relación de ayuda formada entre un cliente quien tiene autoridad gerencial y responsabilidad en una organización y un consultor que utiliza una amplia variedad de técnicas conductuales y métodos para asistir al cliente (directivo) en el logro de un conjunto mutuamente acordado de metas para mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y, consecuentemente, mejorar la efectividad de la organización del cliente dentro de un contrato de coaching formalmente acordado.

El coaching ejecutivo es un proceso sistemático enfocado en la solución y orientado a resultados donde el coach (entrenador) facilita la ampliación de la experiencia y desempeño del coachee que en este caso es el directivo, en varios dominios y estimula el aprendizaje auto-dirigido y el crecimiento profesional del directivo.

Cuando se realiza el coaching ejecutivo en las instituciones educativas se sustenta en la necesidad imperiosa que estas instituciones tienen actualmente, dado que nos encontramos en un contexto altamente

competitivo de cuyos resultados depende la supervivencia de cada institución, y porque el mismo Ministerio de Educación viene promoviendo la mejora de la calidad educativa a través de procesos de acreditación no solo en la educación superior, sino también en educación básica. Por ello, actualmente las instituciones educativas como empresas, con mayor o menor empeño se encuentran motivadas para lograr el cambio y la mejora de la calidad de los servicios que prestan para garantizar de esta manera un adecuado posicionamiento y vigencia en el mercado cada vez más competitivo.

En el ámbito de las instituciones educativas del cercado de Ica, también se da este interés o tendencia, pero además se muestra un nivel de desarrollo desigual, mientras que algunos han efectuado cambios importantes con los que han mejorado el servicio educativo y consecuentemente la aceptación de los clientes o usuarios del sistema, otros se desprestigian y no dan visos de mejora en la calidad de los servicios que prestan.

En este contexto es que, este proyecto de investigación titulado “Participación de coaching ejecutivo de los directivos y su relación con la satisfacción de los clientes de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica”, se plantea como objetivo general establecer la relación existente entre la variable participación de coaching ejecutivo y satisfacción de los clientes en el ámbito de las instituciones educativas privadas del erado de Ica.

Se parte del reconocimiento de que no es posible lograr la mejora de la calidad de la educación, si es que no existe un nivel de liderazgo y de formación teórica y práctica idónea de los que deben liderar la gestión académica y administrativa en estas instituciones como son os directivos. Asimismo en estas instituciones educativas los clientes o los usuarios del sistema como son los padres de familia generalmente no se

encuentran satisfechos con los servicios que prestan estas instituciones. Se percibe que una mayoría de los clientes se sienten disconformes con la inversión que efectúan en la educación de sus hijos, lo cual aparentemente se relaciona con el coaching que reciben los directivos de cada institución educativa.

Los datos empíricos que se obtendrán con los correspondientes instrumentos de recolección de datos, permitirán verificar o rechazar esta hipótesis de trabajo, y a partir de los resultados es posible tomar las medidas pertinentes y necesarias a fin de contribuir en la mejora de la calidad del aprendizaje y de la educación en general que las instituciones educativas privadas, como parte del sistema educativo peruano, deben brindar a la colectividad.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

Desde el punto de vista espacial, esta investigación comprende al personal directivo y usuarios o clientes de las instituciones educativas privadas de educación básica ubicadas en el mercado de Ica.

### **1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL**

Socialmente la investigación comprende solamente al personal directivo y a los usuarios o clientes de las instituciones educativas de educación básica del mercado de Ica.

### **1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Por el alcance temporal, la investigación comprende los datos existentes del año académico del año 2015.

#### **1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

Desde el punto de vista conceptual y la naturaleza de la investigación, ésta es una investigación de tipo correlacional, que busca establecer relaciones de covarianza entre las variables participación de coaching ejecutivo y satisfacción de los clientes.

El coaching ejecutivo se conceptúa como un proceso sistemático enfocado en la solución y orientado a resultados donde el coach o entrenador facilita la ampliación de la experiencia y el desempeño del coachee que en este caso es el directivo en varios dominios de acuerdo con las necesidades organizacionales y con el objetivo de lograr las metas y la calidad de los servicios que la organización presta.

Y satisfacción del cliente es el estado de conformidad del servicio que recibe cada uno de los usuarios o clientes de las instituciones educativas de educación básica del cercado de Ica.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Qué tipo de relación existe entre el nivel de participación de coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las Instituciones educativas privadas del cercado de Ica?

#### **1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

##### **Problema Específico 1**

¿Qué tipo de relación existe entre el nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica?

### **Problema Específico 2**

¿Qué tipo de relación existe entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual y el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la gestión administrativa institucional de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el tipo de relación que existe entre el nivel de participación de coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las Instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **Objetivo Específico 1**

Identificar el tipo de relación que existe entre el nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

#### **Objetivo Específico 2**

Reconocer el tipo de relación que existe entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual y el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la gestión administrativa institucional de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

## **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existiría una relación positiva entre el nivel de participación de Coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las Instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

Son las siguientes:

#### **Hipótesis Específica 1**

Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

#### **Hipótesis Específica 2**

Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

### **1.5.3. VARIABLES: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL COACHING EJECUTIVO**

Indicadores:

- Nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo.
- Nivel de participación de los directivos en el coaching conductual.

**a. Definición conceptual.**

**VARIABLE Y:**

Satisfacción del cliente

Indicadores:

- Grado de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica.
- Grado de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
<b>Coaching ejecutivo</b>	Kilburg (1996) define el coaching ejecutivo como “Una relación de ayuda generada entre un cliente (organización) , que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachee), y un consultor (coach), que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución; identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización dentro de un acuerdo de coaching definido formalmente	Conjunto de eventos, seminarios, talleres, etc. en los que ha participado el directivo, con la finalidad de mejorar o perfeccionar sus capacidades de ejecutivo.	Nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo.	Escala interval
			Nivel de participación de los directivos en el coaching conductual	Escala interval
Satisfacción de los clientes	La satisfacción de los clientes es el gusto, placer o alegría que un cliente experimenta, siente, por algo o alguien. La satisfacción es un estado de la mente, generado por una mayor o menor <u>optimización</u> de la <u>retroalimentación</u> cerebral.	Respuesta positiva que da el cliente por la gestión que desempeña el directivo de una institución educativa	Grado de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional.	Escala interval
			Grado de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional	Escala interval

## **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.6.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Por su finalidad esta es una investigación básica, no experimental, por cuanto su propósito es proveer de nuevos conocimientos contextualizados con referencia a la relación existente entre las coaching ejecutivo y satisfacción de los clientes.

#### **1.6.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Por el nivel de profundidad, esta investigación corresponde a una investigación, descriptiva correlacional, de corte transversal.

### **1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.6.2.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

En concordancia con el tipo de investigación, el método empleado es básicamente de tipo cuantitativo, de modo que el proceso de recolección y procesamiento de los datos sigue la siguiente ruta:

##### **a) Clasificación de Datos.**

Es la etapa del procesamiento de datos que consiste en seleccionar los datos confiables obtenidos en función de diferentes criterios adoptados en la investigación, el diseño seleccionado, estadígrafos que se emplearán, etc.

##### **b) Codificación de Datos.**

La codificación consiste en asignar códigos o valores a cada uno de los datos de acuerdo con las escalas de medición de

las variables, con lo cual se elabora las tablas estadísticas y se efectúan las comparaciones.

**c) Tabulación de Datos.**

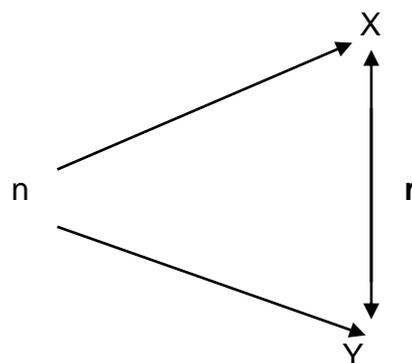
Se refiere a la elaboración de cuadros estadísticos, de acuerdo con el diseño de investigación y la naturaleza de las escalas de medición de las variables de estudio. Los estadígrafos empleados en la tabulación se adecuan a la naturaleza de las escalas de medición de las variables.

**d) Análisis e Interpretación de Datos.**

Cuando se disponga de los datos necesarios se procederá a analizar e interpretar los datos empleando las medidas de tendencia central y de dispersión.

**1.6.2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño seleccionado para este proyecto es el diseño “Descriptivo correlacional” que se representa de la siguiente manera:



**Donde:**

n: Muestra seleccionada

X: Variable coaching ejecutivo

Y: Variable satisfacción del cliente.

r: Nivel de relación entre las variables concurrentes

### 1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.6.3.1. POBLACIÓN

La población de estudio en esta investigación se constituye de todos los directivos y clientes de las Instituciones educativas Privadas de Educación Básica del cercado de Ica.

Cuantitativamente se compone de 20 directivos de acuerdo con el CAP del año académico del 2015 y de 910 padres de familia considerados como clientes.

#### 1.6.3.1. MUESTRA

La muestra considerada se constituye de 20 directivos, es decir se trabajará con todos los directivos, y 212 padres de familia. Esta cifra se ha determinado con un nivel de significancia de 2 sigmas, 6 % de error muestral y un valor de 50 de P (posibilidad de éxito) y 50 para Q (posibilidad de error).

Para tal efecto se ha aplicado la siguiente fórmula para universos finitos:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n = Muestra.

N : Universo.

Z : Nivel de confianza adoptado.

E : Error muestral.

P : Prevalencia estimada de la presencia en el universo de la variable estudiada. (50)

Q : Prevalencia de la ausencia de la variable estudiada en el universo (100-P).

Para el caso de los padres de familia, se ha aplicado la siguiente fórmula, obteniéndose el siguiente resultado:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{2^2 \times 910 \times P \times Q}{6^2 \times (909) + 2^2 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{9100\ 000}{42724} \qquad n = 212$$

La elección de las 212 unidades de la muestra se ha realizado mediante el muestreo por azar simple.

## 1.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 1.7.1. TÉCNICAS

Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestra investigación las técnicas de recolección de datos empleados son las siguientes:

#### a) Técnica de Observación

Esta técnica consiste en aprehender datos mediante los sentidos, utilizando como instrumento una escala de actitud. Dentro de los tipos de observación a emplearse, se utilizará la observación indirecta.

#### b) Técnica de Encuesta

Esta técnica consiste en recabar datos o informaciones a través de diferentes instrumentos aplicados a los elementos o unidades de la muestra seleccionados.

**c) Técnica de Fichaje.**

Esta técnica consiste en recoger datos y registrar en fichas de investigación dichos datos. Esta técnica se empleará para estructurar el marco teórico de la investigación, así como el marco conceptual.

**1.7.2. INSTRUMENTOS**

Los instrumentos de recolección de datos empleados son:

**a) CUESTIONARIO**

Es un instrumento que se ha elaborado con la finalidad de determinar la participación de los directivos en el coaching ejecutivo, mediante un conjunto de preguntas. Se empleará dos modelos de cuestionario: modelo A y modelo B: el modelo A es para el coaching cognitivo y el modelo B para el coaching conductual.

**b) ESCALA DE ACTITUD**

Este instrumento se empleará para determinar el grado de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica (modelo A) y el grado de satisfacción con la gestión administrativa (modelo B).

**c) FICHAS DE INVESTIGACIÓN**

Las fichas de investigación se emplearán para elaborar el marco teórico. Se usarán 3 modelos: fichas bibliográficas, textuales y fichas de resumen.

**a. Confiabilidad**

Para determinar la confiabilidad como la validez, se empleó una prueba piloto a 10 directivos, luego a los resultados obtenidos se aplicó la prueba Alpha de Crombach. Con esta prueba, tal como plantea

Hernández, Fernández y Baptista (2010) se determinó la confiabilidad y la validez del cuestionario. Los resultados se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 1.  
Índices de la Confiabilidad por consistencia interna del cuestionario de Planeamiento estratégico.

Ítem	Media	Varianza de la escala	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach por ítems
1	42,00	92,000	,494	,892
2	41,27	96,781	,158	,901
3	42,47	91,410	,586	,890
4	42,00	91,000	,562	,890
5	42,20	91,886	,545	,891
6	41,73	93,781	,222	,903
7	41,33	95,238	,326	,896
8	42,47	84,410	,819	,881
9	41,60	90,971	,613	,889
10	42,33	86,238	,731	,884
11	41,27	87,067	,698	,885
12	41,33	95,238	,326	,896
13	42,47	84,410	,819	,881
14	41,60	90,971	,613	,889
15	42,33	86,238	,731	,884
16	41,27	87,067	,698	,885
17	41,33	95,238	,326	,896
18	42,47	84,410	,819	,881
19	41,60	90,971	,613	,889
20	42,33	86,238	,731	,884
<b>Alfa de Cronbach = 0,878</b>				

Fuente: Elaboración Propia.

### b. Validez

La validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Existen 3 tipos de validez:

La validez de contenido es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Ejm: Una prueba de operaciones aritméticas no tendrá validez de contenido si incluye sólo problemas de adición y excluye problemas de sustracción, multiplicación y división.

La validez de criterio, se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Validez concurrente y la validez predictiva.

La validez de constructo es aquella que debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés.

En esta investigación se ha garantizado la validez mediante un examen minucioso mediante los expertos, sobre la correspondencia entre los indicadores, los ítems, los indicadores y las dimensiones tomadas en cuenta para cada una de las variables que comprende la investigación.

## **1.8. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de contribuir al conocimiento de la satisfacción de los clientes de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica. Este conocimiento es muy limitado y parcial en nuestra región por lo que es importante el estudio de este tema.

### **1.8.2. IMPORTANCIA**

Esta investigación, tal como está diseñada, tiene una importancia significativa tanto a nivel del coaching empresarial como en el plano teórico. A nivel de coaching empresarial, se aportará un conocimiento contextualizado sobre la dinámica del entrenamiento que los directivos

reciben en las funciones que cumplen, lo cual a su vez tiene implicancias en el desarrollo de las instituciones educativas del cercado de Ica.

Por otra parte, a nivel teórico, es importante, revalorar la importancia del coaching empresarial, tanto en la modalidad cognitiva como conductual, a partir de este conocimiento es factible la implementación de estrategias para fortalecer y consolidar el desarrollo empresarial, en un contexto competitivo.

### **1.8.3. LIMITACIÓN**

Las limitaciones de esta investigación son las referidas al ámbito de estudio que corresponden solamente a las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, cuyos datos se refieren al presente año, no hacen referencia al proceso de desarrollo histórico de dichas empresas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Como antecedentes de esta investigación se ha considerado las siguientes investigaciones:

La primera tesis doctoral sobre coaching ejecutivo fue escrita por Gershmanen en 1967. En esta tesis su autor centró su estudio en cómo los gerentes formados como coach pueden mejorar la actitud y el desempeño laboral de los empleados, y desde entonces la investigación sobre el coaching ejecutivo ha ido creciendo exponencialmente.

Esta investigación es importante porque responde a la necesidad de las distintas disciplinas implicadas, para aportar una base teórica y unos fundamentos sólidos a esta disciplina imperante. Es crucial que se desarrolle un nivel de evaluación más allá del nivel de satisfacción y el desempeño individual y organizacional (Mackie, 2007). Se impone la diferenciación de los distintos tipos de coaching ejecutivo, y la identificación de indicadores individuales y organizaciones que se deriven de las intervenciones en coaching para la obtención de objetivos o metas cuantificables (Peterson y Kraiger, 2004).

También es antecedente la investigación realizada por Herrera, F. (2011) en la Universidad de Chile, titulada “Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana”. El objetivo de esta investigación fue, Identificar aspectos relevantes de la práctica del coaching en la región metropolitana, a través de las percepciones de ejecutivos que han experimentado un proceso de coaching.

Esta investigación de Herrera, fue de tipo exploratorio-descriptivo, ya que pretende aportar bases empíricas descriptivas fundamentales para los estudios sobre coaching y delinear futuras investigaciones en el campo, a partir del estudio de variables básicas. El diseño de la investigación es transversal, no experimental, ex – post facto, lo cual implica el estudio de un fenómeno que ya ha ocurrido (coaching), en un momento dado del tiempo y sin manipulación ni control de las variables de estudio. El proceso de recolección y análisis de datos es cuantitativo, utilizando encuestas con puntuaciones tipo Likert de 4 niveles (Nada, Poco, Bastante y Mucho), las que fueron analizadas mediante el programa estadístico SPSS v.11, con el fin de describir frecuencias de las distintas variables, así como un análisis de variables ordinales utilizando la prueba Tau-B de Kendall, con el fin de exponer las correlaciones posibles de entre las mismas.

Como conclusiones a los que el autor llegó se indica que el coaching ejecutivo se ha desarrollado de forma creciente en las últimas décadas, derivando en variados enfoques teóricos, ocupando distintas herramientas de intervención y evaluación, y practicado por miles de profesionales alrededor del mundo. La encuesta Sondeos de Prácticas de coaching, es un acercamiento exploratorio descriptivo a características del coaching en la Región Metropolitana, desde la perspectiva del coachee, que busca dilucidar cuál es la realidad de esta

práctica en Chile, así como constituirse en una primera aproximación a la misma.

Asimismo, en otra investigación, De Haro, J. (2004), de la Universidad Alicante, titulada “La efectividad del coaching ejecutivo: claves basadas en la evidencia”, plantea que el número de estudios que analizan la eficacia del coaching ejecutivo no es muy extenso. Sin embargo, según este autor, la mayoría de ellos, indican que el coaching ejecutivo produce resultados positivos en diferentes aspectos del coachee.

De Haro, J. en su investigación clasifica estos aspectos en tres categorías, en función del tipo de variable a que se refiere el aspecto: rasgos personales, comportamientos y resultados de negocio.

Asimismo, se comentan las ventajas de utilizar un sistema de clasificación como el propuesto y se avanzan ideas que conectan los resultados con la práctica profesional y la investigación futura.

Asimismo concluye que el saber del coaching produce resultados sin duda importantes, pero conocer los factores que intervienen en la gestación de los mismos es quizá más importante aún. Sobre este asunto, los autores, han coincidido en gran medida en el tipo de factores que han considerado importante en sus estudios. Díaz y Rossi, (2005), a la hora de clasificar los factores determinantes del éxito en una intervención de coaching destacados en los estudios que han revisado, proponen una forma de agruparlos que contempla cuatro categorías de factores: los relacionados con el coach, los relacionados con el coachee, los relacionados con el proceso de coaching y los relacionados con el entorno en donde se lleva a cabo el coaching

En otra investigación, García, M (2013), de la universidad de Zaragoza, en su trabajo titulado “Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo

en las organizaciones”, considera que la investigación empírica sobre la efectividad del coaching ejecutivo es escasa y son precisamente la cantidad de cuestiones que quedan por resolver, el motor que nos ha impulsado a trabajar sobre el mismo.

De esta manera, desde el ámbito académico, poco a poco surge el interés por una industria que mueve millones de dólares y miles de profesionales en todo el mundo, y para la cual se intentan encontrar respuestas contrastadas. El coaching ejecutivo es una herramienta de carácter estratégico, ya que está asociada a la consecución de unos objetivos concretos. Uno de los factores más complejos del coaching ejecutivo es la alineación de los objetivos a las necesidades del negocio, la estrategia empresarial y los valores de la organización. Los estudios empíricos publicados hasta ahora, se han esforzado principalmente por medir la efectividad del coaching ejecutivo en su capacidad de generar efectos positivos; los “outcomes” o indicadores como medidas de efectividad han sido diversos y la mayor parte de ellos se han apoyado en valoraciones cualitativas de los propios Coaches y Coachees, que se recogían vía encuesta o cuestionario. Tras profundizar en la literatura académica que ha venido abordando el tema desde distintos ámbitos, proponemos un marco conceptual para medir la efectividad del coaching ejecutivo basado en el cumplimiento de objetivos como indicador de efectividad.

Zambrano, L. Juan (2010) en su investigación titulada “El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo”, sostiene que la empresa tiene que ser más competitiva para sobrevivir y eventualmente crecer. Significa más ventas y beneficios con los mismos o menos costos, esta es una posibilidad, la otra es invertir para obtener una mejora en el futuro. Pues sí, el cambio siempre trae riesgos y amenazas, a veces se piensa que es mejor morir cómodo que

cambiando, pues sí, es una opción lo de no cambiar, pero ya se ve que tiene grandes riesgos. El que no cambia para no arriesgarse incurre en gravísimos riesgos, eso es muy importante y a tener muy en cuenta. Dentro del mundo organizacional, uno de los factores principales de mayor inversión de tiempo, esfuerzo y trabajo se encuentra en la búsqueda y retención de clientes que son los impulsores de la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de las compañías. Es precisamente este esfuerzo y su altísimo costo dentro de los procesos de las empresas que han hecho que a lo largo de la historia de las teorías y prácticas de los modelos y estrategias de trabajo organizacional hayan gestionado un concepto revolucionario frente al tratamiento del cliente con el tema del Coaching. Sin embargo, aún se encuentra en debate entre los expertos el tema de una definición única de qué es el Coaching empresarial por lo que hay varias visiones de la misma de acuerdo a los procesos que las diversas empresas hayan adoptado. “Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Imagina cómo sería tu empresa si tu cliente pudiera rediseñarla para adaptarla a sus necesidades. Esta es la compañía que necesitas ser.”

En esta investigación se ha recogido algunos datos que podrían servir de apoyo para la toma de conciencia y herrarbrar alguna corriente de opinión que podría conducir a la toma de decisiones en la aplicación del Coching. El estudio realizado tiene las características de un diagnostico, con objetivos amplios y generales que se propuso describir y analizar. Esta investigación se centra en aspectos específicos de la realidad empresarial manabita, y describe un panorama global de esta realidad a través de este estudio a profundidad. El trabajo articula, en un modelo único, diversos aspectos de la realidad, habiendo realizado un análisis que relaciona al Coaching, y su aplicación correcta en las empresas. El objetivo principal fue el de captar la lógica del conjunto de la actividad empresarial, ámbito en el cual se combinan aspectos económicos. En

este sentido, las inquietudes que articulan la investigación son los factores que condicionan el modelo de desarrollo empresarial. El propósito final de esta investigación, a mas de conocer una realidad prácticamente no estudiada en el cantón, fue el de contribuir a un esfuerzo de reflexión sobre políticas de intervención para el desarrollo empresarial. Se considera asimismo que la propuesta metodológica desarrollada para la investigación es útil para nuevos estudios. Por lo que la Hipótesis planteada es de carácter positiva.

Gajardo, B. Lilien (2007) en su investigación “Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos” trata de una investigación teórica acerca de los posibles factores de éxito del Coaching Ejecutivo. Se contempló la revisión de papers que basaran su análisis en datos empíricos, y la metodología se basó en la búsqueda bibliográfica de papers en bibliotecas, institutos especializados, en revistas y bases de datos electrónicas. Una vez recabados los datos, se procedió a la construcción de fichas bibliográficas que permitieron sistematizar la información e integrar los hallazgos. Si bien no existe una sola línea de investigación, los resultados sugieren que los factores de éxito del coaching más recurrentes en la literatura se asocian al Coach, a su preparación y a los aspectos que guardan relación con el Modelo de Coaching que utiliza. Dentro de éstas, predomina la utilización de un modelo orientado a metas u objetivos por parte del coach, presentándose como variable que contribuye al éxito del proceso en más de un tercio de la muestra evaluada (36,36%).

García M. Marta (2013). “Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones”. Esta investigación empírica trata sobre la efectividad del coaching ejecutivo es escasa y son precisamente la cantidad de cuestiones que quedan por resolver, el motor que nos ha impulsado a trabajar sobre el mismo. De esta manera, desde el ámbito

académico, poco a poco surge el interés por una industria que mueve millones de dólares y miles de profesionales en todo el mundo, y para la cual se intentan encontrar respuestas contrastadas. El coaching ejecutivo es una herramienta de carácter estratégico ya que está asociada a la consecución de unos objetivos concretos. Uno de los factores más complejos del coaching ejecutivo es la alineación de los objetivos a las necesidades del negocio, la estrategia empresarial y los valores de la organización. Los estudios empíricos publicados hasta ahora, se han esforzado principalmente por medir la efectividad del coaching ejecutivo en su capacidad de generar efectos positivos; los “outcomes” o indicadores como medidas de efectividad han sido diversos y la mayor parte de ellos se han apoyado en valoraciones cualitativas de los propios Coaches y Coachees, que se recogían vía encuesta o cuestionario. Tras profundizar en la literatura académica que ha venido abordando el tema desde distintos ámbitos, proponemos un marco conceptual para medir la efectividad del coaching ejecutivo basado en el cumplimiento de objetivos como indicador de efectividad.

López, Carmen (2012) realizó también una investigación titulada “Eficacia de una capacitación sobre coaching en el estilo del liderazgo de los jefes de área de una empresa azucarera de la Costa Uur (Guatemala). El objetivo principal de la investigación fue Establecer si existía diferencia estadísticamente significativa a nivel del 0.05 en el estilo de liderazgo de los jefes de una empresa azucarera de la Costa Sur, antes y después de recibir una capacitación sobre coaching, sabiendo que es una técnica que ha empezado a cobrar auge dentro de las teorías modernas administrativas. Como instrumento para medir el liderazgo se utilizó el Test de estilos preferencial de Liderazgo.

El Test se conforma de 20 situaciones con 4 formas distintas de actuar de las cuales se debía marcar una, no tiene tiempo específico de respuesta, sin embargo el promedio es de 15 a 20 minutos. La muestra

se conformó por 20 sujetos elegidos por conglomerados, de sexo masculino y femenino, edad comprendida entre los 30 y 70 años que ocupan cargos de Jefes de dos áreas o niveles, todos con personal a su cargo.

El tipo de investigación realizada fue de tipo Cuasi experimental con un solo grupo con diseño de pre prueba - pos prueba, el diseño estadístico utilizado para la comprobación de la hipótesis fue la prueba de T de Student para datos relacionados. Se concluyó que según la prueba de T de Student No hubo un cambio estadísticamente significativo al nivel 0.05 en el Estilo de Liderazgo presentado antes y después. Los resultados mostraron que 14 sujetos de los 20 a los que se les aplicó el tratamiento cambiaron de estilo de liderazgo y 6 prevalecieron en el mismo.

Asimismo se recomendó al Jefe de Desarrollo Organizacional del Área de Recursos Humanos de la compañía que verifique los resultados de la capacitación, para aplicarla a otros grupos. Con esta capacitación no se pretende cambiar a la persona su estilo preferencial de liderazgo a uno específico que se desee, porque no existe ninguno que sea mejor que otro, lo que se desea es que se logre un equilibrio, aplicando las características más importantes de cada uno.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. EL COACHING EJECUTIVO.**

#### **2.1.1.1. Hacia una definición de Coaching**

El término de coaching es un concepto moldeable y de gran adaptabilidad, características que juegan en contra al momento de buscar una doctrina unificada que permita dar con una definición precisa (De la Corte, 2006). Dado lo anterior, existe una gran cantidad de definiciones que intentan dar cuenta del proceso de coaching, las que varían principalmente de acuerdo al énfasis otorgado a sus diferentes elementos y al tipo de coaching de que se trate.

Un primer acercamiento permite conceptualizarlo como un proceso interpersonal entre un tutor (*coach*) y un pupilo (*coachee*) en un contexto de carácter productivo y orientado a los resultados, ya que está enfocado a ayudar a la persona, de modo que ésta logre participar en su propia adquisición y mejoramiento de habilidades, que a la vez le permiten alcanzar sus objetivos individuales y personales, desarrollado una mejor calidad de vida (Zeus y Skiffington, 2002; Jackson, 2005; Wright, 2005).

Por su parte Grant (2001b) define el coaching como un “proceso sistemático enfocado en la solución, orientado hacia los resultados, en el cual el coach facilita el incremento en la experiencia vital y rendimiento del coachee en varios dominios, promoviendo el aprendizaje autodirigido y el crecimiento personal del coachee” (Grant, 2001b: p. 8).

De la misma manera, define el coaching en el lugar de trabajo como un “proceso sistemático enfocado en la solución, orientado hacia los resultados, en el cual el coach facilita el incremento del rendimiento en el trabajo, el aprendizaje y crecimiento personal del coachee” (Grant, 2001b: p. 8).

Una definición exhaustiva y aceptada, centrada en el ámbito organizacional, entiende al coaching como el “apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su desempeño global o en alguna competencia específica, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades –dentro o fuera de la organización-, y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, tratamientos de conflicto...” (Alcala, 2002; en De la Corte, 2006: p. 271).

Así, las distintas definiciones coinciden al considerar el coaching como una relación de ayuda establecida entre el coach y el coachee, destinada a resolver un problema particular o a incrementar el rendimiento de éste último. Elementos centrales de esta relación son el diálogo activo entre las partes, el apoyo individualizado entregado al coachee, la búsqueda del crecimiento personal, y en el caso del coaching en el lugar de trabajo, colaborar para lograr un incremento en el rendimiento organizacional.

En síntesis, el coaching es una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizada a un profesional, a un equipo o a una organización para liberar su talento y potenciar, maximizando la efectividad de sus actividades” Juan Carlos Cubeiro.

Según la Sociedad Francesa de Coaching, “el coaching es el acompañamiento a personas o a equipos para asegurar el desarrollo de sus potencialidades y de sus conocimientos, en el marco de sus objetivos profesionales”.

¿Qué es el coaching ejecutivo?

Según Perry Zeus y Suzanne Skiffington, “El coaching ejecutivo es una relación individualizada y de colaboración, entre un ejecutivo y un coach, con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional”.

¿A quién va dirigido el *coaching*?

Es un proceso confidencial e independiente que va dirigido a personas que tienen bajo su responsabilidad a equipos de trabajo, autónomos, emprendedores, directivos, propietarios de empresas y a cualquier persona que quiera aumentar tanto el potencial de su equipo como el

de ellos mismos. El *coaching* es una metodología reconocida para gestionar mejor el cambio dentro de las instituciones, empresas o personas, que necesitan obtener resultados no alcanzados con otros métodos.

¿Cuándo un ejecutivo u otro tipo de profesional debería seguir un proceso de *coaching*?

Cuando el ejecutivo experimenta síntomas de que algo no va como le gustaría (problemas en el entorno familiar, problemas con los jefes y/o con los colaboradores). Pero sobre todo:

- Cuando el ejecutivo no es un buen oyente y crea ansiedad a su equipo de trabajo.
- Cuando se boicotean las ideas que propone o las acciones que emprende.
- Cuando se siente inseguro a la hora de tomar decisiones importantes.
- Cuando se muestra incapaz de obtener provecho de los conocimientos, de la información o de la experiencia de uno mismo o de los demás (colaboradores, clientes, proveedores, jefes, etc.).
- Cuando delega con dificultad o no llega a delegar en nadie por falta de confianza.
- Cuando existe algún bloqueo que impide la consecución de los objetivos.
- Cuando gestiona mal el estrés.
- Cuando quiere desarrollar las competencias de liderazgo.
- Cuando quiere reconducir su carrera profesional.
- Cuando quiere gestionar mejor los cambios y/o los de sus empleados.
- Cuando quiere contrastar mejor las decisiones importantes.

### **2.1.1.2. EL PROCESO DEL COACHING**

El proceso efectivo del coaching se lleva a cabo mediante la formulación de preguntas orientadas a estimular la reflexión y potenciar la creatividad, encontrar soluciones aplicables a los desafíos existentes, asumiendo la responsabilidad plena por las decisiones que han de abordarse por parte del coachee, aumentando la conciencia de sus actos y desarrollando o descubriendo aptitudes profesionales olvidadas o por complementar o adquirir y actitudes personales tanto individuales como en su relación social, como el ánimo conciliatorio, la equidad e igualdad y la solidaridad, que permitirán el logro de resultados satisfactorios en el corto, mediano y largo plazo, en donde la sostenibilidad, la responsabilidad ambiental y social así como la ética necesarias para no causar daño social a cambio de aumentar los rendimientos del negocio, harán parte de la columna central en que se apoyará el plan de acción y de negocios que haya de aplicarse.

El proceso del coaching permite también descubrir, las competencias que deben ser desarrolladas o mejoradas para incrementar su eficiencia, mejorar la gestión y aumentar sus capacidades de liderazgo y dirección, trabajo en equipo, mejoramiento del clima laboral, desarrollo de personal y mejora de todas las relaciones interpersonales basadas en la influencia, en lugar de las relaciones de poder tradicionales, con herramientas de PNL, Inteligencia emocional y social, escucha activa, trabajo en equipo, comunicación efectiva, feedforwar, delegación, formación en valores, retroalimentación positiva y muchas otras que ayudarán a gestionar más efectivamente el cambio que requieren las organizaciones.

Como se trata de un proceso se debe establecer las siguientes etapas:

## **1. Diagnóstico**

Para ello es necesario realizar un inventario de indicadores actuales, que permita conocer el estado de las cosas y que más adelante pueda mostrar el desarrollo alcanzado. En esta etapa se deben definir las áreas de preocupación, los indicadores de gestión por cada una de ellas, las personas que tienen relación y que podrían verse involucradas en el proceso y los recursos de los que puede disponerse para el proceso (personas, equipos, tiempo).

## **2. Definición de los objetivos del proceso**

Del mismo modo, se requiere fijar los objetivos que se desea alcanzar al final del proceso de coaching. Estos objetivos pueden ajustarse en desarrollo del proceso para adaptarlos a lo que sea de mayor utilidad para los participantes y para la empresa. Los objetivos deben ser definidos por el coachee individual o por consenso colectivo en caso de que se trate de un grupo. Tratándose de coaching ejecutivo, tanto el diagnóstico como el objetivo, deben lograr consenso con la dirección de la empresa para asegurar su apoyo y que coincidan con los planes de desarrollo empresarial propuestos.

## **3. Elaboración del plan inicial de trabajo.**

La elaboración del plan es otra etapa del proceso y suelen durar entre 3 y 6 meses, con reuniones periódicas (semanales o quincenales), por lo que se requiere fijar el plan de reuniones, la forma como ellas van a desarrollarse, el medio que se utilizará, el lugar, hora y fecha, la duración de cada sesión, la forma de preparación previa y todos los detalles necesarios para que el plan no se vea interrumpido.

La duración de proceso no es una camisa de fuerza pues puede adelantarse o demorarse hasta que se logre conseguir el objetivo propuesto. La flexibilidad es un elemento necesario en los procesos de

coaching por cuanto pensar, crear y desarrollar soluciones, no suelen ser labores que puedan contratarse por horas y se trata más de un proceso de aprendizaje que de enseñanza, por ello el ritmo si bien puede ser presionado para que no se dilate demasiado el proceso, debe permitir el aprendizaje, el desarrollo de capacidades y el cambio de actitudes que aseguren el resultado.

#### **4. Análisis D.O.F.A.**

Para el análisis DOFA o comúnmente conocida como FODA, se requiere hacer un trabajo específico para que el directivo identifique sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y produzca su propia evaluación, con ello podrán definirse elementos de apoyo para el desarrollo de la gestión directiva y elementos faltantes, que el ejecutivo debe adquirir, complementar o mejorar, a través de un plan de capacitación paralelo, con el objetivo de mejorar su confianza, asegurar su desarrollo personal, permitir su crecimiento dentro de la organización y resolver problemas que podrían afectar sus resultados futuros. *Esta es una autoevaluación del coachee hecha con su propio conocimiento, enfocada a ayudarlo a hacer conciencia de los elementos con que cuenta y de los que debe conseguir en desarrollo del proceso.*

#### **5. Feedback 360°**

La realización de un Feedback 360°, es con el objetivo de conocer las opiniones de terceros del entorno laboral y de negocios, interesados en el trabajo del coachee. Nos aproxima a descubrir como lo perciben estos grupos de interés y lo que esperan que el pueda cambiar para mejorar su inter relación. Se puede intentar en estas evaluaciones la realización de un proceso de feedforward, para buscar recomendaciones de como creen los terceros que pueda el ejecutivo mejorar las carencias que ellos identifican en la evaluación.

## **6. Plan de desarrollo y capacitación**

El plan de desarrollo y capacitación es una etapa del proceso que tienen igual importancia que las otras etapas. En esta etapa es necesario identificar las carencias y áreas de mejora del ejecutivo, se debe elaborar un plan de capacitación que le permita conocer, aprender, desarrollar y adquirir las habilidades y competencias necesarias para suplir esta necesidad.

El plan de capacitación debe asegurar los recursos económicos y el tiempo necesario para su realización.

## **7. Definición de objetivos específicos**

Del mismo modo es necesario definir de manera explícita los objetivos. Cualquier objetivo por ambicioso o concreto que sea, debe tener elementos identificadores que permitan comprobar que se ha conseguido la meta propuesta, por ello es necesario hacer una formulación bastante específica de lo que se quiere obtener, la forma como se medirá el resultado y el tiempo en que debe ser conseguido. No basta con decir que se buscará mejorar la eficiencia, sino que se deberá definir que área específica va a ser medida, cual es el resultado actual, cual será el resultado esperado, como va a medirse y quien, si no es el coachee, va a hacer tal evaluación.

Tratándose de habilidades sociales y directivas, tales como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, negociación, delegación etc., debe también hacerse una medida inicial sobre parámetros previamente acordados y que puedan mantenerse en el tiempo a fin de poder comparar los resultados con los que se obtengan en el futuro. Solo de esta forma se podrá definir si el proceso de coaching ha alcanzado los objetivos propuestos.

Igualmente en un proceso de executive coaching, debe quedar suficiente espacio para que el coachee se fije objetivos personales que quiere alcanzar dentro del proceso, los cuales no siempre tienen que ser considerados, medidos o aprobados por la empresa, y muchas veces ni siquiera conocidos por ella para asegurar la plena responsabilidad y libertad de trabajo por parte del coachee. Suponga por ejemplo que el ejecutivo tiene gran preocupación por como su trabajo afecta la vida familiar y se fija un objetivo tendiente a mejorar el balance entre estos dos aspectos de su vida, conocerlo así por parte de la empresa podría generar alguna preocupación en uno u otro sentido y quizá hasta interpretaciones erróneas de cómo y porque esta persona quiere trabajar en este objetivo.

## **8. Ruta de trabajo y cronograma**

El cronograma es una herramienta para medir la efectividad de las acciones que se llevan a cabo en el proceso del coaching. Es conveniente trazar un camino que el coachee acuerda seguir a fin de desarrollar los diferentes temas que son su objetivo, si quiere abordarlos uno a uno, desde el comienzo hasta que esté terminado o si quiere trabajar paralelamente varios temas, el orden en que quiere hacerlo, lo cual puede ser analizado con el coach a fin de obtener el mejor provecho de las sesiones de trabajo. Con esta definición se actualizará el cronograma y la agenda de reuniones.

## **9. Seguimiento**

Todo proceso debe tener un plan de seguimiento. En cada sesión el coach revisará junto con el ejecutivo el cumplimiento del programa de trabajo propuesto, las dificultades encontradas, así como el apoyo que el coachee requiera para seguir adelante con su proceso. Las tareas que no hayan sido cumplidas, serán analizadas y discutidas a fin de verificar si aún son necesarias en cuyo caso de reprogramarán fijando una nueva fecha y ajustando el plan de trabajo, de considerarse por el coachee que

no se requieren, serán descartadas. El seguimiento incluye también el análisis de los cambios positivos producidos en el coachee y la forma como esto afecta el proceso general, así como los posibles cambios en el objetivo general debido a las mejoras obtenidas.

## **10. Valoración**

Esta parte del proceso permite medir el avance logrado. Esta tarea igualmente que las otras etapas del proceso es muy importante por que a partir de la valoración se puede reestructurar las implementaciones o las correcciones de la efectividad de las acciones realizadas.

## **11 Evaluación de desempeño**

Finalmente, al inicio, en el proceso o al final de cada acción es necesario la evaluación del desempeño. Periódicamente se deberán realizar evaluaciones de desempeño que permitan comprobar si las mejoras obtenidas en el proceso de coaching han tenido efectos positivos en la labor que el coachee desempeña y si es necesario ajustar en alguna forma el plan de trabajo.

### **2.1.1.3. COACHING COGNITIVO-CONDUCTUAL**

En relación al coaching cognitivo, diversas aproximaciones teóricas han surgido para hacer frente a la creciente demanda de servicios de coaching, y su ejecución se basa mayoritariamente en la utilización de técnicas provenientes de escuelas de psicología clínica.

El coaching cognitivo también procede de esta escuela. La definición encontrada en la revisión bibliográfica, dada por Neenan y Palmer (2001), entiende al coaching cognitivo conductual como la terapia cognitivo conductual aplicada en una población no clínica. De acuerdo con los autores, se trata de una intervención limitada en el tiempo, orientada hacia el cumplimiento de metas y enfocada en el presente.

Para Grant (2001a) la concepción del coaching cognitivo conductual, es entendida como una derivación de su aplicación terapéutica puede ser extraída de la investigación realizada por él y del estudio hecho por Ducharme (2004).

Para el caso de la posición de Grant, él compara los efectos de coaching puramente cognitivo, coaching puramente conductual, y coaching cognitivo conductual, aplicados en contadores en entrenamiento, que además representaban personas de una población no clínica. La diferencia fundamental entre los programas diferenciales aplicados radicaba fundamentalmente en el origen de la técnica empleada, la que podía provenir desde la terapia cognitiva, desde la terapia conductual, o bien ser una combinación entre ambas, dependiendo del caso.

Ducharme, por otro lado, realiza un estudio donde examina la terapia cognitivo conductual y la conveniencia de su aplicación en coaching ejecutivo. Lo anterior, si bien no constituyen definiciones explícitas, sí comparten la concepción de coaching cognitivo conductual dada por Neenan y Palmer (2001), además de concordar con los planteamientos extraídos desde la psicología del coaching.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, una comprensión adecuada del coaching cognitivo conductual exige profundizar en conceptos provenientes de la terapia cognitivo conductual.

#### **2.1.1.4. LA TERAPIA COGNITIVO CONDUCTUAL**

La terapia cognitivo conductual es un conjunto de técnicas de intervención, que varía desde aquellas predominantemente cognitivas hasta las que tienen un mayor componente conductual. Independientemente del énfasis puesto, estas técnicas compartirían tres elementos medulares: en primer lugar, la noción de que la valoración

subjetiva de un evento puede alterar la respuesta conductual a dicho evento; en segundo lugar, se asume que es posible acceder a las cogniciones, monitorearlas y alterarlas; el último elemento a considerar es que la realización de modificaciones cognitivas puede producir los cambios conductuales buscados (Ducharme, 2004).

Así, a lo largo de este continuo se presume la existencia de procesos cognitivos subyacentes que actúan como mediadores entre el ambiente y la expresión conductual de una persona. El énfasis dado a la mediación de las cogniciones dependerá de la orientación del enfoque utilizado (Ducharme, 2004).

Según Grazebrook y Garland, esta forma de intervención, terapeuta y cliente forman una alianza que busca identificar y comprender los problemas que pueden suscitarse producto de la interacción entre los pensamientos, sentimientos y conducta de la persona, enfocándose principalmente en las dificultades del presente. Luego del desarrollo de una visión compartida de los problemas del cliente, se desarrollan estrategias para conseguir las metas trazadas, las que son constantemente monitoreadas y evaluadas. En este sentido, un elemento esencial en esta terapia son los ejercicios que el paciente debe realizar entre sesiones para poner en práctica las habilidades adquiridas. Así, el objetivo central es facultar al cliente para solucionar sus propios conflictos, utilizando las herramientas aprendidas a lo largo del proceso (Grazebrook y Garland, 2005).

Es importante la clara definición de los roles asignados a las personas involucradas en el proceso, distinta de lo que ocurre en otras formas de terapia (Roth, Engy Heimberg, 2002). El cliente, por un lado es considerado un experto en sus problemas y vivencias, que se espera colabore con el terapeuta en la resolución de sus problemas. Por otro lado, el terapeuta asume un rol de educador, dando a conocer al cliente

los distintos modelos cognitivos existentes para comprender la etiología del problema y su persistencia en el paciente. Además de enseñarle técnicas cognitivas y conductuales para aliviar sus problemas, el terapeuta da a entender que no posee todas las soluciones; durante el proceso se le enseña al paciente a ser su propio terapeuta y a utilizar lo aprendido, mientras el terapeuta cesa su ayuda en forma paulatina.

La terapia cognitiva conductual, no obstante su probada efectividad para aliviar diversas patologías, como trastornos de ansiedad, del ánimo y alimenticios, la terapia cognitiva conductual generalmente no es indicada para personas que presenten trastornos de pensamiento, problemas cerebrales orgánicos, o baja capacidad para comprender el lenguaje (Roth et al., 2002).

De esta forma, el objetivo principal de este modelo terapéutico es poder desarrollar en el cliente una estructura cognitiva más adaptativa y racional, que a su vez promueva mejores pautas de acción, tanto a nivel emocional como conductual.

#### **2.1.1.5. EL COACHING EJECUTIVO DESDE LA PERSPECTIVA COGNITIVO CONDUCTUAL**

Dentro de la presente investigación se ha encontrado distintas aproximaciones al coaching que se pueden adscribir dentro de la perspectiva cognitivo conductual. A continuación se presenta las principales tendencias:

##### **a) Terapia Multimodal Aplicada al Coaching Ejecutivo**

Richard (1999; en Grant, 2001b) detalla de manera explícita y como ninguno un marco conceptual cognitivo conductual para el coaching ejecutivo. En él se delinea la utilización de la Terapia Multimodal de Lazarus para mejorar el rendimiento en ejecutivos, aportando además

una visión más holística del proceso de coaching (Richard, 1999; en Douglas y Morley, 2000).

Este modelo tiene siete dimensiones de la personalidad: conducta, afectos, sensaciones, imágenes, cogniciones, relaciones interpersonales, y el ámbito biológico. Para valorar estas siete dimensiones, el autor ofrece una serie de preguntas que el coach puede utilizar durante la primera evaluación y en las sesiones siguientes. Dado que el coaching ejecutivo es un proceso en desarrollo continuo, el perfil de personalidad del cliente puede ser continuamente actualizado. Luego de la evaluación inicial, el coach, en conjunto con el cliente, trabajan para elaborar distintas intervenciones correspondientes a cada una de las dimensiones de personalidad (Douglas y Morley, 2000).

Pese a constituir un modelo de gran utilidad, Grant (2001b) cuestiona la falta de una descripción explícita de los procesos cognitivos y conductuales subyacentes, a través de los cuales una persona incrementa sus habilidades auto-regulatorias, definiendo y alcanzando sus objetivos de mejor manera. Del mismo modo, critica la falta de discusión sobre el proceso de cambio y la falta de un modelo que dé cuenta del mismo y que contribuya al ejercicio del coaching.

## **b) Coaching Conductual Racional Emotivo**

Las fuentes originarias de este modelo se encuentran en la Terapia Conductual Racional Emotiva desarrollada por Albert Ellis a mediados de la década de 1950, una de las distintas terapias enmarcadas dentro de la categoría cognitivo conductual. Propone una causalidad biopsicosocial para dar cuenta de la manera en que las personas actúan y sienten, asumiendo, al igual que las demás teorías cognitivo conductuales, que son las creencias, y no las situaciones en sí mismas, las que determinan la conducta y sentimientos de una persona (Froggat, 2005).

Una de las características más significativas de este modelo terapéutico, de aplicación también en la práctica del coaching, es el modelo ABC creado por Ellis, que permite realizar un auto-análisis racional de alguna situación que la persona haya debido enfrentar (Froggat, 2005).

En el modelo ABC se sigue una secuencia de análisis en distintas etapas que realizan en conjunto coach y coachee, donde la letra A constituye el punto de partida. Representa un evento real o una experiencia que haya vivido la persona, junto con las inferencias o interpretaciones que realice en torno a lo ocurrido. La letra B representa las creencias evaluativas que siguen a las inferencias realizadas. La letra C representa las emociones y conductas que surgen a continuación de las creencias evaluativas. El formato extendido del modelo incluye D, que son los intentos por confrontar los pensamientos irracionales, es decir, las nuevas creencias racionales para lograr la reacción esperada; la letra E corresponde al nuevo efecto que el cliente busca lograr, es decir, a como la persona desearía sentirse o actuar; y por último la letra F, correspondiente a las acciones futuras que el cliente realizará para evitar repetir pensamientos irracionales. Es importante notar que la mayoría de estas creencias no se encuentra en un nivel consciente; por el contrario, son “reglas” subyacentes que indican como debería ser la realidad.

Desde este enfoque, una visión relevante es la propuesta por Anderson (2002).

Desde la práctica, destaca que la facilidad que tiene esta terapia para ser comprendida, junto con la directa aplicabilidad a los problemas del cliente, la convierten en una herramienta ideal para el coaching ejecutivo. Sherrin y Caiger (2004) añaden la especificidad y breve duración de sus intervenciones, junto con su naturaleza instructiva didáctica, que le permitiría aplicarse de buena manera en un contexto organizacional.

Este enfoque planteado por Anderson (2002) se ve complementado con entrenamiento en técnicas sociales y de comunicación según sea necesario, además de utilizar técnicas conductuales, como entrenamiento en relajación. Menciona ocho áreas del coaching ejecutivo que son especialmente apropiadas para ser abordadas mediante terapia conductual racional emotiva:

1. **Consejería Personal.** Esta terapia conductual racional emotiva resulta de gran ayuda para enfrentar problemas que surgen en el lugar de trabajo relacionados con disfuncionalidades del coachee. Se utiliza para que este pueda reconocer sus diálogos internos a medida que encuentra problemas que le suscitan emociones intensas.
2. **Manejo de la Ira.** Para el manejo de la ira que se presenta frecuente entre ejecutivos, es ventajosa la utilización de un diario donde el coachee relate sus episodios de ira. Se posponen así los ataques de ira, con lo que también comienza la búsqueda y posterior confrontación de las creencias irracionales que los motivaron.
3. **Confrontación.** Uno de los problemas recurrentes en los ejecutivos es el miedo a tener confrontaciones en el lugar de trabajo es otro conflicto que enfrentan los ejecutivos. Frente a ello, la terapia ABCD resulta de gran utilidad para lidiar con este problema, especialmente cuando se pretende que el coachee se percate de lo que se dice a si mismo luego de la confrontación, siendo importante la distinción que se haga entre la incomodidad producida por una baja tolerancia a la frustración y la ansiedad producida por la búsqueda de aprobación, pues ambas conllevan distintas maneras de confrontación. Otras técnicas conductuales utilizadas son el monitoreo de reacciones fisiológicas, el calmarse a si mismo, aprender las declaraciones racional-emotivas de enfrentamiento, e imaginería racional emotiva.
4. **Problemas de interrelaciones.** La técnica ABCD es utilizada para lograr que el coachee tome conciencia de lo que se dice a si mismo

cuando se encuentra en una relación difícil, enfatizando el proceso de confrontación. También es posible utilizar escucha activa, crítica constructiva, retroalimentación y tolerancia.

5. Carencia de Auto Valoración. La falta de auto aceptación incondicional es abordada a través de la repetición continua de la técnica ABCD por un tiempo considerable, hasta que el cliente comprenda que es posible confrontar lo que se dice a sí mismo, modificando también lo que siente sobre su persona.
6. Postergación de tareas. Las técnicas de la terapia conductual racional emotiva resultan de gran utilidad para ayudar al coachee a conocer sus pensamientos en el enfrentamiento con las tareas diarias y al momento en que decide postergarlas. También se puede recurrir a imaginería racional emotiva y declaraciones de enfrentamiento positivo racionales.
7. Indecisión y Resolución de Problemas. El enfoque es similar al anterior. Se recurre a los pensamientos que presenta el coachee al enfrentarse al problema y al momento de tomar una decisión.
8. Perfeccionismo. Es fundamental una confrontación enérgica sobre las razones que motivan la búsqueda de la perfección en el coachee. Si el problema es acompañado por problemas de autoestima, también es posible recurrir a imaginería racional emotiva, declaraciones de enfrentamiento positivo racionales y confrontación.

Sherrin y Caiger (2004), por otro lado, contribuyen desde un enfoque teórico cuando modifican el modelo desarrollado por Kirby (1993; en Sherrin y Caiger, 2004), quienes incorporan elementos de la terapia conductual racional emotiva dentro de la etapa de cambio conductual del proceso de coaching. Así, en una primera etapa el coach y el cliente definen en conjunto el problema, identificando el elemento A (evento activador) y sus consecuencias emocionales y conductuales (C). En segundo lugar, se identifican las creencias poco razonables subyacentes

a la conducta disfuncional, explorando las expectativas del cliente y haciendo explícitas sus creencias.

Sherrin y Caiger (2004), el tercer paso, que es donde comienza el proceso de cambio, radica en identificarlas conductas disfuncionales y confrontar las expectativas y creencias poco razonables que ocasionan esas conductas; en esta etapa el coach explica cómo las creencias impiden a la persona el logro de sus objetivos y por qué mantenerlas es contraproducente, para luego ayudar al cliente a desarrollar creencias más adaptativas.

Los resultados que estas podrían llevar consigo son analizados en conjunto, mientras el cliente comienza a internalizar y a reemplazar las creencias antiguas por unas más razonables.

Según los autores, en la cuarta etapa se monitorea la habilidad que va desarrollando el cliente para confrontar y reemplazar sus expectativas poco realistas; el coach va adquiriendo una labor de apoyo a un proceso que el coachee realiza de manera cada vez más independiente, reforzando los logros obtenidos. Para finalizar, ambas partes revisan indicadores de éxito y evalúan los progresos logrados a través del proceso.

Otra metodología de terapia conductual racional emotiva aplicada al coaching, elaborada desde la práctica, es la desarrollada por Presby (2002). De manera ecléctica, adopta técnicas provenientes de la metodología de trabajo de la Coach International Federation (CTI, institución estadounidense dedicada a la preparación de coaches), con metodologías propias de la terapia conductual racional emotiva. De la primera acoge técnicas para visualizar el futuro que el coachee desea lograr, las cosas que más valora, cómo lograr un balance en su vida, las metas que desea alcanzar, junto con lograr una idea generalizada de los

límites auto-impuestos. Además, utiliza una técnica destinada al establecimiento de metas en base a lo aprendido durante las sesiones.

De la terapia conductual racional emotiva, conjuntamente con adoptar sus nociones fundamentales y la técnica ABCD, recurre a la imaginería y a nociones desarrolladas por la semántica general. La aplicación que hace de ésta última se fundamenta en una versión del idioma inglés llamada EMA, siglas que en dicho idioma significan “Inglés Menos Absolutismos”. Explica que se puede lograr una gran diferencia al eliminar palabras como “siempre” y “nunca” del lenguaje cotidiano.

Entonces, su modelo de coaching conductual racional emotivo queda integrado por las letras ABCDE originales, a los que añade la letra F correspondiente a al Futuro; y la letra G, que designa las metas por alcanzar. Según los autores, todos los componentes mencionados se encuentran insertos en el ambiente en que el coachee se desenvuelve, el que, a su vez, incluye el lenguaje y la red de significados.

#### **a) Enfoque Cognitivo Conductual Aplicado al Coaching Ejecutivo**

Respecto de la aplicabilidad del modelo terapéutico cognitivo-conductual en una situación de coaching ejecutivo, Ducharme (2004) llevó a cabo un estudio donde examina la teoría y técnicas cognitivas conductuales, contrastándolas con la factibilidad de su aplicación en un ámbito de coaching ejecutivo, junto con las particularidades que ello involucra. Concluye que ciertas características de este modelo son compatibles con las exigencias propias del coaching con ejecutivos.

Según Ducharme (2004), dado su carácter pragmático, orientación a los resultados y confianza en la información estructurada, el coaching cognitivo conductual puede constituirse como un real aporte al desarrollo del coaching. Es un enfoque simple, transparente, con altas

probabilidades de tener éxito en la modificación de estilos relacionales y mejoras en las técnicas de escucha y oratoria presentadas por el coach (Judge y Cowell, 1997; Kilburg, 2002; en Ducharme, 2004). Las técnicas cognitivas conductuales también han demostrado ser particularmente eficaces para enfrentar disfuncionalidades derivadas de los elevados niveles de estrés que deben soportar los ejecutivos.

Por otro lado, la facilidad con que pueden medirse los resultados de la intervención constituye una fortaleza del coaching cognitivo conductual, al igual que la retroalimentación constante de este enfoque, que cuenta con la ventaja de apoyarse en datos conductuales objetivos. Así, el coaching cognitivo conductual puede resultar atractivo por su simplicidad inherente, la facilidad de su puesta en marcha, su enfoque en los resultados y orientación hacia el cumplimiento de metas (Ducharme, 2004).

Las debilidades de este modelo también tienen relación con su simpleza (Ducharme, 2004). Un ejecutivo, generalmente alguien con un elevado nivel de funcionamiento y de introspección, puede decepcionarse por la aparente mecanicidad y falta de sofisticación de este enfoque. Esto se relaciona con una segunda limitante: la falta de profundización que se logra en la intervención. Éste es un enfoque donde no se profundiza en las causas de lo disfuncional ni se vinculan los eventos con aspectos más desarrollados de la personalidad del individuo o con procesos psicológicos inconscientes.

Tampoco considera a la persona desde un punto de vista holístico, o su pertenencia a un sistema organizacional mayor, por lo que su utilización en situaciones complejas no sería apropiada.

De esta manera, la propuesta de Ducharme (2004) es que mientras ciertas metas del coaching ejecutivo pueden ser alcanzadas mediante la utilización de coaching cognitivo conductual, existen otras que para las que este enfoque puede resultar insuficiente. (Ducharme, 2004).

## **b) Coaching Cognitivo-Conductual, enfocado a la Solución**

Anthony Grant es uno de los pocos investigadores que ha delineado un modelo conceptual basado en un enfoque cognitivo conductual, y que, además, ha investigado su aplicación en el ámbito laboral y académico (Grant, 2001a; 2001b).

Grant (Grant, 2001a; 2001b), postula que un marco conceptual para una psicología del coaching debería contener los siguientes elementos esenciales:

- Un modelo de cambio empíricamente validado, que facilite el proceso de coaching.
- Un modelo de autorregulación que permita delinear su proceso y el cumplimiento de objetivos.
- Un modelo que explique cómo la conducta, los pensamientos y los sentimientos aparecen e interactúan.
- Un modelo que explique cómo la conducta, los pensamientos y los sentimientos pueden ser modificados para facilitar el logro de metas.

El autor recurre al Modelo Transteórico como modelo de cambio, para evaluar la disposición del coachee para realizar modificaciones. Este modelo propone que el cambio involucra una transición progresiva a través 5 etapas identificables, pero que se superponen unas con otras. En la primera etapa de precontemplación las personas no tendrían la intención de cambiar. Durante la contemplación se visualiza y considera la necesidad de cambio, pero aún no se toman decisiones al respecto. Durante la preparación, los sujetos se encuentran comprometidos con el cambio y planean hacerlos en el futuro, comenzando ya a hacer pequeños cambios. En la etapa de acción se empiezan a emitir nuevas conductas, pero estas se han realizado sólo por períodos breves. La persona entra en la etapa de mantención cuando estos cambios se han hecho consistentes en el tiempo. Finalmente se encuentra la etapa de

terminación, donde la persona ya ha completado el proceso de cambio y no necesita evitar posibles recaídas (Prochaska y Norcross, 2001).

Al utilizar este modelo existen algunas implicancias, que también podrían ser de gran utilidad en la práctica del coaching.

Para Prochaska, Di Clemente y Norcross, (1998), citado por Grant, (2001b), las implicancias en la práctica del coaching ejecutivo serían:

- No tratar a todas las personas como si estuvieran en la etapa de acción.
- Es más probable que las personas que se encuentran en la fase de acción logren resultados mejores y más rápidos que aquellas que se encuentran en contemplación o preparación.
- El coach debe facilitar el cruce entre introspección y acción.
- El coach debe anticiparse a las recaídas.

Otro aspecto central en este modelo es el concepto de autorregulación, que corresponde a los procesos a través de los cuales las personas controlan y dirigen sus acciones para el logro de sus objetivos (Grant 2001a). De esta forma, la labor del coach sería la de colaborar en este avance, acompañando al coachee en el cumplimiento de las metas trazadas. Los constructos principales de la autorregulación son una serie de procesos por los que una persona establece una meta, desarrolla un plan de acción, actúa, monitorea su rendimiento, lo evalúa en comparación a un estándar, y en base a esta evaluación modifica sus acciones para más adelante mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. Los pasos al interior de este ciclo no constituyen etapas discretas y separadas; más bien existe una coincidencia entre cada etapa y la siguiente. Por lo tanto, la labor del coach en cada etapa es colaborar facilitando el proceso del siguiente paso.

## **2.1.2. LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL PERÚ**

### **2.1.2.1. La Calidad de la Educación Peruana**

Como se sabe, la Educación en el Perú está bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación, el cual está a cargo de formular, implementar y supervisar la política nacional de educación. Asimismo, de acuerdo a la Constitución, la educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria. En las Instituciones del Estado es gratuita.

Asimismo, en síntesis, el sistema educativo en general se caracteriza por un bajo desempeño en rendimiento escolar, tal como señalan los resultados en las evaluaciones internacionales y nacionales. Otro problema es la falta de políticas educativas estables y la presencia de escuelas privadas de baja calidad impiden un eficiente sistema. (PISA, 2009)

En cuanto a la calidad educativa, el Perú se encuentra último en el ranking del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA) basado en los conocimientos de escolares de 15 años en 65 países. En la lista, elaborada a partir de unas pruebas de matemáticas, lengua y ciencias hechas a más de 510 millones de escolares, revela que el país se encuentra en el puesto 65, habiendo obtenido 368, 384 y 373 puntos en cada materia respectivamente.

En el índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, Perú (0.891) está en el puesto número 71 de calidad de educación a nivel mundial y en el número 7 de Latinoamérica junto a Brasil, los países con mejor Educación de América Latina son Cuba (0.993), Uruguay (0.955), Argentina (0.946) y Chile (0.919).

### **2.1.2.2. Calidad de la Educación Privada del Perú**

De acuerdo con Ricardo Cuenca, la imagen de ineficiencia de las instituciones públicas y la corrupción del sector son algunos otros

factores que han contribuido a instalar la idea de que la educación privada es buena porque “hereda” las ventajas y potencialidades de “lo privado”; es decir, una escuela privada es mejor que un colegio público sí o sí.

Sin embargo, esta imaginaria buena calidad de la educación privada ha sido construida también bajo el equivocado supuesto que esta oferta es uniforme y, por lo tanto, las diferencias que pudiesen existir al interior de la educación privada no serían problemas que distorsionarían las características de esta oferta. Por el contrario, estas diferencias podrían significar el empuje necesario que la competencia requiere para ser efectiva. Sin embargo, en el Perú la educación privada es heterogénea, está socialmente segmentada y sus resultados no son parejos.

Según Cuenca (2016), no hay duda de que existe una educación privada de muy alta calidad, con proyectos educativos innovadores, con una adecuada infraestructura y equipamiento, con una gestión eficiente y con docentes muy bien preparados para enseñar. Sin embargo, esa educación privada de alta calidad es solo una parte de la oferta existente. Coexiste con ella otra oferta educativa privada que opera en condiciones precarias y que ofrece un servicio deficiente dirigido a las familias emergentes y pobres del país. Y es que, aun cuando la existencia de oferta privada de educación básica es de larga data, la liberalización del servicio educativo a mediados de los años noventa produjo un explosivo, desordenado y desregulado crecimiento de escuelas privadas. Según datos del Ministerio de Educación, en los últimos 15 años, la matrícula privada duplicó su volumen.

Para Cuenca (2016) la educación que existe en Lima Metropolitana es un buen ejemplo para ilustrar esta heterogeneidad. La capital no solo tiene el 25% de la población total en edad escolar y representa el 28% de la matrícula nacional, sino que en ella se encuentra el 53% de la matrícula

privada en educación básica de todo el país y, en los distritos pertenecientes a los quintiles más pobres, 4 de cada 10 estudiantes asisten a una escuela privada.

Distribuidas de manera desigual entre sus 43 distritos, en Lima existen escuelas privadas de elite, tanto confesionales y laicas, como internacionales. Las hay también aquellas que funcionan en alianzas público-privadas, las que se organizan de manera cooperativa y otras que pertenecen a corporaciones interesadas en la educación. Estas escuelas privadas bien pueden funcionar en terrenos de 32 hectáreas como en áreas de 160 m<sup>2</sup> y hay familias que pagan 3.000 soles mensuales por la educación de sus hijos frente a otras que desembolsan una mensualidad de 190 soles.(Cuenca, 2016)

Según Cuencia (2016) esta heterogeneidad incluye la calidad. Según las evaluaciones censales de estudiantes que realiza anualmente el Ministerio de Educación, la calidad de la educación privada no es uniforme. En los distritos con menores ingresos los resultados educativos son considerablemente más bajos en comparación con los resultados obtenidos en las escuelas privadas de los distritos con mayor nivel socioeconómico. Así pues, la educación privada es de mejor calidad a medida que nos situamos en distritos con mayores ingresos y, por lo tanto, la variable económica es determinante en la calidad del servicio educativo que se ofrece.

### **2.1.3. LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La calidad del servicio al cliente en las instituciones educativas, ha evolucionado de acuerdo con la evolución del pensamiento administrativo se entiende como una línea paralela a la evolución humana y dentro de este contexto se han producido significativos cambios respecto a la visión que se tiene sobre el cliente, quien ha

llegado a ocupar un lugar preponderante: es la razón de ser de la organización.

En el siglo XX, el paradigma era que el cliente debía ir hacia la organización y comprar lo que ella producía, entre otras razones, debido a que la competencia no era tan grande o agresiva y el poder de decisión estaba fundamentalmente del lado del empresario.

En la mayoría de casos, la balanza del poder se inclinaba a favor del productor u ofertante. Este paradigma fue cayendo poco a poco con el ingreso de nuevos competidores, el avance de la ciencia y la tecnología, el número creciente de profundos estudios sobre la composición del mercado y las verdaderas necesidades de los clientes, entre otros factores. Ahora, el poder de decisión está básicamente del lado del cliente y la balanza se inclina a su favor.

Considerando que la organización fundamenta su estructura en la cadena de valor y que ésta está formada por procesos gobernantes, primarios y de apoyo, es indispensable comprender el hecho de que un cliente es toda persona u organización a quién se le entrega un producto o resultado, sea éste un bien o un servicio o una combinación de ambos.

Otro de los paradigmas que se han desvanecido a través del tiempo es aquel que se refiere a dar más importancia al cliente externo (compradores/consumidores finales) en relación al cliente interno (empleados/funcionarios/trabajadores).

La filosofía de servicio al cliente debe fundamentarse en dar un trato igual para ambos tipos de clientes, independientemente del tipo de empresa u organización de que se trate.

Las instituciones de educación tienen características propias que las diferencian de otros tipos de organizaciones, aunque también en ellas se

deben aplicar los principios base del servicio al cliente. Tanto el cliente interno como el cliente externo de estas instituciones deberán ser tratados y atendidos con una filosofía de servicio fundamentada en valores, cuyo contenido se explicará a continuación.

### **Filosofía de Servicio**

Para la filosofía del servicio, la línea base de un servicio de alta calidad para el cliente debe fundamentarse en una filosofía de vida organizacional. La filosofía es una forma de ver y pensar el mundo y es de esperarse que ésta se aplique en todos los aspectos institucionales y en el servicio al cliente, en particular.

La filosofía de servicio al cliente es percibida por el cliente como un baluarte que posee la institución para crear y mantener relaciones duraderas; es por tanto, un aspecto crítico pues es parte de la imagen que proyecta la institución.

Esta forma de pensar y actuar debe fundamentarse, según diversos aportes, los siguientes valores corporativos básicos:

- A. Honestidad:** expresarse y actuar de manera franca y directa.
- B. Respeto:** tratar a las personas con consideración y deferencia.
- C. Empatía:** analizar y comprender las necesidades, inquietudes, percepciones e incluso las preocupaciones de los clientes.
- D. Compromiso:** cumplir con lo acordado entre las partes.
- E. Oportunidad:** entregar lo ofrecido en el marco de tiempo estipulado, además de la disponibilidad para servir al cliente en situaciones especiales que ameriten.
- F. Responsabilidad:** responder eficiente y eficazmente respecto a los acuerdos realizados.
- G. Credibilidad:** generar y mantener una imagen profesional, lo cual se logra entregando lo que se ha comprometido a proveer, en las condiciones pactadas.

**H. Amabilidad:** ser cordial, gentil y cálido en el trato.

Se puede concluir entonces, que esta línea base de pensamiento y actuación debe ser el común denominador en el servicio tanto a clientes internos como externos y debe estar presente en todos los miembros de la institución, sin importar su nivel jerárquico.

La aplicación esta filosofía de servicio facilita el camino para entregar al cliente un valor agregado, particularidad tan demandada y apreciada dentro del mundo competitivo actual.

### **Clientes Internos**

Los clientes internas, de manera general, en una institución de educación superior se constituyen básicamente por los siguientes miembros:

#### **a) Personal Docente y Administrativos**

El personal docente por naturaleza constituye el personal operativo de la institución. Es el motor que genera y potencia el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo cual requiere de una atención amable, oportuna y sensible a sus necesidades de capacitación, desarrollo profesional, actualización de conocimientos pedagógicos y tecnológicos, entre otros.

Por lo tanto, el personal directivo y administrativo deberá realizar todos los esfuerzos para crear y conservar relaciones laborales adecuadas tendientes a la integración de los docentes en la institución.

## **b) Personal Directivo**

El personal directivo es el encargado de liderar la gestión de las instituciones de educación superior, en base a la planificación estratégica que deberá tener como punto focal al conglomerado estudiantil y demás organizaciones y sociedad a la que sirve.

Para ello, el personal directivo requiere información precisa, oportuna y constantemente actualizada, pues de ello depende el adecuado proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, los proveedores internos, en este caso, deben proporcionarles toda la información y recursos necesarios con un trato amable y asertivo.

## **c) Personal administrativo y de servicios**

Por otro lado, el personal administrativo, en todos sus niveles y responsabilidades, tiene a su cargo el desarrollo de procesos que apoyan la gestión operativa de la institución; por lo tanto, existe un gran número de funcionarios que son, tanto proveedores de otros funcionarios, como clientes internos de otros.

El personal administrativo merece ser tratado con amabilidad, oportunidad y proactividad. Es indispensable reflexionar aquí, que en el caso de existir incumplimiento por parte los proveedores internos, los procesos se retrasan y perjudican así el flujo de los siguientes procesos a cargo de otros clientes internos, lo cual influye negativamente hacia los productos finales destinados a los clientes externos. Ejemplos de ello pueden ser: trámites académicos de matriculación y de graduación que no son completados en las fechas previstas o en las condiciones establecidas para el efecto.

## **Clientes Externos**

### **a) Los Estudiantes**

Los estudiantes son los principales clientes externos. Si bien la figura del alumno o estudiante tiene connotaciones mucho más humanas que económicas, pues se trata de un sujeto a quien se le ofrece productos o servicios de educación complejos y de extenso plazo, el alumno es también un cliente pues cumple con el requisito básico para serlo: recibe un servicio específico.

Anteriormente se consideraba que el estudiante era únicamente un receptor de conocimientos y que estaba en una posición pasiva respecto a la actuación del docente y la institución.

Esta forma de ver al estudiante ha cambiado, tornándose imprescindible realizar investigaciones sobre las necesidades y requerimientos del estudiante, considerando integralmente su proyección profesional, laboral y humana. Por lo tanto, debe reafirmarse aún más el hecho de que el estudiante es la razón de ser de la institución, su fuente de inspiración y actualización permanente.

McCarthy y Perreault (2001), acertadamente sostienen que “el servicio es un hecho que alguien realiza a favor de otro”. El servicio de educación conlleva no solamente un cúmulo de conocimientos que se entregan, sino también un sentido de mística, precisamente, a favor del estudiante.

El personal docente quien lo atiende directamente debe hacerlo no solamente con la tan valorada vocación, sino también con la visión de ofrecerle las posibilidades de crecimiento intelectual y personal y el desarrollo de sus competencias. La consideración en el trato, el respeto

de su individualidad, el acercamiento y la empatía respecto al alumno son esenciales, así como la obligación de proveerle un producto de alta calidad, es decir, el conocimiento actualizado.

Pero ¿Qué significa un producto de alta calidad?

Significa que los conocimientos del profesor se encuentren actualizados, acorde a las exigencias científicas, y que éstos sean entregados con calidez a través de tecnología de punta y modelos pedagógicos modernos que permitan la retroalimentación del proceso académico.

De esta manera, se estará cumpliendo justamente con lo indicado por McCarthy y Perreault respecto a la calidad: “capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o exigencias del cliente”.

El personal directivo y administrativo tiene, por su parte, el deber de facilitar al estudiante todo tipo de trámites y también realizar un seguimiento académico y de ser posible, proveerle el acercamiento al ámbito laboral cuando el alumno ya ha cumplido con determinados requisitos básicos para iniciar su ingreso a la esfera de su futura profesión.

Debido a que el estudiante es la razón de ser de toda institución educativa, no deberán escatimarse esfuerzos para satisfacer sus necesidades.

## **b) Sociedad en General**

Tal como sostienen muchos estudiosos, uno de los principales fines de una institución de educación superior es su efectiva vinculación con la sociedad, a través de centros de extensión universitaria que ofrezcan consultorías y programas de educación para la comunidad, clínicas y consultorios de diversas disciplinas (jurídicas, médicas, psicológicas,

administrativas, económicas, agropecuarias, turismo y hospitalidad, entre otras).

Esta diversa gama de puntos de vinculación con la colectividad implica un constante estudio de las necesidades de la sociedad en general y en particular, del ámbito geográfico más cercano a la institución, además del desarrollo de relaciones de confianza, pues se debe recordar que la sociedad ve en la institución de educación superior a un referente importante para el progreso de una ciudad, región o país.

El trato amable, sensible y oportuno es imprescindible, considerando que se trata de clientes con necesidades diversas y en muchos casos, compleja.

#### **2.1.4. LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DEL PERU**

El Perú también está inmerso en los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este contexto, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Se entiende por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Para otros la gestión educativa es el manejo del conocimiento, se cree que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

Si entendemos “gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, es que en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil:

a. Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

b. Organización: Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

c. Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

d. Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.

e. Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Por todo esto, la gestión educativa tendría las siguientes condiciones para una adecuada ejecución:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Está demostrado que el éxito de las transformaciones educativas reposa especialmente en el profesor y las reformas institucionales; en especial, en una descentralización de la administración educativa que llegue hasta las escuelas y las aulas, así como en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios. Toma generaciones y quizá siglos construir burocracias eficientes. El problema es no solo de habilidades sino de voluntad, desarrollada a partir de la presión social efectiva sobre el Estado.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

Los principales términos empleados en la investigación son:

### **2.3.1. CLIENTE**

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios". (American Marketing Association)

Según el Diccionario de Marketing, "Cliente" es un "Termino que define a la persona u organización que realiza una compra.

En resumen, cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita para sí, para otras personas u organizaciones; por lo

cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos o servicios.

### **2.3.2. COACHING**

El Coaching puede considerarse un proceso de desarrollo y formación, que considera los objetivos de la organización para alinear los recursos humanos y así incrementar la satisfacción y motivación de los miembros de la misma, junto con aumentar la calidad y eficacia de los procesos, servicios y productos a los que se dedican (Useche, 2004). De acuerdo a lo anterior, el objetivo de esta intervención puede definirse como capacitar a los miembros de la organización, técnica y personalmente, para así aumentar sus habilidades y capacidad de acción, modificar sus carreras profesionales y sus competencias personales, y así desempeñarse mejor laboralmente (Salazar y Molano, 2000 citado en Useche, 2004).

### **2.3.3. COACHING EJECUTIVO**

El Coaching Ejecutivo constituye una herramienta fundamental en el apoyo y desarrollo de los líderes organizacionales, quienes influyen de manera importante el cambio cultural, el mejoramiento del clima y de esta manera la efectividad de la organización (Díaz y Zavala, 2008). Dicho en otras palabras, a través del Coaching Ejecutivo, se busca aumentar la eficacia de los líderes para mejorar el rendimiento de las organizaciones (Nelson y Hogan, 2009).

Por su parte Kilburg (2000) define al Coaching Ejecutivo de la siguiente manera:

“El coaching ejecutivo es definido como una relación de ayuda formada entre un cliente, que tiene autoridad gerencial, y responsabilidad en una organización, y un consultor, quien usa

una amplia variedad de técnicas y métodos conductuales para ayudar al cliente a alcanzar una serie de metas, identificadas en conjunto, con el fin de mejorar su desempeño profesional y satisfacción personal". (Kilburg, 2000: 65).

#### **2.3.4. COACHING COGNITIVO**

El coaching cognitivo es un tipo de coaching cuyas técnicas y objetivos se centran en el desarrollo de las funciones cognitivas; es decir es una forma no directiva de facilitación del proceso de desarrollo de las personas en consonancia con su rol dentro de la organización. Según Garmston (2002) "la misión del coaching cognitivo consiste en producir personas autodirigidas y con habilidad cognitiva para un desempeño excelente en ambas formas: independientemente y con miembros de una comunidad"

#### **2.3.5. COACHING CONDUCTUAL**

La perspectiva conductual del coaching ejecutivo se caracteriza por que a diferencia del coaching cognitivo, se centra en la necesidad de adquisición o fortalecimiento de competencias y habilidades operativas que permitan mejorar desempeños, mediante programas o técnicas directivas.

#### **2.3.6. DIRECTIVOS**

Los directivos o personal directivo se refiere a las personas que dentro de una organización ocupan un rol directivo, es decir toman decisiones sobre la marcha de la organización, ejercen liderazgo y representan a la organización o institución.

#### **2.3.7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional se entiende como un esfuerzo planificado, dirigido y administrado por el nivel superior de una organización, en el que participan todos los miembros de la

misma con el objetivo de aumentar su eficacia y su salud (French, Bell, y Zawacki, 2007).

#### **2.3.8. INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Son organizaciones que tienen por misión brindar una educación formal en alguno de los niveles que existe en una nación. Estas instituciones educativas pueden ser de gestión pública cuando dependen del estado o de gestión privada.

#### **2.3.9. LIDERAZGO**

El liderazgo se define como la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos. El liderazgo es el proceso mediante el cual el líder conduce a sus seguidores de un modo específico (estilo) hacia el logro de determinadas metas u objetivos.

#### **2.3.10. LIDERAZGO DIRECTIVO.**

El liderazgo directivo es el, liderazgo que ejerce el personal directivo de las instituciones educativas de educación primaria y secundaria del ámbito de estudio. Se identifica con el concepto del modelo de liderazgo compartido.

#### **2.3.11. PARTICIPACIÓN**

El término de participación proviene del latín participatĭo, y se refiere a la acción y efecto de participar (tomar o recibir parte de algo, compartir, noticiar). El término puede utilizarse para nombrar a la capacidad de la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de un país o región.

#### **2.3.12. RELACIÓN**

Se entiende por relación al proceso por el que una variable afecta o no afecta a otra variable. Generalmente suele establecerse tres tipos de relación entre dos o más variables:

Relación de asociación, relación de covarianza y relación de causalidad.

La relación de asociación se da cuando una variable no genera ningún cambio en otra variable; es decir entre dos ó más variables no hay covarianza ni causalidad. En una relación de asociación dos o más variables pueden presentarse a la misma vez, una antes o después que otra; pero entre éstas no existe ninguna relación de covarianza ni mucho menos causalidad.

La relación de covarianza se da cuando entre dos o más variables el cambio o la modificación de sus valores, va asociado al cambio de los valores de las otras variables. Aún cuando estos cambios sean una después de la otra no existe necesariamente relación de causalidad.

La relación de causalidad es cuando una variable se comporta necesariamente como causa o efecto de otra.

### **2.3.13. CLIMA INSTITUCIONAL**

El clima institucional es un concepto amplio que abarca en ambiente psicosocial y afectivo, los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas, etc. El clima en una institución se vive, se siente permanentemente, es el ambiente psicológico, afectivo, social, cultural etc. que envuelve a la institución.

#### **2.3.14. SATISFACCIÓN.**

La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN EL COACHING COGNITIVO (X1)**

Partiendo de la consideración de que esta investigación es descriptivo correlacional, ha sido de suma importancia determinar los diferentes niveles de participación de los directivos, tanto en el coaching cognitivo (X1) como en el coaching conductual (X2); así como determinar la satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica (Y1) como la satisfacción con la gestión administrativa (Y2).

Para tal efecto se ha empleado como instrumento el modelo A y B del cuestionario para el caso del coaching y la escala de actitud A y B para el caso de la satisfacción de los clientes.

En los cuadros siguientes se presentan los correspondientes resultados:

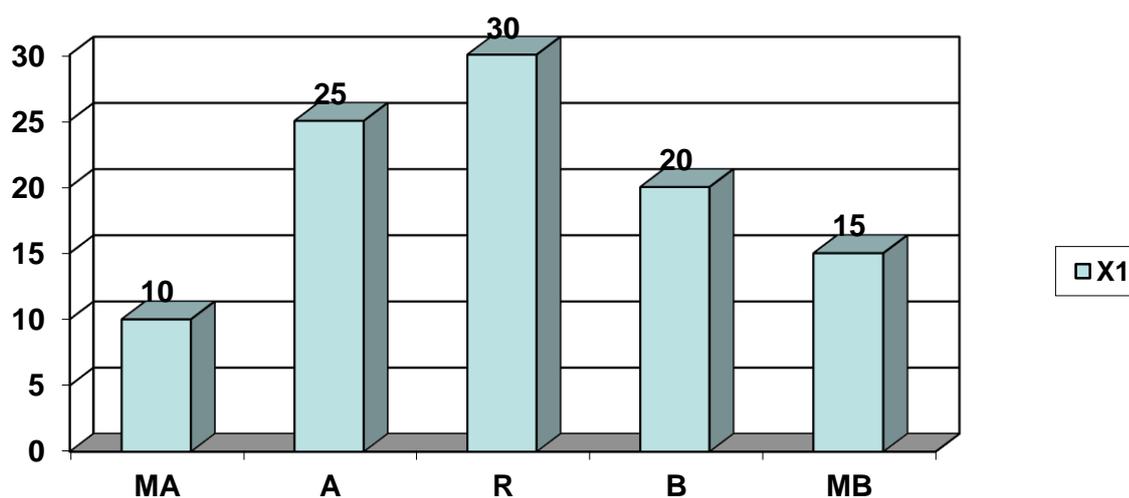
**CUADRO N° 01**

**Nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo (X1) en las instituciones educativas del cercado de Ica, por categorías.**

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					$\bar{X}$
		X'	f	fp	$\sum X$	
Muy alta 42 – 50 pts	I	46	2	10	83	41.5
Alta 34 – 41 pts	II	37.5	5	25	176	35.2
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	6	30	166	27.6
Baja 18 – 25 pts	IV	21.5	4	20	87	21.7
Muy baja 10 – 17 pts	V	13.5	3	15	47	15.6
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>559</b>	<b>27.9</b>

**Gráfico N° 01**

**Distribución porcentual del nivel participación de los directivos en el coaching cognitivo (X1) en las instituciones educativas del cercado de Ica, por categorías**



**Leyenda:**

**MA = Muy alta. A = Alta. R = Regular. B = Baja. MB = Muy Baja.**

## **INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 01**

En el cuadro N° 01 se presenta los niveles de participación de los directivos de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, en el coaching cognitivo (X1).

Tal como se observa en el cuadro, la distribución de las frecuencias se ha realizado teniendo en cuenta los diferentes niveles establecidos en el instrumento empleado, esto es con el objetivo de determinar la correlación posterior de la variable X1 y Y1.

Como se observa en este cuadro N° 01, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a la categoría muy alta de participación, se encuentran 2 directivos que constituyen el 10 % del total y tienen una media aritmética de 41.5 puntos; en el II nivel se ubicaron 5 directivos que hacen el 25%, con una media aritmética de 35.2 puntos y se caracterizan por que tienen alta participación del coaching cognitivo, en el III nivel se encuentra 6 directivos que hacen el 30% del total, y tienen una media aritmética de 27.6 puntos y se caracterizan por tener regular participación; en el IV nivel se encuentran 4 directivos que constituyen el 20% del total, con una media aritmética de 21.7 y se caracterizan por tener baja participación, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 3 directivos que constituye el 15% del total, tienen una media aritmética de 15.6 puntos, y se caracterizan por que corresponde al nivel muy baja participación del coaching cognitivo.

### **3.2. NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DEL COACHING CONDUCTUAL (X2)**

en lo referente a la participación de los directivos del coaching conductual, los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro:

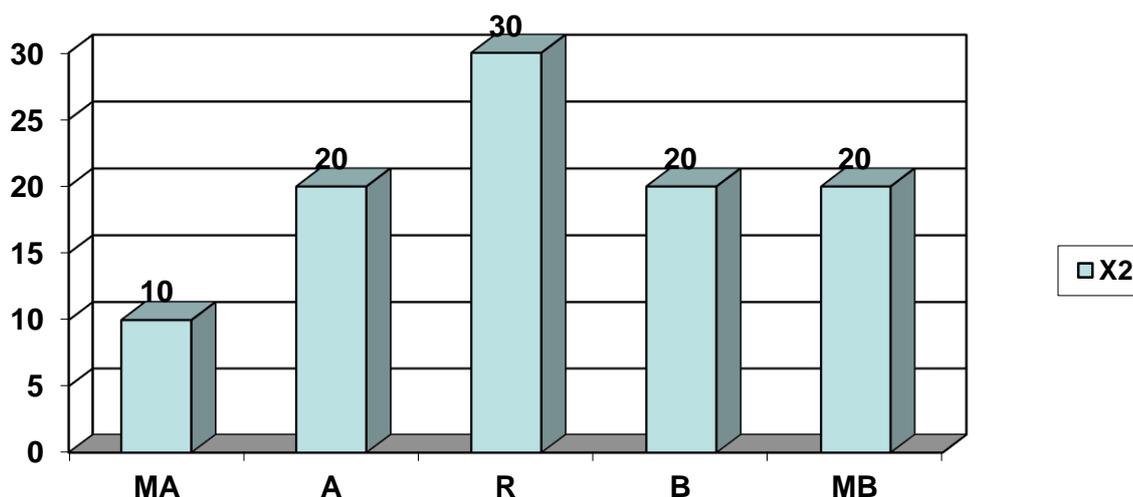
**CUADRO N° 02**

**Nivel de de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) en las instituciones educativas del cercado de Ica, por categorías**

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					$\bar{X}$
		X'	f	fp	Sumatoria de X	
Muy alta 42 – 50 pts	I	46	2	10	83	41.5
Alta 34 – 41 pts	II	37.5	4	20	145	36.2
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	6	30	183	30.5
Baja 18 – 25 pts	IV	21.5	4	20	93	23.2
Muy baja 10 – 17 pts	V	13.5	4	20	70	17.5
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>574</b>	<b>28.7</b>

**Gráfico N° 02**

**Distribución porcentual del Nivel de de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) en las instituciones educativas del cercado de Ica, por categorías**



**Leyenda:**

**MA = Muy alta. A = Alta. R = Regular. B = Baja. MB = Muy Baja.**

## **INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 02**

En el cuadro N° 02 se presenta los niveles de participación de los directivos de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, en el coaching cognitivo (X2).

Tal como se observa en el cuadro, la distribución de las frecuencias se ha realizado teniendo en cuenta los diferentes niveles establecidos en el instrumento empleado, esto es con el objetivo de determinar la correlación posterior de la variable X2 y Y2.

Como se observa en este cuadro N° 02, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a la categoría muy alta de participación, se encuentran 2 directivos que constituyen el 10% del total y tienen una media aritmética de 41.5 puntos; en el II nivel se ubicaron 4 directivos que hacen el 20%, con una media aritmética de 36.2 puntos y se caracterizan por que tienen alta participación del coaching cognitivo, en el III nivel se encuentra 6 directivos que hacen el 30% del total, y tienen una media aritmética de 30.5 puntos y se caracterizan por tener regular participación; en el IV nivel se encuentran 4 directivos que constituyen el 20% del total, con una media aritmética de 23.2 y se caracterizan por tener baja participación, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 4 directivos que constituye el 20% del total, tienen una media aritmética de 17.5 puntos, y se caracterizan por que corresponde al nivel muy baja participación del coaching cognitivo.

### **3.3. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LA GESTIÓN PEDAGÓGICA INSTITUCIONAL (Y1).**

Con Relación a la variable Y1, los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

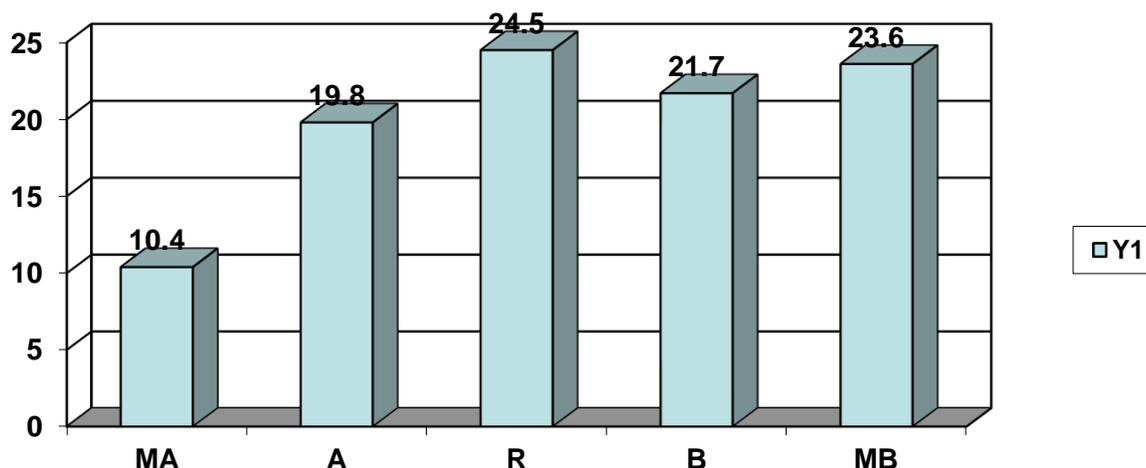
**CUADRO N° 03**

**Nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional (Y1), según categorías de X1.**

VARIABLE X1				VARIABLE Y1							
NIVEL	X'	f	$\bar{X}$		I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	Sumato- Ria Y	$\bar{Y}$
I 42-50	46	2	41.2		16	6	2			966	40.2
II 34-41	37.5	5	35.1		6	28	8			1462	34.8
III 26-33	29.5	6	27.7			6	36	6		1464	30.5
IV 18-25	21.5	4	21.8				8	30	4	816	19.4
V 10-17	13.5	3	15.8					10	46	818	14.6
				Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL	-	20	26.4		22	42	52	46	50	5526	26.0
%			100	%	10.4%	19.8	24.5	21.7	23.6	100%	

**Gráfico N° 3**

**Distribución porcentual del nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional (Y1), por categorías.**



**Leyenda:**

**MA = Muy alta. A = Alta. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy bajo**

### **INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 3**

En este cuadro N° 3 se presenta los resultados obtenidos en relación al nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional (Y1) en las instituciones educativas privadas del cercado de Ica..

Según los resultados, de los 24 clientes ubicados en el nivel I de X1, 16 encuestados tienen un puntaje que los ubica en el I nivel de Y1 que corresponde a un nivel muy alto de satisfacción; 6 clientes se ubican en la categoría de alta satisfacción y 2 cliente en regular satisfacción; en conjunto tienen una media de 40.2 puntos.

En el II nivel de X1, de los 42 ubicados en esta categoría, 6 se ubican en el nivel de muy alta satisfacción de Y1, 28 clientes se ubican en la categoría de alta y 8 en regular, y tienen una media aritmética de 34.8 puntos.

En el III nivel, de los 48 ubicados de X1, 6 se ubican en la categoría de alta, 36 en regular y 6 en baja frecuencia, y en conjunto tienen una media aritmética de 30.5 puntos.

En el IV nivel, de las 42 personas, 8 se ubican en la categoría regular, 30 en baja satisfacción y 4 en muy baja satisfacción; en conjunto tienen una media aritmética de 19.4 puntos.

En el V nivel, de los 56, 10 se ubican en la categoría baja satisfacción y 46 en muy baja satisfacción, y tienen una aritmética de 14.6 puntos.

#### **3.3.1. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL (Y2).**

Un segundo indicador tomado en cuenta para la determinación del grado de satisfacción de los clientes es la gestión administrativa, de modo que los resultados obtenidos se presentan a en el cuadro siguiente:

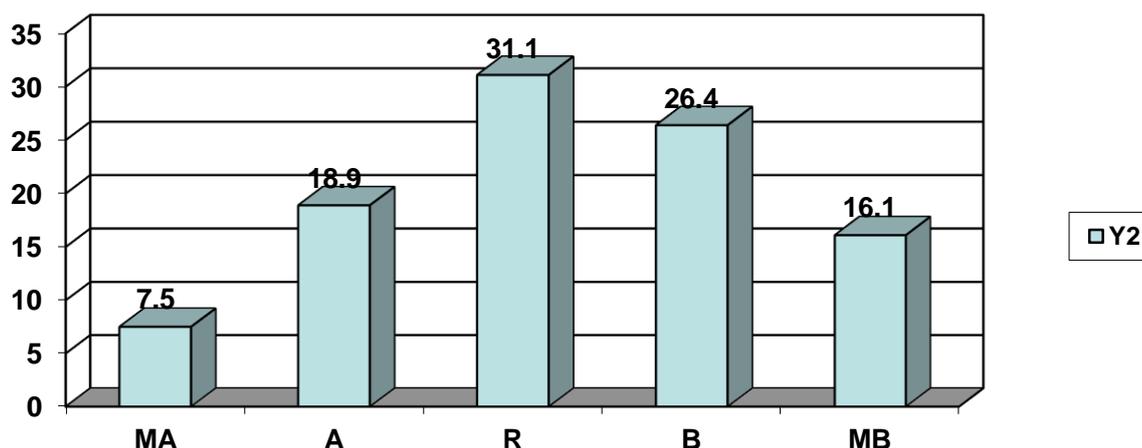
### CUADRO N° 04

**Nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional (Y2), según categorías de X2.**

VARIABLE X2				VARIABLE Y2							
NIVEL	X'	f	$\bar{X}$		I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	Sumato- Ria Y	$\bar{Y}$
I 42-50	46	2	41.8		16	8				1044	43.5
II 34-41	37.5	4	36.2			22	6			1046	37.3
III 26-33	29.5	6	30.5			10	50	8		1946	28.6
IV 18-25	21.5	4	23.2				10	40	2	1052	20.2
V 10-17	13.5	4	17.6					8	32	504	12.6
				Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL	-	20	28.3	f	16	40	66	56	34	5592	26.3
%		100		%	7.5%	18.9	31.1	26.4	16.1	100%	

**Gráfico del cuadro N° 04**

**Distribución porcentual del nivel de de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional (Y2) , según categorías.**



**Leyenda:**

**MA = Muy alta. A = Alta. R = Regular. B = Baja. MB = Muy baja.**

## **INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 4**

En este cuadro N° 4 se presenta los resultados obtenidos en relación al nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional (Y2) en las instituciones educativas privadas del cercado de Ica..

Según los resultados, de las 24 clientes ubicados en el nivel I de X2, 16 tienen un puntaje que los ubica en el I nivel de Y2 que corresponde a un nivel muy alto de satisfacción; 8 clientes se ubican en la categoría de alta satisfacción; en conjunto tienen una media de 43.5 puntos.

En el II nivel de X2, de los 28 ubicados en esta categoría, 22 se ubican en el nivel de alta satisfacción de Y2, 6 clientes se ubican en la categoría de regular, y tienen una media aritmética de 37.3 puntos.

En el III nivel, de los 68 ubicados de X2, 10 se ubican en la categoría de alta, 50 en regular y 8 en baja satisfacción, y en conjunto tienen una media aritmética de 28.6 puntos.

En el IV nivel, de los 52 clientes, 10 se ubican en la categoría regular, 40 en baja satisfacción y 2 en muy baja satisfacción; en conjunto tienen una media aritmética de 20.2 puntos.

En el V nivel, de los 40, 8 se ubican en la categoría baja satisfacción y 32 en muy baja satisfacción, y tienen una aritmética de 12.6 puntos.

### **3.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

Para la prueba de hipótesis se recurre al coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados.

Para tal efecto se recurre a los diferentes datos presentados en los siguientes cuadros:

### **3.4.1. CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.**

En la hipótesis específica 1 se sostiene lo siguiente:

Hipótesis nula 1 (Ho 1):

“No existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica”

Hipótesis alterna 1 (Ha 1)

“Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica”

En la hipótesis nula 1, se niega la existencia de una relación positiva entre la variable “participación de los directivos en el coaching cognitivo” (X1) y la variable “satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica” (Y1) en las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, para lo que se ha tomado en cuenta como criterio de comparación las medias aritméticas obtenidas tal como se presenta en el cuadro siguiente:

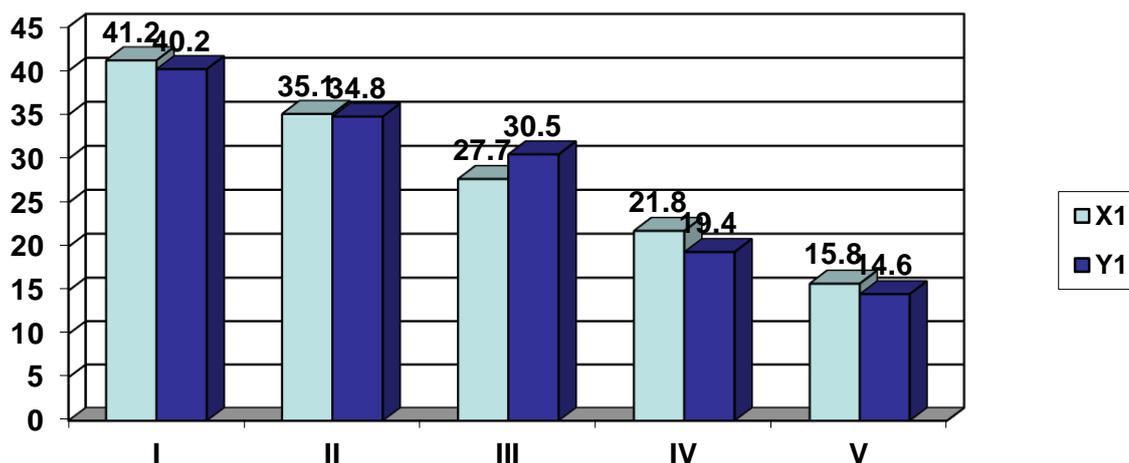
Cuadro N° 05

Relación entre la variable participación de los directivos en el coaching cognitivo (X1) y la variable satisfacción de los clientes con la gestión académica institucional (Y1) según medias aritméticas

NIVEL	X'	X1			Y1		
		F	$\sum X$	$\bar{X}$	F	$\sum Y$	$\bar{y}$
I	46	2	83	41.2	22	966	40.2
II	37.5	5	176	35.1	42	1462	34.8
III	29.5	6	166	27.7	52	1464	30.5
IV	21.5	4	87	21.8	46	816	19.4
V	13.5	3	47	15.8	50	818	14.6
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>559</b>	<b>26.4</b>	<b>212</b>	<b>5526</b>	<b>26.0</b>

Gráfico N° 05

Relación de las medias aritméticas de X1 y Y1 según niveles



I = Muy alta. II = Alta. III = Regular. IV = baja. V = Muy baja.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

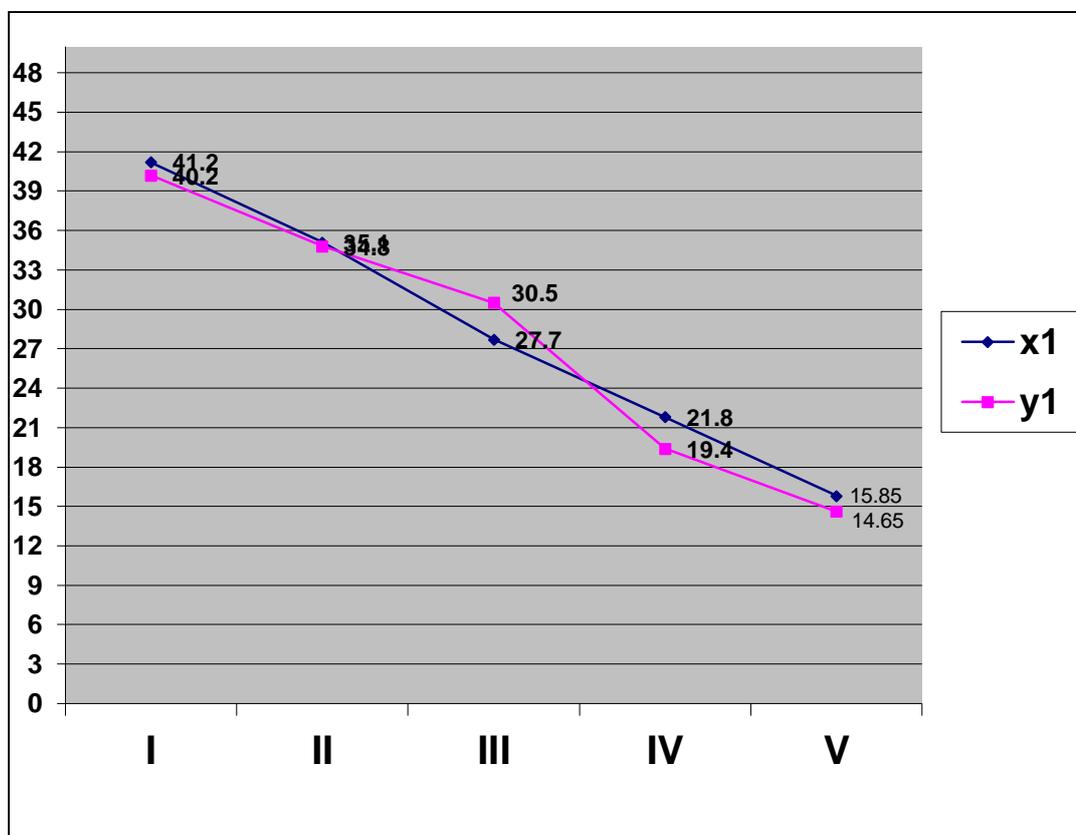
El análisis de los datos obtenidos y presentados en el cuadro N° 05 nos muestra que entre la variable “Nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo” (X1) y la variable “nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional (Y1) existe una relación positiva, dado que, tomando como punto de referencia a las medias aritméticas, del I nivel al V nivel, conforme disminuye la media aritmética de la variable X1, también disminuye la media aritmética de la variable Y1.

Como se observa en el cuadro N° 05, en nivel I la media aritmética de la variable X1 es de 41.2 puntos, en el nivel II 35.1, en el nivel III 27.7, en el nivel IV 21.8 y en el nivel V 15.8 puntos. Y en cuanto se refiere a la variable Y1, las medias aritméticas del I nivel al V nivel respectivamente son: 40.2, 34.8, 30.5, 19.4 y 14.6 puntos en el V nivel.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es la actitud positiva hacia el cambio, mayor es la frecuencia de planteamiento de iniciativas concretas y viables, en los indicadores evaluados, de acuerdo con la distribución de frecuencias establecidas con la variable X1.

De manera gráfica, esta relación entre la variable X1 y la variable Y1 queda representada de la siguiente manera:

## Correlación entre la variable X1 y Y1



Como se observa en la gráfica anterior, ambas variables correlacionadas disminuyen en sus valores, del I nivel al V nivel, lo que prueba la validez de la Hipótesis específica 1, que precisamente sostiene la existencia de una relación positiva.

Pero además la relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre las variables X1 y Y1, se prueba con el Coeficiente de correlación de Pearson, de la misma manera que se rechaza la hipótesis nula 1 que manifiesta lo siguiente:

“No existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de

satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica”

Para el procesamiento estadístico del coeficiente de correlación de Pearson y validar luego la hipótesis específica 1 se requiere datos que se presentan en el cuadro N° 06 siguiente:

**CUADRO N° 06**  
**Distribución de frecuencias de la variable X1 y la variable Y1 según intervalos de clase.**

<b>Variable Y1</b>	<b>Niv. MA 42-50</b>	<b>Niv. A 34-41</b>	<b>Niv. R 26- 33</b>	<b>Niv. B 18-25</b>	<b>Niv. MB 10-17</b>	<b>n<sub>x</sub></b>
<b>Muy alta 42 - 50</b>	16	6	2			24
<b>Alta 34 – 41</b>	6	28	8			42
<b>Regular 26 - 33</b>		6	36	6		48
<b>Baja 18 - 25</b>			8	30	4	42
<b>Muy baja 10 - 17</b>				10	46	56
<b>n<sub>y</sub></b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>212</b>

Para la determinando el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

El procesamiento de esta fórmula se realiza en el cuadro N° 07, adjunto en anexos y cuyos valores reemplazados son:

$$r = \frac{212(358) - (-64)(-60)}{\sqrt{[(212)(404) - (-64)2][(212)(376) - (-60)2]}}$$

$$r = \frac{75896 - (3840)}{\sqrt{[(85648 - 4096)][(79712 - 3600)]}}$$

$$r = \frac{72056}{\sqrt{[(81552)][(76112)]}}$$

$$r = \frac{72056}{\sqrt{6207085824}}$$

$$r = \frac{72056}{78785}$$

$$r = \mathbf{0.9145}$$

En conclusión, habiéndose hallado el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados que es **0.9145** se llega a la conclusión de que existe una alta correlación entre las variables X 1 e Y1 por cuantos estos valores están relativamente cercanos a + 1. Asimismo, esta correlación es significativa, de modo que se rechaza la hipótesis nula que indica que “No existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica”

Por todo lo presentado y sustentado, se valida y confirma plenamente la hipótesis específica alterna 1.

### **3.4.2. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.**

Para el caso de la prueba de hipótesis específica 2, es necesario plantear la hipótesis nula 2 y la hipótesis alterna 2, de la siguiente manera:

Hipótesis nula 2 (Ho 2)

“No existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

Hipótesis alterna 2 (Ha 2)

“Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional (Y2) de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica”.

Para determinar la correlación de las variables nivel de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional (Y2) se presenta el siguiente cuadro:

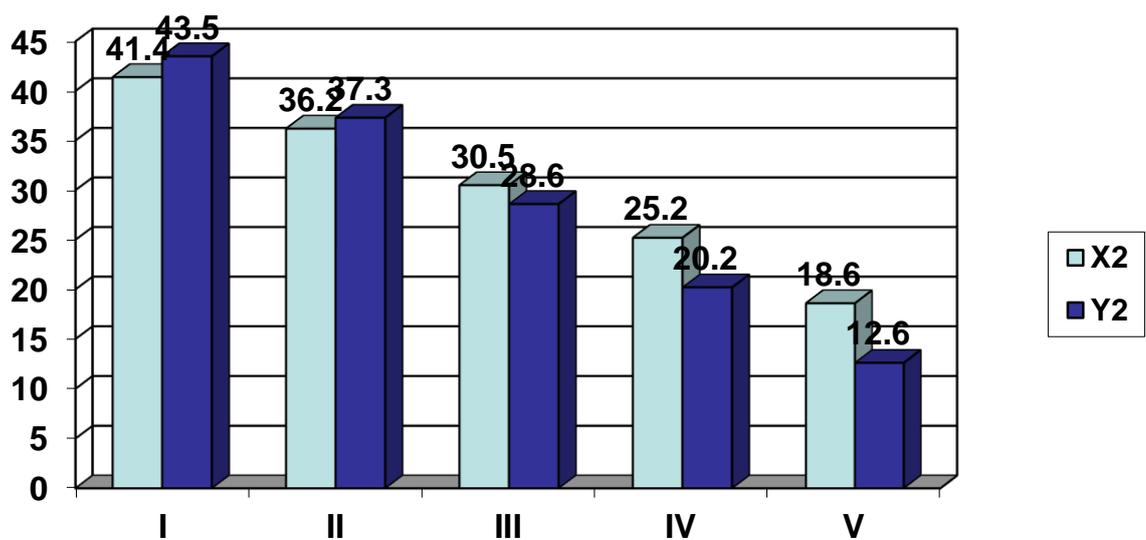
**Cuadro N° 08**

**Relación entre la variable nivel de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional (Y2)**

NIVEL	F	X1			Y1		
		X'	$\sum X$	$\bar{X}$	Y'	$\sum Y$	$\bar{y}$
I	11	46	456	41.4	46	522	43.5
II	12	37.5	435	36.2	37.5	523	37.3
III	34	29.5	1037	30.5	29.5	973	28.6
IV	28	21.5	708	25.2	21.5	526	20.2
V	22	13.5	411	18.6	13.5	252	12.6
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	-	<b>3047</b>	<b>28.4</b>	-	<b>2796</b> 100%	<b>26.3</b>

**Gráfico N° 08**

**Relación de las medias aritméticas de X2 y Y2 según niveles**



**I = Muy bueno. II = Bueno. III = Regular. IV = Deficiente. V = Muy def.**

## **ANÁLISIS DEL CUADRO N° 08**

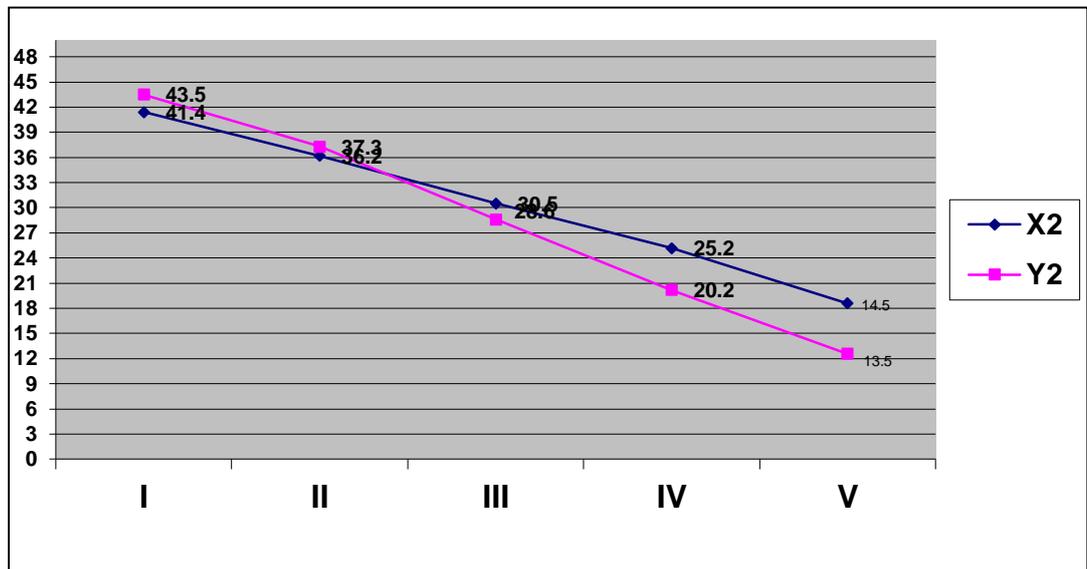
El análisis de los datos obtenidos y presentados en el cuadro N° 08 nos muestra que entre la variable nivel de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional (Y2) existe una relación positiva, dado que, tomando como punto de referencia a las medias aritméticas, del I nivel al V nivel, conforme disminuye la media aritmética de la variable X2, también disminuye la media aritmética de la variable Y2.

Como se observa en el cuadro N° 08, en nivel I la media aritmética de la variable X2 es de 41.4 puntos, en el nivel II 36.2, en el nivel III 30.5, en el nivel IV 25.2 y en el nivel V 18.6 puntos. Y en cuanto se refiere a la variable Y2, las medias aritméticas del I nivel al V nivel respectivamente son: 43.5, 37.3; 28.6; 20.2; y 12.6 puntos respectivamente.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es el nivel de participación de los directivos en coaching conductual, mayor es la satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional, en las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.

De manera gráfica, esta relación entre la variable X2 y la variable Y2 queda representada de la siguiente manera:

## Relación entre la variable X2 y Y2



Como se observa en la gráfica anterior, ambas variables correlacionadas disminuyen en sus valores, del I nivel al V nivel, lo que permite negar la hipótesis nula 2 y aceptar la Hipótesis alterna 2.

Pero además la relación positiva entre las variables X2 y Y2, se prueba con el Coeficiente de correlación de Pearspon .

Con el Coeficiente de correlación de Pearson, no solamente se prueba el carácter estadísticamente significativo de la relación entre las variables X2 y Y2, sino se valida la hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis nula 2 que niega la existencia de una relación positiva entre la variable X2 y Y2.

Para el procesamiento estadístico del coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados y validar la hipótesis específica 2 se requiere datos que se presentan en el cuadro N° 09 siguiente:

**CUADRO N° 09**

**Distribución de frecuencias de la variable X2 y la variable Y2 según intervalos de clase.**

Variable Y2 Variable X2	Niv. MB 42-50	Niv. B 34-41	Niv. R 26- 33	Niv. D 18-25	Niv. MD 10-17	n <sub>x</sub>
<b>Muy alta 42 - 50</b>	16	8				24
<b>Alta 34 - 41</b>		22	6			28
<b>Regular 26 - 33</b>		10	50	8		68
<b>Baja 18 - 25</b>			10	40	2	52
<b>Muy baja 10 - 17</b>				8	32	40
<b>n<sub>y</sub></b>	16	40	66	56	34	<b>212</b>

Para la determinando el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

El procesamiento de esta fórmula se realiza en el cuadro N° 10, adjunto en anexos y cuyos valores reemplazados son:

$$r = \frac{212(290) - (-64)(-52)}{\sqrt{[(212)(404) - (-64)^2][(212)(376) - (-60)^2]}}$$

$$r = \frac{61480 - 3328}{\sqrt{[(85648 - 4096)][(79712 - 3600)]}}$$

$$r = \frac{58152}{\sqrt{[(81552)][(76112)]}}$$

$$r = \frac{58152}{\sqrt{6207085824}}$$

$$r = \frac{58152}{78785}$$

$$r = \mathbf{0.7381}$$

En conclusión, habiéndose hallado el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados que es **0.7381** se llega a la conclusión de que existe una alta correlación entre las variables X2 e Y2 por cuanto estos valores están relativamente cercanos a + 1. Asimismo, esta correlación es significativa, de modo que se rechaza la hipótesis nula 2 que indica que no existiría una relación positiva entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual (X2) y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional (Y2).

Por todo lo presentado y sustentado, se valida y confirma plenamente la hipótesis específica 2.

### **3.4.3. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL.**

A partir de los resultados parciales de la discusión y validación de las hipótesis específicas 1 y 2 se procede a validar la hipótesis general que sostiene lo siguiente:

“Existiría una relación positiva entre el nivel de participación de Coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las Instituciones educativas privadas del cercado de Ica”.

Habiéndose validado las hipótesis específicas 1 y 2, por criterios lógicos también la hipótesis general queda validada. Esta validación es consistente por cuanto mediante el proceso de operacionalización de las variables generales de la hipótesis general como son el nivel de participación de los directivos en el coaching ejecutivo y la satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional, se ha determinado dos indicadores para cada una de estas variables. Es con estos indicadores que se han constituido las hipótesis específicas 1 y 2. Y al haberse validado las hipótesis específicas 1 y 2 lógicamente la hipótesis general también ha quedado validada.

Pero además de esta forma de validar, los diferentes cuadros estadísticos como son el cuadro N° 3, y 4 demuestran que la participación de los directivos en el coaching ejecutivo tiene relación positiva con la satisfacción de los clientes con la gestión institucional.

La correlación de las medias aritméticas expresadas en los cuadros N° 06 y 09 nos muestra que cuando las habilidades para la comunicación horizontal y asertiva son mayores, también los niveles de logro de los estándares evaluados tanto en la gestión académica como administrativa son mayores.

Además de estos datos, existe un fundamento teórico que sustenta a la hipótesis general. De acuerdo con los planteamientos del marco teórico las capacidades para la gestión del conocimiento son muy importantes para lograr un aprendizaje de calidad, que descansa justamente en las habilidades para generar, organizar, sistematizar y transferir conocimientos.

## CONCLUSIONES

- 1) Que, de acuerdo con los indicadores tomados en cuenta en esta investigación, existe una relación positiva entre el nivel de participación del coaching ejecutivo y la satisfacción de los clientes con la gestión institucional en las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.
- 2) Que, de acuerdo con los resultados obtenidos con los Instrumentos de recolección de datos empleados, existe una relación positiva entre el nivel de participación del coaching cognitivo y la satisfacción con la gestión pedagógica institucional, en las IE privadas del cercado de Ica, ya que el coeficiente de correlación es de  $r= 0.9145$ .
- 3) Existe una correlación alta entre el nivel de participación del coaching conductual y la satisfacción con la gestión administrativa institucional, en las IE privadas del cercado de Ica, ya que el coeficiente de correlación resultante es de  $r= 0.7381$ .
- 4) La participación de los directivos de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, en acciones de coaching ejecutivo, condiciona un estado de mayor satisfacción de la gestión administrativa de los clientes de dichas instituciones educativas.

## **SUGERENCIAS**

1. Las promotoras de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, deben implementar de manera sostenida coaching ejecutivo, a fin de garantizar una educación de calidad.
2. Los directivos de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, deben implementar acciones a fin de mantener la satisfacción de los clientes y de esta manera garantizar el desarrollo institucional.
3. Las instituciones educativas privadas del cercado de Ica, deben programar y ejecutar de manera sistemática y sostenida, acciones de fortalecimiento de la satisfacción de los clientes.
4. Se debe implementar acciones de reconocimiento de la capacitación del personal directivo, mediante incentivos en la estructura organizacional y funcional a quienes tienen mayor capacitación en el ámbito del coaching ejecutivo

## Referencias bibliográficas

- Anderson, J. (2002), Coaching ejecutivo y REBT: algunas observaciones de campo. "Diario de terapia racional - emotiva y comportamiento cognoscitivo", 20 (3/4), 223-233).
- Brown, M., y Hockman, J. (2004), Derecha, entrenador. Management Association, 56 (12), 41-43
- Bunge, M. (2009), Las Ciencias Administrativas en discusión, Buenos Aires, Edt. Sudamericana.
- Chiavenato, I. (2001), Administración de Recursos Humanos, Bogotá: McGraw-Hill.
- Cuenca, Ricardo (2016). "La (buena) calidad 'per se' de la educación privada" Instituto de Estudios Peruanos.
- Díaz, R. y Zavala, G. (2008), Modelo de coaching cognitivo-conductual. En Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008), Coaching. Análisis del rol organizacional, Editorial Universitaria, Santiago.
- De la Corte, J. (2006), La figura del coaching en el ámbito laboral. Derecho y conocimiento, 2, 269-284.
- De Haro G. José M. (2013), La efectividad del coaching ejecutivo: claves basadas en la evidencia Universidad de Alicante.
- Douglas, C., y Morley, H. (2000), Coaching Ejecutivo: Una bibliografía anotada.
- Douglas C. & McCauley, C. (1999), Relaciones de desarrollo formales: Un estudio de las prácticas organizacionales
- Ducharme, M.J. (2004), El enfoque cognitivo conductual a Executive Coaching. Revista de psicología consultoría: Práctica y la investigación, 56 (4), 214-224.
- Froggat, W. (2005), Una breve introducción a la terapia racional emotiva conductual.
- French, W., Bell, C., y Zawacki, R. (2007), Desarrollo Organizacional, México: Mc Graw-Hill.
- Gajardo, B. Lilien (2007), "Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos"

- García M. (2013), "Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones", Universidad de Zaragoza.
- Grant, Un (2001a), Coaching para el rendimiento mejorado: Comparar enfoques cognitivo and behavioral a entrenar.
- Grant, A. (2001b), Hacia una psicología del Coaching. Extraído el 20 de Octubre de 2006.
- Grant, A. (2003), El impacto de coaching en logro de meta, metacognición y salud mental. Social comportamiento y personalidad, 31 (3), 253-264
- Grant, A. (2006a), Una perspectiva personal sobre coaching profesional y el desarrollo de la psicología de coaching. International Coaching psicología Review, 220 -242.
- Grant, A. (2006b), Coaching de vida cognitiva-conductual, enfocado en solución: mejorar la meta esforzándose, bienestar y esperanza, El diario de la psicología positiva, 3-1, 142-149.
- Grazebrook, K. Y Garland, A. (2005). ¿Cuáles son cognitivas o behaviouralpsychotherapies?
- Herrera P. Felipe (2011), Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana (Universidad de Chile)
- Instituto de Estudios Peruanos, (2013)"La calidad "per se" de la educación privada peruana). Revista Poder.*
- Jackson, P. (2005), Comprensión de la experiencia de la experiencia: un modelo práctico de práctica reflexiva para el coaching. Revista Internacional de pruebas basado en Coaching y Mentoring, 2 (1), 57-67. Extraído el 4 de noviembre de 2006. México.
- Kennet, Valerio. (2009), Balance del Coaching en el Ecuador. Quito. Ecuador. Edt. El Conejo. Pág. 76)
- Kilburg, R. R. (1996). Coaching ejecutivo: desarrollo gerencial sabiduría en un mundo de caos, Psychological Association estadounidense, Washington DC.
- López, Carmen (2012), "Eficacia de una capacitación sobre coaching en el estilo del liderazgo de los jefes de área de una empresa azucarera de la costa sur
- McCarthy, E. Jerome y Perreault, William D. Jr. (2001), De marketing. Un enfoque global., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, Decimotercera edición.

- Michelman, Paul.(2004), "¿Necesita usted un Coach Ejecutivo?" Harvard Management Update, 2004:3. Rackham, Neil
- Neenan, M. y Palmer, S. (2001), Coaching conductual cognitiva. Noticias de estrés.
- Presby, S. (2002), Coaching de comportamiento racional emotivo. Diario de terapia racional emotiva & comportamiento cognoscitivo, 20 (3/4), 235-246). • En Prochaska, J. y Norcross, J. (2001). Etapas del cambio. Psicoterapia, 38 (4), 443-448.
- Roth, D., Eng, w., y Heimberg, R. (2002), Terapia de comportamiento cognoscitiva. Enciclopedia de psicoterapia, 1, 451-458.
- Sherrin, J. y Caiger, L (2004), ¿Terapia racional emotiva: un modelo de cambio de comportamiento para el coaching ejecutivo? Revista de psicología consultoría: práctica y la investigación, 56, 4, 225-233.
- Useche, M. (2004), El Coaching desde una perspectiva epistemológica. Revista de Ciencias Sociales, 3 (105) (pp. 125-132).
- Wright, J. (2005), Lugar de trabajo coaching: ¿Qué es todo esto? Trabajo, 24, 325-328.
- Zambrano, L. Juan (2010), "El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo",
- Zeuss, P., y Skiffington, S. (2000), Coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: PARTICIPACIÓN DE COACHING EJECUTIVO DE LOS DIRECTIVOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DEL CERCAO DE ICA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	MÉTODO
<p><b>PG</b></p> <p>¿Qué tipo de relación existe entre el nivel de participación de Coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las Instituciones educativas privadas del cercado de Ica?</p>	<p><b>OG</b></p> <p>Determinar el tipo de relación que existe entre el nivel de participación de Coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las Instituciones educativas privadas del cercado de Ica.</p>	<p><b>HG</b></p> <p>Existiría una relación positiva entre el nivel de participación de Coaching ejecutivo de los directivos y la satisfacción de los clientes de las Instituciones educativas privadas del cercado de Ica.</p>	<p><b>V HG</b></p> <p>Participación de Coaching ejecutivo de los directivos.</p> <p>Satisfacción de los clientes de las II.EE del cercado de Ica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de los directivos en el coaching cognitivo.</li> <li>- Participación de los directivos en el coaching conductual.</li> <li>- Satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional.</li> <li>- Satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional</li> </ul>	<p>Cuestionario A Cuestionario B</p> <p>Escala de actitud A Escala de Actitud B</p>	<p>MÉTODO: Cuantitativo. Diseño empleado: Descriptivo correlacional.</p> <p>Población: 20 directivos 910 padres de familia. Muestra: 20directivos. 212 padres de familia distribuidos en 5 categorías o niveles según su participación en coaching ejecutivo de los directivos El tamaño se determinó con 2 sigmas de nivel de confianza, 6 % de error muestral. La técnica empleada para la elección de las</p>
<p><b>P. secundario 1</b></p> <p>¿Qué tipo de relación existe entre el nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica?</p>	<p><b>O. secundario 2 1</b></p> <p>Identificar el tipo de relación que existe entre el nivel de de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.</p>	<p><b>H. Secundario 1</b></p> <p>Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de de participación de los directivos en el coaching cognitivo y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.</p>	<p><b>VHE 1</b></p> <p>Nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo.</p> <p>Nivel de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de los directivos en el coaching cognitivo.</li> <li>- Participación de los directivos en el coaching conductual.</li> <li>- Satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional.</li> <li>- Satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional</li> </ul>	<p>Cuestionario A</p> <p>Escala de actitud A</p>	<p>MÉTODO: Cuantitativo. Diseño empleado: Descriptivo correlacional.</p> <p>Población: 20 directivos 910 padres de familia. Muestra: 20directivos. 212 padres de familia distribuidos en 5 categorías o niveles según su participación en coaching ejecutivo de los directivos El tamaño se determinó con 2 sigmas de nivel de confianza, 6 % de error muestral. La técnica empleada para la elección de las</p>

<p><b>P. secundario 2</b> ¿Qué tipo de relación existe entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica?</p>	<p><b>O. secundario 2</b> Reconocer el tipo de relación existe entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.</p>	<p><b>H.Secundario 2</b> Existiría una relación positiva significativa entre el nivel de participación de los directivos en el coaching conductual y el nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional de las instituciones educativas privadas del cercado de Ica.</p>	<p><b>VHE 2</b> Nivel de participación de los directivos en el coaching conductual.  Nivel de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de los directivos en el coaching cognitivo.</li> <li>- Participación de los directivos en el coaching conductual.</li> <li>- Satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional.</li> <li>- Satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional</li> </ul>	<p>Questionario B</p> <p>Escala de actitud B</p>	<p>unidades de la muestra es el Azar simple en el primer momento y muestreo intencionado en el segundo momento.</p>
--	--	--	--	--	--	---

CUADRO N° 07

Coefficiente de correlación de las variables: Participación de los directivos en coaching cognitivo (X1) y la satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional (Y1) en las instituciones educativas privadas del cercado de Ica

X \ Y	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	$n_x$	$X'$	$d_x$	$n_x d_x$	$n_x d_x^2$	$n_{xy} d_x d_y$
Muy alto 41 - 50	16 64	6 12	2 0			24	46	2	48	96	76
Alto 34 - 41	6 12	28 28	8 0			42	37.5	1	42	42	40
Regular 26 - 33		6 0	36 0	6 0		48	29.5	0	0	0	0
Bajo 18 - 25			8 0	30 30	4 8	42	21.5	-1	-42	42	38
Muy bajo 10 - 17				10 20	46 184	56	13.5	-2	-112	224	204
$n_y$	22	42	52	46	50	<b>212</b>			<b>-64</b>	<b>404</b>	<b>358</b>
$\bar{Y}$	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$
$d_y$	2	1	0	-1	-2						
$n_y d_y$	44	42	0	-46	-100		<b>-60</b>	$\sum n_y d_y$			
$n_y d_y^2$	88	42	0	46	200		<b>376</b>	$\sum n_y d_y^2$			

CUADRO N° ...

Coefficiente de correlación de las variables: Participación de los directivos en coaching conductualo (X2) y la satisfacción de los clientes ccon la gestión adminoinstrativa institucional (Y2) en las instituciones educativas privadas del cercado de Ica

Y \ X	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	n <sub>x</sub>	X'	d <sub>x</sub>	n <sub>x</sub> d <sub>x</sub>	n <sub>x</sub> d <sub>x</sub> <sup>2</sup>	n <sub>xy</sub> d <sub>x</sub> d <sub>y</sub>
Muy alto 42 - 50	16 64	8 16				24	46	2	48	96	80
Alto 34 - 41		22 22	6 0			28	37.5	1	28	28	22
Regular 26 - 33		10 0	50 0	8 0		68	29.5	0	0	0	0
Baja 18 - 25			10 0	40 40	2 4	52	21.5	-1	-52	52	44
Muy Baja 10 - 17				8 16	32 128	40	13.5	-2	-80	160	144
n <sub>y</sub>	16	40	66	56	34	<b>212</b>			<b>-56</b>	<b>336</b>	<b>290</b>
Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$
d <sub>y</sub>	2	1	0	-1	-2						
n <sub>y</sub> d <sub>y</sub>	32	40	0	-56	-68		<b>-52</b>	$\sum n_y d_y$			
n <sub>y</sub> d <sub>y</sub> <sup>2</sup>	64	40	0	56	136		<b>296</b>	$\sum n_y d_y^2$			

**MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE  
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PESO</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTE</b>
Variable X  Participación de coaching ejecutivo.	Nivel de participación de los directivos en el coaching cognitivo	50%	10 Ítems ( Del 01 Al 10)	Cuestionario modelo "A".	Aplicación de encuesta
	Nivel de participación de los directivos en el coaching conductual.	50%	10 Ítems (del 11 al 20)	Cuestionario modelo "B".	Aplicación de encuesta
Variable Y  Satisfacción del cliente.	Grado de satisfacción de los clientes con la gestión pedagógica institucional.	50 %	10 ítems (del 01 al 10)	Escala de actitud, modelo "A".	Observación y encuesta.
	Grado de satisfacción de los clientes con la gestión administrativa institucional	50%	10 ítems (del 11 al 20)	Escala de actitud, modelo "B".	Observación y encuesta.

NOTA: Los ítems de cada uno de los indicadores considerados se encuentran en cada instrumento.

## CUESTIONARIO

### Instrucciones:

A continuación se le presenta un conjunto de preguntas, con 5 alternativas cada una: Siempre (S), Constantemente (C), Regularmente (R), Poco (P) y Nunca (N). Lo que debe hacer es leer con detenimiento cada pregunta y marcar una de las alternativas de acuerdo con su situación personal.

Preguntas		S	C	R	P	N	Ptje
<b>Modelo A</b>							
1	¿Ha participado usted en capacitaciones respecto a temas como el liderazgo?						
2	¿Ha participado usted en capacitaciones respecto a temas como el trabajo en equipo?						
3	¿Ha participad en talleres sobre estrategias para la toma de decisiones?						
4	¿Recibe usted información sobre estrategias de motivación para el cambio organizacional?						
5	¿Recibe usted información sobre estrategias para el control emocional?						
6	¿Recibe usted información sobre técnicas para mejorar su capacidad de análisis de una situación problemática?						
7	¿Recibe usted información sobre técnicas para mejorar su capacidad de planeamiento estratégico?						
8	¿Recibe usted capacitación sobre la importancia actual de la gestión del conocimiento?						
9	¿Participa usted en eventos académicos sobre desarrollo organizacional?						
10	¿Se considera usted actualizado en las funciones directivas?						
<b>Modelo B</b>							
11	¿Recibe acompañamiento en las funciones directivas referentes a la gestión del personal?						
12	¿Recibe usted entrenamiento en las funciones directivas inherentes a su cargo?						

13	¿Recibe usted entrenamiento en las funciones directivas inherentes a su cargo?						
14	¿Con que frecuencia ha participado en acciones de acompañamiento en el ejercicio de su rol directivo?						
15	¿Recibe usted instrucciones precisas para mejorar la eficacia de sus funciones directivas?						
16	¿Recibe usted reconocimiento formal por un desempeño eficiente de su función directiva?						
17	¿Recibe usted estímulo económico por el cumplimiento eficiente de su función directiva?						
18	¿Ha participado usted en experiencias simuladas para mejorar la eficacia de la gestión directiva?						
19	¿Tiene usted un consultor a quien recurrir para una toma de decisión adecuada en asuntos de su función directiva?						
20	¿Recibe usted asesoría especializada para mejorar su desempeño?						



## ESCALA DE ACTITUD

### Instrucciones:

A continuación se le presenta un conjunto de ítems o pensamientos, con 5 alternativas cada una: Completamente de acuerdo (CA), De Acuerdo (A), Indefinido (ni de acuerdo ni en desacuerdo), en Desacuerdo (D) y Completamente en Desacuerdo (CD). Lo que debe hacer es leer con detenimiento cada ítem y marcar una de las alternativas de acuerdo con su situación personal.

Items		CA	A	I	D	CD	Ptje
<b>Modelo A</b>							
1	En esta institución los profesores son buenos						
2	En mi opinión, los profesores de esta institución cumplen adecuadamente su trabajo						
3	El trabajo que los profesores realizan en cada área es buena						
4	En esta institución no existe desperdicio del tiempo						
5	Los profesores de esta institución nunca faltan a sus labores académicas						
6	Los alumnos de esta institución aprenden muy bien						
7	La formación que reciben los alumnos en esta institución es buena						
8	La calidad de la formación que se brinda en esta institución es buena						
9	Los profesores de esta institución se interesan cuando un alumno desaprueba						
10	En esta institución existe un trabajo serio para lograr un aprendizaje de calidad de los alumnos						
<b>Modelo B (Grado de S con la GA)</b>							
11	La atención que brinda el personal administrativo de esta institución es buena						

12	El orden en que trabaja el personal administrativo de esta institución es buena						
13	La gestión documentaria de esta institución es rápida						
14	El personal administrativo de esta institución atiende con amabilidad						
15	Las normas administrativas de esta institución se cumplen plenamente						
16	Observo que los recursos provenientes de las pensiones educativas, tienen buen uso						
17	El servicio de biblioteca de esta institución es buena						
18	Los ambientes de oficina de esta institución están limpias						
19	Existe una comunicación permanente entre los padres de familia y esta institución						
20	El personal directivo de esta institución está bien capacitada						