



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL COACHING PARA  
LA FORMACIÓN DE LÍDERES DIRECTIVOS**

**Autora:** Lcda. Padrón E. Ynés B.

**Tutora:** Dra. Lisbeth. Castillo.

Bárbula, Abril 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL  
COACHING PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES  
DIRECTIVOS.**

**Autora:** Lcda. Padrón E. Ynés B.

**Proyecto de investigación  
presentado ante la Comisión de  
la Maestría de Gerencia  
Avanzada en Educación.**

Bárbula, Abril 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**AUTORIZACION DEL TUTOR**

Yo, Dra. Lisbeth Castillo González, titular de la cédula de identidad No. C.I. 11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL COACHING PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES DIRECTIVOS**, presentado por la Licenciada Padrón E. Ynés B., titular de la cédula de identidad No. 7.132.286, para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 10 días del mes de febrero de 2015.

---

Dra. Lisbeth Castillo G. C.I. 11.154.38



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Lisbeth Castillo titular de la cedula de identidad No. 11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL COACHING PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES DIRECTIVOS** presentado por la ciudadana Ynés Barbarita Padrón Estrada titular de la cedula de identidad No. 7.132.286, para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 10 días del mes de febrero de 2015.

---

Dra. Lisbeth Castillo

C.I. 11.154.381



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**DIRECCION DEL TRABAJO**

Participante: Ynés B. Padrón E. Cedula de identidad: 7.132.286

Tutora: Lisbeth Castillo G. Cedula de identidad: 11.154.381

Correo electrónico del participante: [pynesbarbarita@yahoo.com](mailto:pynesbarbarita@yahoo.com)

Título tentativo del Trabajo: Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
1	19/05/14	8:00 AM	Planteamiento del problema	Revisión y cambio de una variable.
2	02/06/14	8:00 AM	Objetivos y justificación	Revisión Revisión y mejoras
3	12/06/14	11:30 AM	Marco teórico	Revisión
4	25/06/14	8:00 AM	Revisión bibliográfica	Búsqueda pertinente
5	28/06/14	11:30 AM	Revisión bibliográfica	Y actualizada
6	07/08/14	8:00 PM	Antecedentes	Revisión
7	15/08/14	7:00PM	Bases Teóricas	Revisión
8	20/08/14	8:00 AM	Marco metodológico	Revisión y mejoras
9	23/08/14	7:30 PM	Tipo de investigación	Revisión
10	25/08/14	8:00 PM	Población y muestra	Revisión
11	04/09/14	6:00 PM	Recolección de información	Revisión
12	10/09/14	8:00 PM	Validez y confiabilidad	Revisión
13	15/09/14	7:00 PM	Anteproyecto	Revisión y mejoras
14	20/09/14	9:00 AM	Análisis de resultados	Revisión
15	25/09/14	8:00 PM	Conclusiones del diagnóstico	Revisión
16	02/12/14	11:00	Desarrollo de la	Revisión y mejoras

		AM	propuesta	
17	05/02/15	8:30 AM	Revisiones antes de imprimir	Revisión y mejoras
18	10/02/15	9:00 AM	Entrega del trabajo de grado	Entrega del trabajo

Título definitivo: Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de la Especialización arriba mencionada.

---

Tutora

Dra. Lisbeth Castillo  
C.I. 11.154.381

---

Participante

Ynés B. Padrón E.  
7.132.286



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos, presentado por la licenciada Ynés Barbarita Padrón Estrada titular de la cédula de identidad No.7.132.286 para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación. Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado: \_\_\_\_\_

Apellido y Nombre

Cédula de Identidad

Firma

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, 10 de Abril de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PETICIÓN DE TÍTULO**

Yo, Ynés Barbarita Padrón Estrada  
Género: F Cédula de Identidad: V-7.132.286  
Lugar de Nacimiento: 04/12/69  
Solicito la elaboración de mi Título de Profesional de:

Magister: en Gerencia Avanzada en Educación

**DATOS DEL EGRESADO**

Título: Lcda. En educación, mención: Preescolar.  
Expedido por: Universidad de Carabobo.  
En fecha: 23 de mayo de 2.000  
Dirección de habitación: Urb. La Viña, Av. San Félix c/c Sucre, Quinta Stefanny,  
No.7  
Ciudad: Valencia Teléfono: 0424-2739746  
Correo electrónico: pynesbarbarita@yahoo.com  
Indique dos personas a través de los cuales se le puede localizar

1. Nombre: Yolanda Padrón                      Teléfono: 0412-4032042
2. Nombre: Maura Márquez                      Teléfono: 0412-7652588

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: Bárbula, 10 de febrero de 2015

## DEDICATORIA

A mi Señor y Salvador Jesucristo antes que nada, porque siempre ha estado a mi lado dándome fuerzas para seguir adelante y diciéndome: No temas que yo estoy contigo.

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente: No temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en donde quiera que fueres. Josué 1:9.

A mis padres Ricardo Padrón y Petra Estrada por darme la vida y con ella todos estos regalos.

A mi hijo Hidekel Dietrich Veltri Padrón, por su paciencia y por darme parte de su tiempo para que alcanzara esta nueva meta.

A mis primas y hermanas Nelly, Yolanda, Dorita, María de los Ángeles y Yeines por su ayuda y apoyo incondicional.

Al tío más hermoso que Dios me ha dado, Abelardo Padrón por su gran amor hacia mí y mi hijo.

A mi amiga Yelidis y a sus hijos José Daniel y Dayelis por apoyarme con su cariño y compartir con mi hijo.

A mi amiga y hermana Dra. Mercedes Barrio y a su amado hijo Manuel por abrirme las puertas de su casa y regalarme el tiempo de sus vacaciones para que yo terminara mi Trabajo de Grado.

A mi Pastor Luis Del Moral por estar siempre dispuesto a darme una palabra de aliento y fortaleza y al grupo de intercesión de la Iglesia Evangelística Misionera Luz y Vida por tenerme siempre en sus oraciones.

A todos mil gracias y bendiciones del cielo por ser parte de esta victoria y de la felicidad que hoy siento en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por darme el regalo de llegar al término de esta gran victoria que me ayudará a alcanzar otros nuevos retos y el propósito que El me ha permitido cumplir en esta hermosa tierra.

Gracias a mis todos mis familiares y amigos porque siempre han estado a mi lado como parte de mis triunfos.

A mi profesor Dr. Luis Guanipa por todo lo que aprendí de el y sus consejos que los llevaré conmigo por siempre.

A mi tutora Dra. Lisbeth Castillo por su amor y paciencia en la enseñanza y orientaciones para llegar al feliz término en mi maestría.

A mis hermanos y hermanas Maura Márquez, Tula Hernández, Elsy Moreno, Luciano Mendible, Juan Torrealba, Yalida Leguisamo y Moisés Aguilar, por entenderme y apoyarme cuando más los necesité.

Mil Gracias a todos.

“En Cristo somos más que vencedores”.

Rom. 8:37

## INDICE GENERAL

	pp.
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	viii
Índice General.....	ix
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xii
Introducción.....	2
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Justificación.....	8
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la investigación.....	11
Fundamentación Teórica.....	18
Bases Conceptuales.....	26
Bases Legales.....	55
Tabla de Especificaciones.....	60
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Tipo de investigación.....	62
Diseño de la investigación .....	63
Población y Muestra .....	66
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
Diseño de Instrumentos.....	69
Validez del Instrumento.....	69
Confiability.....	71

## INDICE GENERAL

### CAPITULO IV LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta.....	102
Objetivos de la propuesta.....	106
Objetivo general.....	106
Objetivos específicos.....	106
Justificación de la propuesta.....	107
Visión.....	108
Misión.....	108
Fundamentación teórica de la propuesta.....	108
Fundamentación legal.....	109
Factibilidad de la propuesta.....	113
Recursos económicos.....	114
Recursos prácticos.....	114
Recursos técnicos.....	114
Recurso social.....	114
Recurso metodológico.....	114
Desarrollo de la propuesta.....	116
Referencias	
Bibliográficas.....	121
Anexos.....	125

### Índice de Tablas

<b>Tabla No.1:</b> Tabla de Especificaciones.....	60
<b>Tabla No.2:</b> Funciones directivas y habilidades... ..	73
<b>Tabla No.3:</b> Función coordinador control del gerente educativo.....	76
<b>Tabla No.4:</b> Habilidades directivas.....	78
<b>Tabla No.5:</b> Recursos disponibles.....	83
<b>Tabla No.6:</b> Procesos gerenciales.....	85
<b>Tabla No.7:</b> Coaching.....	90
<b>Tabla No.8.</b> Liderazgo.....	94
<b>Tabla No. 9</b> Presupuesto.....	102

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico No.2</b> Dimensión Funciones directivas y habilidades.....	74
<b>Gráfico No.3</b> Función coordinador control del gerente educativo.....	77
<b>Gráfico No.4</b> Habilidades directivas. ....	80
<b>Gráfico No.5</b> Recursos disponibles. ....	84
<b>Gráfico No.6</b> Procesos gerenciales.....	86
<b>Gráfico No.7</b> Coaching.....	91
<b>Gráfico No.8</b> Liderazgo.....	95



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL COACHING PARA LA  
FORMACIÓN DE LÍDERES DIRECTIVOS**

**Autora:** Lcda. Padrón E. Ynés B.

**Tutora:** Dra. Lisbeth. Castillo

**RESUMEN**

La intención de la presente investigación tuvo como finalidad realizar una propuesta de estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos; asimismo, el estudio fue desarrollado metodológicamente bajo la modalidad de proyecto factible y se apoyó en un trabajo de campo de carácter descriptivo. La fundamentación teórica gerencial se centró en los postulados de Taylor, McClellan, Ouchi y Elton Mayo. De igual manera, la población objeto de estudio estuvo conformada por un (01) directivo, una (1) secretaria, siete (7) docentes, un (1) coordinador pedagógico y dos (2) asistentes para un total de 12 personas que integran la nómina del personal administrativo y docente; de los cuales se tomó una muestra de tipo censal y se les aplicó la técnica de la encuesta por medio de un cuestionario para recolectar la información. Dicho instrumento estuvo conformado por veintidós (22) ítems, con alternativas de respuestas correspondientes a una escala policotómica (Siempre- Algunas veces- Nunca). Por otro lado, la validez del instrumento estuvo sometida a juicio de expertos y de constructos; mientras que la confiabilidad se realizó mediante Alfa de Cronbach con un resultado de 0,76 considerado altamente confiable. Asimismo, la propuesta se organizó en las fases subsiguientes: Diagnóstico de necesidades, estudio de factibilidad y producción de la propuesta. Igualmente, tomando en consideración los resultados del análisis e interpretación de los resultados se elaboraron las conclusiones del diagnóstico que evidenciaron la necesidad de diseñar estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos.

**Area temática de la UC:** Educación

**Area temática de la FACE:** Gerencia Educativa

**Palabras claves:** Estrategias, gerencia, liderazgo, coaching, motivación, comunicación.

**Línea de investigación:** Procesos gerenciales en educación.

**Temática:** Planificación educativa

**Subtemática:** Planes de acción y estratégicos.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
SCHOOL OF STUDIES OF POSTGRADE  
FACULTY OF CIENCIAS DE EDUCACION  
ADVANCED MANAGEMENT EXPERTISE IN EDUCATION**



**MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE COACHING FOR  
LEADERS TRAINING OFFICERS.**

**Authoress:** Lcda. Padrón E. Ynés B.  
**Tutor:** Dra. Lisbeth Castillo

**ABSTRACT**

The intent of this research was aimed to make a proposal of management strategies based on coaching for executive education leaders; Also, the study was methodologically developed under the modality of feasible project and leaned against a field of descriptive. Managerial theoretical foundation focused on the principles of Taylor, McClellan, Ouchi and Elton Mayo. Similarly, the study population consisted of one (01) directors, one (1) secretary, seven (7) teachers, one (1) pedagogical coordinator and two (2) participants for a total of 12 people within payroll staff and faculty; of which a sample of census type was taken and were administered the survey technique through a questionnaire to collect information. This instrument consisted of twenty (22) items, with response alternatives corresponding to a policotómica scale (Ever-Some times-never). Furthermore, the validity of the instrument was subjected to expert judgment and constructs; while reliability was performed using Cronbach's alpha with a score of 0.76 altamento considered reliable. The proposal was organized in subsequent phases: Needs analysis, feasibility study and production of the proposal. Also, considering the results of the analysis and interpretation of the results the diagnostic findings that demonstrated the need to design management strategies based on coaching for executive education leaders were developed.

**Thematic area of the UC:**

**area of the FACE:** Educational Management

**Keywords:**management strategies, leadership, coaching, motivation, communication.

**Research line:** Management Processes in education.

**Theme:** Instructional Planning

**Sub-theme:** Action plans and strategic.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad del XXI se ha caracterizado por los innumerables avances científicos y tecnológicos, los cuales hacen necesarios la orientación de personas capacitadas para producir los cambios requeridos en las organizaciones educativas en el campo laboral y en lo que ha gerencia educativa se refiere. En las instituciones educativas el gerente directivo y todo el personal, deben velar para que prevalezca un ambiente armónico, humano y agradable, para garantizar el bienestar de todos y todas los que forma parte de la organización escolar.

Al respecto, la preocupación emergente de lo antes expuesto, es estrechamente vinculada a la formación que debe tener el gerente directivo como agente promotor de los cambios que se vislumbran dentro y fuera de la institución educativa. Para hacer posible dichos cambios, es indispensable la formación académica del líder directivo, así como la promoción de estrategias gerenciales innovadoras y creativas logrando de esa manera se pueda contar con un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las funciones laborales en todo sentido.

Es este contexto surgen aportes relacionados a la administración como los son las estrategias gerenciales y liderazgo a modo de elementos que han servido de formación para contextos empresariales en la reorientación del trabajo a nivel de gerencia educativa con la intención de hacer más productivo, coordinado y agradable el trabajo así también las relaciones entre docentes, directivos y personas involucradas en el proceso de formación de niñas, niños, también los jóvenes como protagonistas del futuro de nuestra sociedad. Igualmente, la cultura y el clima organizacional en este sentido tienen que ver porque influyen en la productividad laboral, asimismo la disposición del manejo de conflictos, en la comunicación, toma de decisiones y en la motivación para el qué hacer cotidiano para lograr equipos de alto desempeño.

Por estas razones, es una necesidad desarrollar una propuesta de estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos en el C.E.I. “Valle Verde” ubicado en el municipio Naguanagua del Estado Carabobo, por una parte porque favorecen el trabajo del docente dentro de la organización educativa y por la otra benefician a los niños, niñas y representantes con una educación adaptadas a sus necesidades y de calidad partiendo de la práctica social y a la convivencia que surge de la enseñanza que adopta las personas involucradas en el proceso de cambio.

La presente investigación se ha estructurado en V capítulos; el primero se hace referencias al planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, con la argumentación necesaria que evidencian desde diferentes perspectivas la relevancia y lo versátil del estudio, como también la relevancia social y la relación de esta investigación en el contexto que se ha presentado.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que está conformado por antecedentes de trabajos realizados anteriormente y vinculados con el tema del estudio, igualmente las bases teóricas, como aportes de investigadores de trayectoria, han proyectado en el área. El tercer capítulo se estructura el marco metodológico del trabajo, en el que se describe el conjunto de técnicas e instrumentos que serán empleados para una correcta elaboración de la investigación.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis de los resultados del diagnóstico, los que están organizados en forma porcentual y a su vez se hizo una interpretación de los mismos, haciendo vinculación con la investigación y las teorías inmersas en la investigación, quienes representan el deber ser, al igual que el estudio de factibilidad. En el quinto capítulo se exhibe la propuesta como alternativa de solución con las estrategias apropiadas, apoyadas en las dimensiones de las variables establecidas y las teorías expresadas en el capítulo dos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial se ha reconocido la importancia de ser un líder estratega y cómo desarrollar las habilidades estratégicas gerenciales. Al respecto, Acholes y Mintzberg (citados por Madrigal 2009) afirman que “un directivo sin una estrategia clara y definida, tendrá dificultades para triunfar y alcanzar objetivos concretos” p. (209).

Par tal efecto, es necesario que los gerentes tengan un liderazgo eficaz, aprovechando al máximo sus capacidades y competencias con claridad en definir la habilidad que determinará la acción en sus funciones directivas; por medio de las tácticas o formas de ejecutar las destrezas que debe desarrollarse al ponerlas en práctica, ya que de las mismas depende el éxito o el fracaso de la estrategia. Atendiendo a estas consideraciones, el gerente como gestor de recursos disponibles puede lograrlo al conocer el talento humano con el cual va a tener contacto en la organización educativa, a su vez revisar la visión construida, sus valores y por ende hacia dónde está dirigiendo la institución, cuáles son los objetivos, las diferentes maneras de influir en la conducta de sus seguidores, a modo de poner en práctica los elementos primordiales de la estrategia como habilidad en la toma de decisiones, la motivación y la comunicación como mecanismo de coordinación en la institución, de igual manera, la supervisión al igual que la evaluación del comportamiento organizacional en función de los objetivos establecidos. (Baltazar, 2009: p.215).

Por otro lado, el líder estratega debe conocer el capital humano con el que cuenta aprovechando al máximo sus competencias como servidores, como personas o

profesionales que están en una institución considerada como el ingenio natural en el cual se debe invertir y motivar para lograr los cambios en la organización.

Según Franco (2009) expresa: “El gerente en la práctica de sus funciones como líder, estará presto a establecer una buena comunicación, organización, integración, dirección, control y motivación” p.(210).

Dentro de este orden de ideas, a nivel mundial, la función de los líderes es la de encaminar o guiar la talento humano hacia el logro de sus objetivos a través del diseñar de estrategias diversas, un líder dispuesto a reconocer la importancia del valor humano y el potencial que del cual está dotado.

Por lo tanto, independientemente del rol o la función que lleve a cabo, será difícil realizarlo sino cuenta con la ayuda de otras personas. Este apoyo muchas veces resulta complicado debido a que todos tienen formas diferentes de pensar, de actuar, de sentir, poseen ciertos temores e inseguridades, un sistema de valores y creencias diferentes que salen a relucir a la hora de trabajar en equipo. Por lo tanto el gerente debe tener en cuenta la habilidad de diseñar estrategias para que las cosas marchen adecuadamente y en completa armonía.

Asimismo, el diseño de estrategias como habilidad es indispensable por parte del gerente, puesto que con frecuencia se observan casos acerca de gerentes donde prevalece la autoridad pero sin habilidad como estratega. Este tipo de gerentes busca la manera que los planes marchen bien, pero carecen estrategias útiles que le permita la claridad de los objetivos que desea lograr. En este sentido la comunicación es una habilidad fundamental que le permite aprender y expresar sus pensamientos en forma apropiada y decidida para dirigirse al personal y al público en general; pero también es importante que aprenda a escuchar eligiendo el tiempo, lugar a través de una retroalimentación productiva. ( 2009, p.211González).

En este sentido, para Romero (2014), el coaching puede definirse como “una disciplina que ayuda a las personas a descubrir una serie de cosas mediante un conjunto de competencias muy especiales como la indagación, escucha, capacidad de instrumentar planes y de buscar acuerdos conjuntos”. ( p.13 ).

Partiendo de lo expuesto en el párrafo anterior, es necesario reflexionar acerca de la necesidad existente en las estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos, y promover la participación de servidores en el contexto educativo y social con metas comunes donde cada participante cumpla una función establecida para perfeccionar la calidad del gerente directivo del C.E.I “Valle Verde, donde se lleva a cabo la investigación; para la orientación y la motivación que conllevan a acciones de mejoras en las relaciones interpersonales y de la organización educativa por medio de estrategias gerenciales adquiridas en el adiestramiento.

Al trabajar por la eliminación de las diferencias, y al instaurar una cultura centrada en los principios del coaching, se puede asegurar la continuidad de los equipos conformados a través del cultivo de valores como la perseverancia y la constancia, el trabajo colaborativo y cooperativo centrado en la innovación dentro del liceo. La identificación que se logre en los miembros de la comunidad escolar será garantía de la permanencia y durabilidad de la propuesta, ya que las estrategias centradas en el coaching tendrán vigencias en tanto las acciones sean valoradas o asumidas por los sujetos de investigación como parte de su quehacer cotidiano en el contexto de la institución educativa.

Al respecto, se necesita diseñar estrategias gerenciales basadas en el coaching para que el director pueda dejar fluir la creatividad, cultivando los valores, e innovando, aprovechando las oportunidades de seguir creciendo por medio del conocimiento; desarrolle altos niveles de comunicación y alto desempeño, con el

equipo, capaz de utilizar la dirección como un proceso dirigido por una persona o un líder para la realización de un trabajo en unión y eficazmente.

Asimismo, Romero (2014), expone al respecto que:

...hay una variedad extensa de enfoques los cuales dificultan categorizar las prácticas del coaching por la creciente popularidad, convirtiéndolo así en una de las profesiones liberadas con un alto crecimiento en las últimas décadas, especialmente en el ámbito organizacional. En este sentido es importante estar claro que coaching es liberar el potencial de una persona para extender su desempeño. (p.12).

Por tal motivo, es oportuno considerar la situación que se evidencia en el Centro de Educación Inicial (C.E.I) "Valle Verde" del municipio Naguanagua, mediante la observación directa desde el año escolar 2011 al 2013, como se ha mencionado en el párrafo anterior en cuanto al cambio frecuente de la directivo en la institución; quién en su ejercicio hace evidente un liderazgo débil, de tal manera que cada miembro de la comunidad escolar realiza acciones sin supervisión o sin la orientación directiva adecuada y oportuna. Por otro lado, existe improvisación en las líneas de trabajo, inasistencia a reuniones pautadas por la zona educativa y otros entes gubernamentales, relaciones no empáticas con los docentes; lo cual genera molestias en el personal que labora en la institución, quienes se ven afectados por razones de toda índole, dado el poder coercitivo ejercido sobre ellos. En esta institución las relaciones escuela, comunidad y familia, se ven limitadas por la carencia de un liderazgo gerencial.

Asimismo, los docentes de aula, el personal administrativo y de ambiente, carecen de un clima organizacional armónico, debido a la problemática observada referente al cambio periódico de directivo, un liderazgo endeble, falta de supervisión en las prácticas ejecutadas por parte de los empleados, sin la dirección adecuada y oportuna, al igual la ligereza en las líneas de trabajo, entre otras. En relación con lo indicado anteriormente se ha percibido en el directivo que las funciones que ejerce no tienen

coherencia con el deber ser, debido a que se apoya con frecuencia en la opinión de la supervisora sectorial y otros agente educativos, haciendo caso omiso a las necesidades de los empleados al igual que las opiniones planteadas por los miembros de la comunidad escolar, quedando los mismos desasistidos por no hacer uso de las habilidades bien sea por carecer de ellas o por suprimir posiblemente por comodidad.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales basadas en coaching para la formación de líderes directivos, en el Centro de Educación Inicial (C.E.I) “Valle Verde” Naguanagua. Edo Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Diagnosticar las funciones y habilidades que ejerce el gerente educativo en el Centro de Educación Inicial (C.E.I) “Valle Verde”.
- ✓ Determinar la factibilidad de la implementación de estrategias gerenciales.
- ✓ Diseñar estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos.

### **Justificación**

En esta investigación es muy importante desarrollar estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos en el Centro de Educación Inicial (C.E.I) “Valle Verde”, donde el personal directivo tenga las

herramientas suficientes, con la capacidad de involucrar al personal en general en la integración y participación activa, satisfacción de las necesidades considerando los principios de la gerencia, y con una propuesta de trabajo centrada en la formación del directivo líder que se espera perfilar sobre la base de los valores de respeto, tolerancia, responsabilidad, compañerismo, creatividad y solidaridad.

Según Ohmae (citado por Ibáñez y Castillo, 2012), expresa que:

...en la transformación de la gerencia debe estar convencida de los beneficios que conducen los cambios en los ambientes organizacionales, la perspectiva debe estar clara. Por tal razón, la función de líder es elemental para influir en los demás, de estimularles comunicándole la visión, llevándolos al futuro, trabajando en equipos que desarrollen el alto desempeño e integración, comunicando eficientemente lo que espera de la organización (p. 262).

En consecuencia, formar líderes directivos con estrategias gerenciales, que permitan propiciar altos niveles de compromisos, responsables, optimistas, donde se pueda dirigir la toma de decisiones relacionadas con el proceso de cambio y cuiden o den persecución a los resultados alcanzados, debido a que el rol les obliga también a realizar personalmente funciones esenciales al cargo; por lo tanto será ejecutor de algunas funciones relacionadas con el cambio en cualquiera de sus etapas. En algún momento, el líder directivo que se aspira formar basándose en el coaching, se capacite como asesor de quienes participen en el proceso de cambio por ser el más experimentado y quien mejor conoce la organización cumpliéndose de esta manera con mayor eficiencia y efectividad las responsabilidades de cada miembro.

El gerente como líder directivo pregonará con el ejemplo, además ser iniciador de los procesos de cambio, y de ésta manera, los empleados tomarán el ejemplo a seguir. De igual manera, de él dependerán las acciones del cambio planeado por medio de las estrategias gerenciales basadas en el coaching, que se emplearán; por lo tanto tendrá que elaborar planes de trabajo y acciones concretas y una vez implementados estos,

deberá verificar si se lograron las cosas tal como fueron planeadas y se obtengan resultados y mejoren en su gestión y actuación.

Al mismo tiempo, esto lo convierte también en planeador y evaluador de las acciones del cambio organizacional, ya que el gerente líder, soluciona los problemas en equipo, generando el mejor procedimiento posible para optimizar las soluciones por medio de la facultad de delegar poder y autoridad a los seguidores, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de sus propios trabajos así como también criterios de justicia y equidad distribuidas, evitando la arbitrariedad, e injusticias; por lo tanto la investigación se justifica institucionalmente.

A este respecto, cuando hay liderazgo se pueden formar los equipos de alto rendimiento. El gerente líder que se pretende formar, será alguien capaz de estimular a otros o a su equipo de trabajo a través de su ejemplo por lo que el cambio debe comenzar por sí mismo, por consiguiente, debe tener capacidad de observación, saber interpretar correctamente lo que observa y poseer la sagacidad suficiente para entender todo el conjunto de detalles, juicios de opinión, de aportes de todos, conocer cuáles son los estilos de comunicación, las formas de relacionarse, las formas de negociación y de esa manera se pueden vencer los problemas que dañan las metas establecidas, dando respuesta socialmente y mejorando el ambiente institucional, proporcionando al mismo tiempo antecedentes a futuras investigaciones metodológicas que se den en las organizaciones educativas a través de una propuesta de estrategias gerenciales basadas en el coaching para formación de líderes directivos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se hace referencia a los antecedentes de la investigación que esencialmente son trabajos anteriores y se relacionan con el estudio, igualmente en esta unidad se presentan las bases teóricas que facilitan el desarrollo del tema desde varios puntos de vista y que son perfeccionados por la ilustración de la terminología básica y las bases legales. Asimismo, se presenta al final del capítulo la tabla de especificaciones.

#### **Antecedentes de la Investigación**

En el transcurso de la investigación es significativa la consideración de estudios anteriores que se hayan hecho con correspondencia al tema objeto de indagación, los cuales aprovecharán como referente. Entre esos estudios se encuentran:

#### **En el Contexto internacional**

De igual manera, Quispe (2011) desplegó un trabajo titulado: **“Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”**, para optar el grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Postgrado en Lima – Perú. El mismo consistió en un estudio del perfil de los directivos el cual se efectuó tratando de responder a la pregunta principal: ¿cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010?

Así también, buscó dar respuesta a las preguntas: ¿cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador? , ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador? ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador? , cuyo objetivo es demostrar que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, existe reciprocidad entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente.

Asimismo, la investigación es tipo descriptiva, correlacionar, explicativa y sincrónica. Por otro lado, se elaboró un cuestionario de liderazgo que comprende cuatro (4) encuestas destinadas a los docentes y alumnos, las cuales fueron formalmente validadas y luego aplicadas en las instituciones educativas en estudio. De igual manera, las muestras fueron: 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones. El mismo arrojó como resultado los siguientes porcentajes: 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos. Al respecto se puede precisar, entonces, que los estilos de liderazgo del director intervienen elocuentemente en el nivel básico alcanzando en el variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel desempeño de los docentes.

En conclusión, el estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

Atendiendo a estas consideraciones, la autora de la investigación en curso, ha tomado como referencia la dualidad de ejemplos de los estilos de liderazgo señalados en el antecedente citado, debido a que la manera en el ejercicio de las funciones adoptada en ambos directivos, sirven como pruebas en la investigación. De igual manera, permiten certificar la necesidad de la implementación de un liderazgo con basamento en el coaching, en cuanto a la eficacia y el progreso en la institución dado que el directivo encargado requiere ser formado con nuevas herramientas que le permitan ser transformador, innovador, con visión futurista, entre otras.

### **En el contexto nacional**

Escalona (2013), presentó un trabajo de grado para optar por el título de magister en Gerencia Avanzada en Educación, titulado **“Estrategias Gerenciales para la satisfacción laboral del docente en la unidad educativa “Lisandro Ramírez”**, cuyo objetivo fue proponer estrategias gerenciales para la satisfacción laboral del personal docente de unidad educativa Lisandro Ramírez en Valencia. El estudio estuvo enmarcado en una metodología de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo y sustentada en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo. La muestra fue probabilística estratificada proporcional, por un (01) directivo, dos (2) sub-directores, una (01) secretaria, veintiuno (21) docentes y nueve (9) especialistas lo cual fue una muestra representativa de la población.

Para la recolección de datos e información, la autora de la investigación manejó la técnica de la encuesta, empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario tipo Lickert con alternativas de respuestas policotómicas, el cual estuvo estructurado por cuatro (4) alternativas de respuestas;(siempre, casi siempre, nunca y casi nunca). Cabe destacar, que en información obtenida fue por medio de un análisis porcentual de los datos con su correspondiente representación gráfica donde se concluyó falta de acompañamiento pedagógico y gestionar la formación académica para lograr el buen desempeño del docente.

Al comparar estas evidencias, con la actual investigación, la autora de la misma pretende proponer estrategias gerenciales para la formación de líderes directivos utilizando el coaching como una herramienta que permita instaurar un cambio en la manera como el directivo ha desarrollado sus funciones. Asimismo, que las relaciones entre los empleados sean de beneficios recíprocos y que todo individuo tenga la capacidad de lograr satisfacción en sus funciones laborales, fomentando de esa manera un ambiente armónico.

Seguidamente Galindo (2012), desarrolló un trabajo para optar por el título de magister en Gerencia Avanzada en Educación, titulado **“Estrategias Gerenciales como una alternativa para el mejoramiento de la toma de decisiones del personal directivo en la unidad educativa colegio “San Nicola”** con el objetivo de proponer estrategias como alternativa para el mejoramiento en la toma de decisiones del personal directivo en la unidad Educativa Colegio San Nicola. Igualmente utilizó la teoría de la contingencia de sistema y toma de decisiones según Stoner (1999).

La investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, de campo y documental. La población objeto de estudio estuvo conformada por 25 docentes. Por otro lado, para la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de observación directa de tipo participante y la encuesta; asimismo como instrumento se empleó un cuestionario con preguntas dicotómicas, por medio de la redacción de preguntas que ofrecieron solo dos opciones de respuestas (sí y no), la cual fue aplicada al personal docente y directivos de la institución. Al respecto, para la confiabilidad del instrumento se utilizó la fórmula de Kuler Richardson, resultando altamente confiable 0,87. A estos elementos, el investigador del respectivo estudio concluyó que los datos que suministraron los sujetos de la muestra confirmaron la necesidad de implementar estrategias gerenciales para mejorar la toma de decisiones de la Unidad Educativa Colegio San Nicola.

Por consiguiente, la investigación antes mencionada ofreció apoyo a la actual porque abarca una sucesión de estrategias y procedimientos para perfeccionar la misión del gerente directivo, en cuyo proceso está implícito realizar estrategias gerenciales, para perfeccionar el liderazgo del directivo el cual requiere ser nutrido con nuevos conocimientos para el fortalecimiento en su ejercicio y de entusiasmo que motive a todos los involucrados en la misión educativa alcanzando, el bienestar, la armonía y el éxito en la organización.

Asimismo, Blanco (2012), realizó su investigación para optar por el título de magister en Gerencia Avanzada en Educación, titulado **“El liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales docentes del “Centro de Educación Inicial Municipal Federación”**”, con el objetivo de evaluar el liderazgo que ejerce el personal directivo en las relaciones interpersonales docentes del mencionado centro de educación Inicial.

Por otra parte, utilizó la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, el estudio se enfocó en una investigación evaluativa, bajo el diseño documental, de campo, aplicándose a una muestra de veinte (20) docentes a través de un diccionario basado en veinte y dos (22) ítems con repuestas cerradas policotómicas (siempre, algunas veces y nunca), cuyo instrumento fue validado por expertos y calculado su confiabilidad por medio del coeficiente Alpha de Cronbach de 0,90.

De igual manera, el análisis de los resultados permitió concluir que la actitud del personal directivo presentó entre sus funciones, ser mediador de conflictos, hacer correctivos necesarios en la labor docente, ofreciendo pocas oportunidades de ascenso. Asimismo, tiene planteada la mediación de intermediarias entre los docentes ante posibles provocaciones y se tiene establecido la promoción de las relaciones interpersonales armoniosas, la problemática está basada en el reconocimiento de que en toda la organización cada individuo tiene una personalidad soberanamente diferenciada que incide en la actuación y cualidades de las personas.

Con referencia a lo antes planteado, para la autora es importante que el gerente directivo que se pretende formar en la institución investigada, tenga en cuenta respetar las diferentes personalidades presentes en los miembros de la organización, para evitar enfrentamientos entre los miembros y él mismo debe comportarse como un verdadero mediador; por lo que requiere desarrollar habilidades interpersonales y organizacionales para influir en forma positiva en sus seguidores, organizando a los miembros, coordinando, dirigiendo, liderando y supervisando las actividades para obtener los resultados y metas aspiradas.

Al respecto, Colmenares (2013), desarrolló su trabajo para optar por el título de magister en gerencia avanzada en educación, el cual tituló: **“El coaching como estrategia gerencial para optimizar el clima organizacional en el liceo bolivariano “Francisco Arocha Sandoval”** en cuyo objetivo propuso estrategias gerenciales centradas en el coaching para la optimización del clima organizacional en el Liceo Bolivariano “Francisco Arocha Sandoval”. En este sentido, la fundamentación teórica gerencial se centra en los postulados de Hitt (2008) y Acosta (2004). Igualmente, la investigación fue desarrollada sobre los postulados de la modalidad del proyecto factible, que incluye un diseño documental y un diseño de campo

Asimismo elaboró el diseño de estrategias gerenciales y generó una propuesta factible. El trabajo se consideró como investigación descriptiva, desplegada a partir de los principios del estudio de campo en el que se abordó una población de veintiséis (26) docentes y tres (3) directivos, la muestra se consideró como censal para toda la población. En conclusión, se recomendó asumir una gerencia horizontal, abierta y participativa donde se promuevan los procesos de evaluación formativa para mejorar las acciones y procedimientos perfectibles por medio del coaching como herramienta factible.

Las ideas expuestas, permiten a la autora proponer estrategias gerenciales basadas en coaching para la formación de líderes directivos, donde se le permita al gerente directivo y al personal de la institución; optimizar las relaciones interpersonales, igualmente las funciones laborales cuando el gerente directivo asuma una posición de cambio como resultado de los conocimientos, habilidades y destrezas que alcance en el proceso formativo; al ponerlos en su entorno personal y organizacional por medio de una gerencia horizontal, abierta y participativa utilizando los aportes que ofrece el coaching como herramienta viable de cambio.

Por otro lado, Pérez (2012), realizó en su trabajo de grado para optar por el título de magister en Gerencia Avanzada en Educación, con el título: **“El coaching y su incidencia en el clima organizacional en la unidad educativa “Hipólito Cisneros”**, cuyo objetivo fue proponer estrategias de coaching que incidan en el clima organizacional de la institución. La investigación estuvo sustentada por las teorías de motivación de Maslow, McClelland, Bandura y Vroom. La investigación se enmarca en una modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, con una población de 150 docentes y la muestra fue no probabilística intencional, siendo de 50 docentes.

De igual manera, los instrumentos de recolección de datos fueron; La observación directa, la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario con alternativas de respuestas dicotómicas (si-no). Al respecto, validez fue a juicio de expertos, mientras que la confiabilidad debido a que el instrumento fue dicotómico se, realizo mediante Kuder. En cuanto a las conclusiones, el autor pudo evidenciar la necesidad de instauración de estrategias de coaching que permitan al personal de la institución educativa mejorar su comportamiento y su trabajo.

Por su parte, la autora pretende con relación a lo mencionado y la presente investigación proponer estrategias gerenciales apoyadas en el coaching para optimizar el desempeño laboral, permitiendo una mejor interacción entre los empleados y el

gerente directivo; debido a que el coaching proporciona herramientas que pueden lograr equipos de alto desempeño y garantiza un clima organizacional que produce la motivación laboral y personal al mejorar el comportamiento y desempeño en el trabajo.

### **Fundamentación Teórica**

Las bases teóricas tuvieron su origen en la Teoría de Taylor, y la Teoría Z de Ouchi, la Teoría de McClellan y la Teoría de las Relaciones Humanas donde se ofrecerá una contextualización adecuada a la problemática planteada, explicando de esta manera la realidad del objeto que permitirá la demostración de la propiedad profesional, tal como lo exponen Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012; p.57).

### **Teoría de la administración**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fue fundador de la administración científica en 1920. Nació en Filadelfia, Estados Unidos, es considerado como el padre de la administración del siglo XX debido a que sus aportes contribuyeron a la gerencia, la organización científica del trabajo, la cual tuvo su basamento en la administración en los tiempos de ejecución estimulando al trabajador de mayor productividad con incentivos en su remuneración. Era procedente de una familia de principios rígidos, centrados en una mentalidad de disciplina, consagración al trabajo y ahorrativos. Asimismo, Taylor, tuvo contacto cercano con los problemas sociales y empresariales derivados de la Revolución Industrial. Comenzó su vida profesional como obrero en 1878 en sus primeros estudios, luego pasó a ser capataz, supervisor, jefe de taller. En 1885 ya era ingeniero después de estudiar en el Stevens Institute.

En términos generales se interesó por las funciones de la administración. De igual manera, la misión teleológica está orientada hacia la búsqueda de la productividad,

puntualizando una mejor forma de hacer el trabajo, asegurando así la prosperidad de los empleados y por ende la del empresario.

En este sentido, las concepciones de Taylor, exponen que el mejor sistema de gerencia ordinaria es aquel donde los trabajadores dan lo mejor de su iniciativa y como recompensa reciben a cambio algún incentivo especial por parte de los empresarios en contraste de la gerencia científica que busca la retribución de tareas con el que se realiza una comparación.

Así pues, según esa concepción las personas pasaban de ser motivadas solamente por las recompensas y compensaciones salariales, económicas y materiales, a la clasificación, tabulación y reducción conocimientos a reglas, leyes y fórmulas. De esa manera los gerentes además de desarrollar por esta vía la ciencia, también asumieron otros tipos de compromisos que involucraron nuevas y pesadas cargas para sí mismos.

De allí nació la percepción de intercambiar capitales a través de la relación mano de obra-salarios, por lo que fue necesario según el contexto, separar al personal entre los que piensan cómo ejecutar el trabajo de una manera creativa y los que poseen las fortalezas físicas para realizarlo, logrando que los primeros se les otorgará la responsabilidad de enseñar a los segundos hasta alcanzar de ellos el mayor provecho, es decir, el punto óptimo de rendimiento, creando de esa forma la técnica de gratificación variable, donde los valores se revelaron por medio del orden, la disciplina, la obediencia y la motivación para preservar sus intereses. Cabe destacar que la filosofía de Taylor tuvo su plataforma en cuatro principios fundamentales que son:

- ✓ El principio de planeación, para evitar la improvisación.
- ✓ La preparación, la cual permite el entrenamiento de los trabajadores conforme a sus aptitudes y actitudes.
- ✓ El control, para inspeccionar que se lleve a término lo previsto en la planeación.

✓ La ejecución, donde la gerencia debe distribuir las funciones y compromisos para que se lleven en orden.

En otro orden de ideas, los métodos científicos de Taylor se centraron en la observación y medición, la unidad de análisis fue el trabajador individual separado de su cuadrilla de la planta de producción, para observarlo, enseñarlo y entrenarlo y así llevarlo al estado superior de eficacia, impidiendo el bajo rendimiento sistemático. Asimismo, la evidencia empírica la dio a conocer a través de la descripción de varias de sus experiencias al introducir los sistemas nuevos de administración propuestos, obteniendo como resultado el rendimiento.

A este respecto, Taylor por su parte se centró en el desarrollo de una herramienta de operación al servicio de los patronos. No hubo por su parte ninguna hipótesis diseñada, pero por medio de su legado de pasos consecuentes de la administración, hace que se considere como estudio de investigación científico.

En conclusión, Taylor en sus planteamientos lo que realmente buscaba era una mejor producción y rendimiento en el trabajo, por lo tanto se esmeró en escudriñar por medio de la observación directa a cada trabajador, obteniendo el mejor provecho a la competitividad, o al talento resaltante en sus empleados a través de varios principios. Estas razones permitieron a la autora encontrar la base para encaminar el presente trabajo, abordando los principios de Taylor como ejemplos a seguir en el marco de desarrollo de la investigación y proporcionarle concordancia a la plataforma operativa del campus de trabajo el cual se complementará con las siguientes teorías.

### **Teoría Z o gestión japonesa para alcanzar el éxito con el entrenamiento de un coach.**

Esta teoría también es llamada por el Dr. William Ouchi con el nombre de “Gestión Japonesa”, nace en la década de 1980. Fue un estilo creado por este doctor

motivado a que tuvo su origen en Asia, donde él pasó años indagando en las empresas japonesas y el análisis de las compañías estadounidenses que utilizaban las cualidades de dirección Z teoría. En la época de 1980 Japón era destacado por la mayor productividad que en cualquier lugar del mundo, a diferencia en los Estados Unidos donde se había reducido bruscamente. A este respecto, la teoría de Ouchi se centró en hacer sentir bien a los empleados otorgándoles trabajos por el resto de sus vidas, con un alto sentido de productividad, alta moral y plena satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, la expresión "Wa" en japonés se puede designar a la Teoría Z, en vista de que ambas se ocupan de la promoción de asociaciones y trabajo en grupo para permanecer siempre consolidados, alcanzando una solución en perfecta armonía. Cabe destacar, que el Dr. Ouchi escribió un libro titulado Teoría Z, donde explicó que el secreto del éxito japonés, no era la tecnología, sino una forma exclusiva del servicio de las personas. Como resultado, esta teoría asume que los trabajadores participarán en las decisiones de la empresa en gran medida por la lealtad, satisfacción, dedicación, donde los trabajadores tienen un sentido muy desarrollado del orden, la disciplina, la obligación moral de trabajar duro, y un sentido de coherencia con sus compañeros de trabajo.

Asimismo, Ouchi expone que los empleados deben estar muy bien comunicados acerca de los diversos temas de la empresa, además de poseer la competencia para tomar decisiones en un momento dado. En síntesis, el profesor expresa que los resultados revelan un mayor compromiso de trabajo por turnos sobre el bajo rendimiento, y de manera espectacular aumento del rendimiento. De igual manera afirmó que una de las piezas más importantes de su teoría era que la gestión debía tener un alto grado de confianza en los empleados para que ese tipo de misión fuese participativa, con el objeto de ampliarles el conocimiento de la empresa y sus procesos a través de la rotación de empleo, capacitación constante para trabajar y se

les proporcionara a los empleados la oportunidad para recibir adiestramiento y más tiempo para aprender de las dificultades en las operaciones en la empresa.

Relacionando la teoría del Dr. William Ouchi con la presente investigación; es de gran importancia resaltar que en la institución sujeta al estudio, la autora de la presente investigación, pretende diseñar estrategias gerenciales basadas en el coaching para formar líderes directivos donde se les concedan las herramientas necesarias que le permitan al gerente de la organización , alcanzar el éxito con el entrenamiento de un coach o entrenador para cumplir dicho objetivo, debido a que el coach está entrenado para escuchar, observar y adaptar su enfoque a las necesidades, en tal caso serían, las necesidades del empleado, procurando que los mismos generen soluciones a las mismas. En tal sentido, el coach está capacitado para captar en los empleados, las potencialidades creativas, habilidades y recursos que por naturaleza poseen y usarlas para sus futuras proyecciones en el campo laboral.

A este respecto el coach (facilitador-guía) debe procurar desbloquear esas cualidades convirtiéndolas en recursos, los cuales son frenados muchas veces en el ejercicio de sus labores, por obstáculos que el coachee (receptor-beneficiario), necesita identificar, para estar en capacidad de derribarlos y avanzar hacia una mayor efectividad. Los coach son catalogados como agentes de cambios, sirven de intereses de sus clientes, en este caso empleados e intervienen en la reflexión de personas con la intención de reducir o eliminar los estereotipos o modelos mentales y la manera de pensar sobre ellos mismos y los demás.

### **Teoría de la motivación o necesidad del logro**

La teoría de la motivación o teoría de la necesidad del logro, fue documentada por David McClellan y aparece en 1962, apoyándose en la teoría de la personalidad de Henry Murray (1938). Murray describió un modelo comprensivo de necesidades humanas y de procesos de motivación. Según McClellan la teoría de la motivación se

identifica con las concepciones aprendidas por los seres humanos donde gran parte de las necesidades son recibidas a través de la espera social y cultural, además publicó una serie de obras en la década de 1950 hasta la década de 1990.

Asimismo, McClellan sustenta que existen tres (3) prototipos principales que motivan al ser humano:

**Realización o de logros:** Se caracteriza por la motivación para triunfar y sobresalir, de obtener logros en relación con un conjunto de modelos donde la persona lucha por alcanzar el éxito. El hombre y la mujer anhelan lograr sus metas aunque sean rechazados por el grupo.

**Afiliación:** Este prototipo se caracteriza por la necesidad de disfrutar relaciones interpersonales de amistad y personas cercanas. Están más interesados en establecer acercamientos cálidos.

**Poder:** Entre las características resaltantes se encuentran que las personas intimidan o influyen sobre los demás para obtener sus provechos o caprichos en forma persuasiva, logrando que otros se comporten de determinada manera, diferente a como se hubiesen comportado naturalmente. En este caso es necesario, las estrategias gerenciales desarrolladas por la investigadora en la futura propuesta, para motivar al gerente de la institución al punto de que él mismo realice encuentros, reuniones o dinámicas con los empleados y se pueda conocer cuáles son sus necesidades inmediatas, motivarlos a la integración y logro en conjunto de las metas que se establezcan para alcanzar el éxito dentro y fuera de la organización donde los mismos pasan una gran parte de su tiempo, aprendan a disfrutar de las relaciones interpersonales, de amistad y reflexionen acerca de las aptitudes egoístas que causan irrespetando a las necesidades individualidad de sus compañeros.

Dentro de ese marco, el líder directivo es una pieza importante en el cambio que se desea implementar en la organización sujeta a estudio, debido a que el mismo tendrá que adquirir hábitos tomando en cuenta los prototipos principales que motivan al ser humano como lo son: la realización de logros para alcanzar el éxito anhelado,

afiliación implantando relaciones amistosas con sus semejantes, y por último saber utilizar el poder sin necesidad de ser persuasivo sino más bien un líder auténtico, respetando la individualidad de cada persona, motivándoles a la integración y al logro vinculado con las metas que se proponga dentro y fuera de la institución, organizando encuentros, reuniones y dinámicas con los empleados y así pueda darse cuenta cuáles son las necesidades inmediatas de los mismos y en momento determinados saber cómo operar los asuntos administrativos, por lo que se sugiere ampliar sus conocimientos gerenciales para resolver conflictos en determinadas situaciones en la organización.

### **Teoría de las Relaciones Humanas y su Origen**

La presente teoría de las relaciones humanas (1880-1949), fue desarrollada por el profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard científico australiano George Elton Mayo y sus colaboradores en el año de 1930. Esta teoría también ha sido conocida como escuela humanística de la administración. Igualmente, la teoría de las relaciones humanas tuvo origen en los Estados Unidos y constituyó un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Emerge a raíz de la necesidad de humanizar y democratizar la gerencia, por medio de la psicología de Kurt Lewin con la idea original de las ciencias humanas de la psicología, la filosofía de John Dewey la experiencia y conclusiones de Hawthorne cuyo resultado se fundamentó en que tomara en cuenta o se pusiera atención en las personas.

La idea primordial de ese sociólogo fue la de modificar el modelo automático del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Al respecto, el nombrado autor de la teoría antes mencionada, coordinó el experimento, y se desarrolló en el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, del movimiento de personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre

la producción de los empleados, corrigiendo de esta manera la afanosa propensión de la des-humanización del trabajo donde se aplicaban procesos inclementes, exactos e indiscutibles a los cuales eran sometidos obligatoriamente.

Como consecuencia se liberó poco a poco las concepciones rígidas y mecánicas de la arcaica teoría clásica y se ajustó a nuevos modelos de vida, las relaciones humanas cambian hacia una ideología característica de los Estados unidos, orientando todo esto a una democratización de conocimientos o percepciones de la administración más enérgicos, debido a la inquietud de Mayor por instruirse en la dominación de las personas. En síntesis se puede decir que Elton Mayo además se inquietó por estudiar la opresión del hombre, las contrariedades humanas, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

## **Bases Conceptuales**

### **La Gerencia como Ciencia**

Para Ibáñez y Castillo (2012):

La gerencia es considerada como ciencia social por el conjunto de compendios que se generan de la psicología, biología, economía, ecología, física, matemáticas, ingeniería, educación, entre otros conocimientos transdisciplinarios que sustentan dicha teoría y se nutren de las mismas para actuar en determinados momentos en la toma de decisiones de impacto social, tras el entramado teórico-conceptual, fundamentados en la austeridad de su investigación, reflexiones e interpretaciones. (p.211).

A este respecto, la gerencia al apoyarse de la economía, sirve para resolver problemas que tengan relación con la economía; como lo es la administración eficaz y eficiente al solucionar conflictos de acuerdo a la situación, donde se dirige eficaz y eficientemente los escasos recursos para cumplir el bienestar de la población.

Como se ha indicado, es importante que el gerente tenga conocimiento de la gerencia; analizando los aspectos teóricos de la misma, debido a que esos aportes son elementales para el desarrollo de gestores hacia el bienestar ecológico y emocional de las personas. Por lo tanto, no se trata de gerencial únicamente a la organización, sino a las familias, necesidades, actividades, aspiraciones, entre otras, yendo más allá de lo que ofrece la gerencia tradicional en la cual hay que romper modelos de comportamientos adaptativos y vivificarse en lo definido como la metagerencia ecológica emocional. Castillo (2012; p.212).

Por ello se hace necesario, que la autora de la presente investigación establezca su atención en el aporte que ofrece la gerencia como ciencia y apoderarse de dicha teoría y se sostenga de las misma para actuar en determinados momentos, analizando los aspectos teóricos de la misma, debido a que esos aportes son elementales para el desarrollo de gestores hacia el bienestar ecológico y emocional de las personas que participarán en el desarrollo de la propuesta en gestión y estos aportes les sirvan a todos los participantes en el entorno familiar, las necesidades, actividades, aspiraciones, entre otras, marchando más allá de lo que brinda la gerencia tradicional.

### **La Gerencia en el siglo XXI**

En consecuencia de las rupturas epistemológicas, han ocurrido grandiosas transformaciones en las organizaciones y en la sociedad en general, donde están presentes los valores. Se manifestó un cambio de discurso por medio de ese rompimiento cognitivo provocando que las nuevas formas organizacionales inevitablemente proceden a rediseñar a las organizaciones. Asimismo, se están enfrentando cambios en todos los órdenes, primordialmente en la educación, las nuevas profesiones y los oficios obsoletos, el dinero y los mercados. Estos elementos entre otros, traen como consecuencia progresos en la sociedad. (Ibáñez y Castillo 2012; p. 258).

En síntesis, lo que la investigadora pretende es motivar al gerente organizacional y a los empleados, a que se hagan un análisis introspectivo y puedan darse cuenta de aquellas viejas costumbres en las que han estado inmersos por años, de las cuales no han obtenido buenos resultados y por el contrario siguen en monotonía de hacer y ver un mundo que está cambiando y no se han atrevido de participar en esos cambios que pudieran hacerles sentir más proactivos, llenos de vigor y entusiasmo en sus labores y en las relaciones interpersonales.

### **Estrategia Organizacional**

Chandler (citado por Blanco 2014), definió la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos de largo plazo en la empresa, la adopción de lineamientos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines” (p.37). Esta fue una declaración hecha por Chandler a finales del siglo XX, sin embargo en el presente goza de vigencia excepto por la palabra largo plazo, eso fue debido a que en ese momento el mundo estaba pasando por la etapa de la posguerra, y al mismo tiempo las grandes empresas en los Estados Unidos se encontraban en un crecimiento apresurado.

Por otro lado, las grandes compañías japonesas se estaban fortaleciendo a pesar de la guerra fría y en los Estados Unidos la economía progresaba al punto que les hacía pensar en el largo plazo por la misma estabilidad laboral y económica de la cual gozaban para el momento. Sin embargo, en el mundo actual las cosas han cambiado como consecuencia de la inestabilidad del entorno. En las empresas se formulan las estrategias recapacitando en el mediano plazo, pero deberán tener por lo menos algún objetivo a largo plazo donde puedan prever a través de la observación, las construcciones de obras de infraestructura al igual que los servicios públicos para muchos años.

Considerando lo anterior expuesto, es necesario que los gerentes directivos desarrollen primordialmente la habilidad de ser estrategias legítimas, que tengan clarificados los objetivos de los proyectos a iniciar y sobre todo que utilicen los procedimientos y tácticas necesarias para motivar e inspirar a los empleados para el logro de las metas a mediano o largo plazo.

Según Chandler (citado por Blanco 2014), en una organización la estrategia está conformada por cuatro (4) elementos fundamentales:

1. Los objetivos como característica principal de la organización.
2. El mediano plazo más adecuado para la rapidez del tiempo.
3. La relación de los objetivos con los lineamientos estratégicos primordiales: misión, visión, fines y valores.
4. La deducción de que el cumplimiento de la estrategia ayudará a perfeccionar el desempeño de la organización.

En síntesis, el autor definió a la estrategia como el conjunto de objetivos de mediano plazo organizados con la visión, la misión, los valores y alcanzando de esta manera que la organización tenga un óptimo desempeño como su finalidad.

Por su parte, Franco (2009), concreta que la estrategia es una herramienta que sirve para orientar la visión integrada y sistemática de la organización, a su vez puede definirse como disciplina, el arte de diseñar mapas que sirven de guía en la administración, la cual se implementará en la organización para favorecer en el momento de ejecutar iniciativas de crecimiento en forma rápida y efectiva aplicando normas correctivas si son necesarias.

En concordancia con lo expresado por los autores consultados, en relación a la estrategia, como herramienta para un óptimo desempeño laboral, es necesario que el gerente, el personal docente, administrativo y personal de ambiente de la institución donde se aplicará la propuesta, tengan claridad en los siguientes elementos:

**Visión:** Está definida como una imagen del futuro que se anhela en la institución y busca establecer con las acciones y energías de los miembros de la organización. Por otro lado, se puede decir que es la brújula que guiará a líderes así como a aquellos que se involucren y permitirá que todas las cosas que se realicen tengan sentido, coherencia, y sean factibles de lograr. Cabe destacar que la visión produce motivación e inspiración y debe ser compartida, clara y sencilla de comunicar.

**Misión:** Es una síntesis de la razón de ser de la organización, es donde se establece el para qué existe, y el fundamento para acordar los objetivos y enunciar estrategias. Es importante acotar que una misión institucional debe irradiar los intereses de sus empleados, debe ser esencialmente extensa en su alcance para que apruebe la disertación y la reproducción de una inmensa gama de objetivos y estrategias realizables sin sosegar la creatividad de los empleados. La misión representa el ambiente y el campo al cual se consagra la organización; dicho en otras palabras, es la respuesta a la interrogante: ¿Para que existe la organización?

**Valores:** Son las columnas que le ofrecen a las organizaciones la fortaleza, el poder, a su vez vigorizan la visión, precisan el conjunto de principios, creencias, normas que sistematizan la misión de la institución.

Sobre la base de los conceptos expuestos, el objetivo primordial de la explicación de valores es el de tener un marco de referencia que atraiga y ordene la existencia de la organización. Igualmente, se establecen la ideología corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Por otro lado, se integren a través del proceso de cambio, dichos elementos como parte de sus vidas; así como el conocimiento del significado de estrategias gerenciales basadas en el coaching y se involucren en el cumplimiento del logro de las metas personales y organizacionales enfocándose en los correctivos necesarios para cuando el gerente planea un cambio, pueda lograrlo en conjunto con el grupo de empleados, dándole uso a las herramientas necesarias para lograr las metas trazadas a mediana o largo plazo.

## **Estrategias Gerenciales**

Para que un líder tenga éxito en sus funciones gerenciales, lo más importante es la manera como produce y desarrolla las estrategias operativas y cooperativas fundamentadas en la misión, la visión y valores a través del carisma, la empatía y una buena comunicación con los empleados de la organización. La implantación de estrategias servirá para alcanzar el éxito en sus funciones gerenciales. (Madrigal 2009).

Estas razones, son las que motivan a la autora llevar a cabo una propuesta adaptada a las necesidades de la organización y la función del directivo que le permitan al mismo desarrollar la habilidad de ser un comunicador asertivo, a tener empatía y carisma con los empleados a la hora de comunicarles alguna novedad. Asimismo el líder directivo que se aspira formal, deberá interesarse más por conocer la misión, visión y valores, los cuales le ayudarán a estar al tanto del manejo de lo que implica la alta dirección, convertirse en fuente productora y transmisor eficaz de conocimiento, con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia en la realización de sus procesos, así como sus niveles de competitividad y de asistencia.

Sobre la base de las ideas expuestas, en la institución objeto de estudio en el Municipio Naguanagua, se buscará la manera de ejecutar la propuesta que precisará la autora en el debido momento, a su vez se contactarán otras instituciones aledañas para aplicar el instrumento que comprobará el tipo de liderazgo que ejerce el directivo y la forma como establecen las funciones gerenciales en algunas instituciones. Por otro lado, se les dará la información referente al coaching como estrategia para aumentar la productividad laboral, mejorar las relaciones humanas, a través de la reflexión, aprovechando el potencial creativo que poseen los empleados, sus aportes y energías necesarias hacer posible un verdadero cambio en la organización, como agentes promotores de riqueza y bienestar personal, social e institucional.

## **Toma de Decisiones**

La toma de decisión es una elección entre varias opciones y las mismas se pueden clasificar en: Programas y no programadas. Son programadas en la medida que son monótonas y habituales y porque consta de un procedimiento decisivo para operar un problema. Asimismo, las no programadas, se caracterizan por ser novedosas y sin estructura, y no hay procedimientos establecidos para resolver un problema o una situación.

Asimismo, se puede acotar que la toma de decisiones en el ámbito personal. Según Gonzalez (2009), se define como el proceso de seleccionar o elegir entre una o varias alternativas. Por otro lado en el ámbito administrativo y directivo se inicia en la primera fase que viene siendo la previsión porque es la que indica la antelación de mirar hacia el futuro en cuanto a una idea o proyecto. Al respecto, en el contexto laboral la persona clave en relación a la toma de decisiones, es el gerente o directivo. (p.114).

A estos elementos, la autora considera pertinente que antes de llegar al proceso de toma de decisiones tanto en el ámbito personal como en el contexto laboral, se debe tomar el tiempo necesario antes de proceder a la elección entre las alternativas, debido a que las decisiones tomadas con premura, pueden ocasionar alguna consecuencia que en ciertos casos no sería la más acorde.

## **Comunicación**

Cuando se habla de comunicación se puede decir que es una actividad esencial en las personas y existe una variedad de conceptos referentes al respecto, pero lo más relevantes es que la comunicación le ha permitido al hombre la evolución social e individual. Igualmente, el ser humano tiene la virtud de expresarse por medio de diversas formas incluyendo signos, símbolos, señas, entre otras. Según la

enciclopedia Encarta (citada por Ochoa, 2009),” comunicar es transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Según Madrigal (2009): “La comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos a través del cual se comparten significados; incluye contextos, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación”.

Del mismo modo, Chiavenato (2006), define la comunicación como “un proceso que une a las personas para compartir sentimientos, conocimientos y que comprende transacciones entre ellos.”(p.65)

No obstante, es importante para la autora; tomar en consideración la manera de comunicación existente entre los empleados de la institución donde se lleva a cabo la investigación, debido a que se puede reaprender maneras más adecuadas de comunicarse y sacarle provecho a la habilidad interrelacionarse comunicándose, dando a conocer las diferentes formas de comunicación, entre las que se encuentran la comunicación intrapersonal, (la que se da consigo mismo), la interpersonal, (entendida como el dialogo que se da entre las personas), la comunicación grupal ( es donde intervienen dos o más personas que se comunican entre sí con el propósito de solucionar problemas, tomar decisiones, intervenir, convencer a los demás, alcanzar las metas del equipo de trabajo, las organizaciones y el fortalecimiento de los grupos.

## **Motivación**

Según Maslow, (psicólogo Norteamericano nacido en 1908), desarrollo la encantadora teoría de la Motivación en las personas, en la que construye una jerarquía de las necesidades de los seres humanos en el año 1954, donde expresa que el ser humano tiene la tendencia de buscar satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más elevado nivel. En representación a lo mencionado, el psicólogo creó “La Pirámide de Maslow”.



Fuente: <http://kigabblog.blogspot.com/2009/11/piramide-de-maslow-necesidades-humanas>.

### **Jerarquía de las necesidades básicas**

Las necesidades que por lo general se consideran como punto de partida en la teoría de la motivación, son las llamadas impulsos fisiológicos. Asimismo, dos líneas de investigación conllevan a revisar las nociones habituales dichas necesidades. La primera viene siendo el desarrollo del concepto homeostasis y la segunda se denomina, el hallazgo de los apetitos y están estrechamente ligadas a las elecciones preferenciales entre los alimentos. Por lo tanto, son una eficaz y clara indicación de las carencias o necesidades del cuerpo. (Maslow, 2006: p, 21).

Cabe destacar, que la homeostasis tiene que ver con los esfuerzos automáticos del cuerpo para lograr mantener un estado normal. Al respecto, si las necesidades están insatisfechas, el organismo por lo tanto estará dominado por las necesidades fisiológicas y las otras necesidades se hacen inexistentes por así decirlo o desplazadas a lo profundo; dadas estas razones, no quedan dudas que las necesidades fisiológicas son las más predominantes entre todas las necesidades. Estas razones, llevan a la conclusión concretamente que los seres humanos que presentan carencias de todo en sus vidas es situaciones precarias, es bastantéate probable que la mayor motivación pasen a ser la necesidades fisiológicas.

De igual manera, generalmente las necesidades se manifiestan cuando se ha gratificado las necesidades primordiales. Esto significa que las personas básicamente satisfechas no carecen de estima, amor, seguridad entre otras necesidades. (Maslow, 2006, p.45). Por otro lado, Chiavenato (2006), expone lo siguiente:

Es difícil definir la motivación, pero de manera generalizada se puede definir a la motivación, como todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, da origen por lo menos a una tendencia concreta o un comportamiento específico.

Sobre la base de las ideas expuestas, es necesario que la autora facilite estrategias que promuevan la motivación y los empleados se sientan en confianza de expresar por medio de las diferentes actividades que se desplieguen en la propuesta a ejecutar; cuáles son sus anhelos, sueños y metas a alcanzar, para así conocerlos en una forma más profunda ayudándoles a realizar conforme al orden que sean manifestadas, con la finalidad de llevar adelante sus logros y poder obtener las metas personales y de la organización en armonía, logrando el éxito compartido.

### **Manejo de Conflictos**

El manejo de conflictos según Zárate (2009), “es una circunstancia en la cual dos o más personas pretenden que lo que quiere una es discordante con lo que desea la otra persona” (p.54). En consecuencia, no existe un método ideal para resolver conflictos y que sea el correcto para diversas realidades, sin embargo, la situación como tal establecerá las habilidades para acordará la forma de resolver el conflicto y lo que este causando la situación. Atendiendo a estas consideraciones, es de gran importancia dar a conocer que cuando se habla de manejo de conflictos, se debe tener en cuenta el origen de los conflictos debido a que los mismos pueden estar sumergidos en tres categorías: Diferencias en la comunicación (malos entendidos, las personalidades, los valores, las metas que tenga cada miembro), diferencia en la estructura ( comunicación en la organización, problemas de integración, entre otras) y

por último las diferencias personales.

Es el contexto de relaciones laborales entre grupos de individuos para que la organización tenga un buen desempeño entre los empleados. Así mismo, todos ellos dependen de la información, ayuda o actividad coordinada de los demás y el hecho es que son interpersonales; más que eliminar los conflictos lo importante es manejarlos de una forma adecuada. Por otro lado, el conflicto puede crear efectos potencialmente positivos despierta sentimientos y estimula las energías, hacen que las personas estén más atentas y abiertas y que se esfuercen más, se unan y cohesionen. Sin lugar a dudas manejar los conflictos es una de las destrezas más significativas que debe tener un director dentro de sus capacidades para dirigir una organización, se pudiera afirmar que es más importante que la toma de decisiones, el liderazgo o las habilidades para la comunicación. Al respecto, la cohesión puede aumentar la motivación por el desempeño del grupo y disminuir de esa manera los conflictos.

Por las razones antes mencionadas, para el manejo de conflictos en la institución donde se realiza la investigación, se debe estar al tanto exactamente lo que está causando el mismo y quiénes o quién lo está causando para proponer varias soluciones en forma individual o grupal, siempre dependiendo del caso y las circunstancias, se puedan llegar a acuerdos donde participen todos los involucrados.

## **Dirección**

Según algunos teóricos como Stoner (citado por Madrigal 2009), define la dirección como “un elemento del proceso administrativo que aspira dirigir en vez de ejecutar” (p.68). En este sentido, la dirección tiene su propia manera de hacer las cosas y requiere de habilidades especiales de aquellas personas de quienes la ejercen gocen de un alto grado de estímulo para lograr en lo posible ser motivadores por excelencia.

Asimismo, para Lerner y Baker (citados por Madrigal 2009), expresan que mediante la cooperación y esfuerzo de los empleados se alcanzan los altos niveles de productividad a través de la supervisión y motivación.

Sobre la base de las ideas expuestas, el líder directivo que se pretende formar debe conocer y poner en práctica elementos asociados a los procesos gerenciales que les permitirán alcanzar la integración de los empleados, así como superar los conflictos laborales e interpersonales. En consecuencia, es de gran valor la capacitación del directivo en lo que a gerencia se refiere porque al desarrollar esas habilidades especiales, su trabajo será más factible y los empleados estarán estimulados a ser productivos, con un alto grado de responsabilidad, cooperación en sus funciones y excelentes relaciones interpersonales.

### **Funciones Directivas**

Las funciones directivas se fortalecen de las habilidades llevadas a cabo por un líder o gerente quien debe influenciar a los empleados en el desempeño de sus labores, y estos líderes tendrán que poseer ciertas habilidades que los conducirán al éxito, entre las que se pueden mencionar se encuentran: Planificación estratégica, Organización, Coordinación y Evaluación.

Para Fayol (citado por Chiavenato, 2006) define el acto de administrar por medio del cumplimiento de las funciones básicas de un administrador, que son:

- ✓ **Planeación:** Es formarse un diseño aproximado de lo que tiene que hacerse y de los procesos para ejecutarlo a fin de conseguir los objetivos implantados por la organización. Igualmente, es percibir el futuro y plantear el programa de acción.
- ✓ **Organización:** Es diseñar la distribución formal de autoridad mediante la cual se dispongan, precisen y coordinen las subdivisiones del trabajo, en aras del objetivo señalado; dicho en otras palabras, es construir las estructuras material y

social de la empresa.

- ✓ **Dirección:** Como función directiva es guiar y orientar al personal, y cuenta con cuatro funciones básicas: planificar, organizar, liderar y controlar, con el objetivo de alcanzar de forma eficiente los objetivos empresariales. Los directivos son los integrantes de la organización con la máxima responsabilidad en el desarrollo adecuado.
- ✓ **Coordinación:** Es una función importantísima en la organización porque es la que trata de interrelacionar las diferentes partes del trabajo en unión y concordancia, todos los programas y esfuerzos reunidos.
- ✓ **Control:** El control como función directiva debe existir, pues es imperioso una vigilancia de las acciones de la organización; sólo así, será viable corregir posibles desvíos, de las marcadas en la estrategia y objetivos generales demostrar que todo suceda de acuerdo con las pautas implantadas y las decisiones tomadas.

En este caso es necesario, que el directivo del C.E.I “Valle Verde” se involucre seriamente en lo que es el conocimiento, desarrollo y cumplimiento de las funciones básicas de la administración, debido a que si las mismas están presentes como parte fundamental dentro de las habilidades que debe adoptar para sí, ganará ventajas para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la organización y más aun si logra motivar e involucrar al personal para el éxito y la armonía anhelada.

### **Habilidades Directivas**

La habilidad puede definirse como la capacidad, gracia y destreza para ejecutar alguna acción. Según el diccionario de la lengua española la escribe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Por otro lado, Guthie, (citado por Madrigal, 2009: p.1) se refieren al término habilidad como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados al máximo de certeza. En tal sentido, lo importante es que el directivo se conozca, analice y descubra cuáles son sus

habilidades, debido a que a través de ellas se puede alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización educativa.

### **Clasificación de las Habilidades en la Dirección**

Cuando se habla de clasificación de las habilidades en la dirección, se conocen diferentes tipos. En cualquier empresa u organización, el gerente debe comprender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y liderazgo si en realidad busca que la organización tenga un mejor desempeño en sus funciones gerenciales. Al respecto, Enebral (citado por Baltazar, 2009: p.2.), expresa que cuando se refiere a las habilidades del pensamiento: “Se aprende a pensar”. Por consiguiente, ese mismo enfoque aplica para todo tipo de habilidades para que se establezcan directivos que alcancen a ser líderes preparados, y eficientes.

### **Habilidades del Líder**

El liderazgo es una relación interpersonal dinámica y el gerente puede ampliar o descubrir en su ejercicio como líder o gerente. En tal caso, el líder tendrá que desarrollar fundamentalmente cuatro (4) habilidades que son las siguientes: Conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales, pero en la investigación en curso sólo se darán a conocer dos (2) por ser las más relevantes para el trabajo.

A continuación se describen dos (2) tipos de habilidades que han sido tomadas por la autora como referencias para orientar la investigación. Con esa finalidad, las habilidades conceptuales en la organización y las habilidades interpersonales que son fundamentales en las funciones del gerente y el líder, como lo expuso Madrigal (2009).

## **Habilidades Conceptuales en la Organización**

Para González (2009), estas habilidades son indispensables para comprender la complejidad de la organización y la perfeccionan como un todo por medio de las destrezas para coordinar e interpretar los conceptos, las practicas e ideas y como consecuencia de ello, analiza, predice y planifica, tomando en cuenta el contexto general. En tal sentido, el directivo deberá conocer:

- ✓ Organización.
- ✓ Administración.
- ✓ Planeación estratégica.

Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología, antropología, entre otras).

- ✓ Aspectos culturales y regionales del medio.
- ✓ Globalización.

## **Habilidades Interpersonales**

Este tipo de habilidades según Vázquez (2009), son las que permiten el trabajo en grupo, la resolución de necesidades a otras personas, para obtener objetivos comunes por medio de la cortesía, la cooperación con espíritu de colaboración, y elementos como:

- ✓ Motivación.
- ✓ Inteligencia emocional.
- ✓ Dirección y supervisión.
- ✓ Delegación e influencia.
- ✓ Estilos de liderazgo.
- ✓ Manejo de estrés y calidad de vida.
- ✓ Actitud ante el cambio.
- ✓ Presentación del directivo.

- ✓ Administración estratégica.
- ✓ Habilidades del pensamiento.
- ✓ Negociación, entre otras.

Por lo tanto, para que en las organizaciones los empleados ejecuten sus labores con más eficiencia y fluidez, deben mejorar la capacidad y la calidad del pensamiento, a través del entrenamiento y la sensibilidad de un coach o líder coach, quien está acreditado para identificar y conocer alguna deficiencia presente en los empleados, orientándoles eficazmente a no caer en las simplezas, aprovechando las habilidades presentes en cada empleado, gerente organizacional o directivo. Igualmente, estas habilidades refuerzan la comunicación con los jefes, colegas, y todas las personas del medio profesional.

Por consiguiente, en Venezuela hoy día es cada vez más divulgado en las organizaciones el propósito de formar gerentes coach, para ampliar la práctica y sus beneficios de una manera efectiva. Por otro lado, el gerente coach es un gestor de un nuevo tipo de conversación en la organización, que a través de las herramientas adquiridas en la capacitación recibida, que en la medida y proporción de esa búsqueda del mejoramiento profesional, podrá ejecutarlas a favor del éxito organizacional y el cómo consecuencias, el éxito personal. En conclusión, Kirpatrick (1994) afirma que “la formación o aprendizaje continuo es clave en el directivo, ya que ha de cambiar sus comportamientos”

### **Origen del Coaching**

El origen se remonta en la civilización griega, a la mayéutica socrática, concebida como el arte de preguntar, más que el de responder, colaborando al autoconocimiento de lo que la persona es y pretende ser. (Romero, 2014: p.12).

Diversos especialistas en el tema de coaching han asegurado que la práctica del mismo es tan antigua como el lenguaje. Hasta el presente, no se puede hacer una referencia precisa en cuanto a la palabra, pero lo han ubicado en la expresión coach que identifica a un pueblo Húngaro del siglo XVI. El vocablo fue tomado de la palabra “carruaje” el cual utilizaban en la época para trasladar a una persona de un lugar al otro, es similar o la metáfora usado para describir lo que hace un coach. De ahí que, desde el punto de vista etimológico, algunos entendidos han sugerido ideas acerca del origen y significado de coach. Así pues, el término coach proviene de la palabra inglesa medieval coche, que significa “vagón o carruaje” y la misma sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días, según Dilts (2004). Por lo tanto, un coach significa mover y se maneja desde este instante para mover a una persona de un estado a otro mediante la reflexión.

Por ello se hace necesario, que la autora se apoye en el origen del coaching para desarrollar la propuesta porque es una herramienta que actúa como modificador de conducta colaborando al autoconocimiento de lo que la persona es y pretende ser por medio de la reflexión. A este respecto, es lo que se pretende alcanzar en el gerente líder y en el personal de la institución donde se llevará a cabo el desarrollo de la propuesta, conseguir que ellos mediten en la conducta que han asumido hasta el presente y lo que pueden llegar a ser en el futuro si adoptan la más apropiada en la vida personal y en contexto laboral como en sus relaciones interpersonales.

## **El Coaching**

Según Piñango (2014), define al coaching como: “Una actividad humana que tiene como eje la relación entre dos actores mediante la comunicación”. (p.51). Por otra parte, Colmenares (2013) expresa que “El coaching es una estrategia que incluye una evaluación previa integrada conceptos, estructuras, procesos, técnicas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de

liderazgo, una forma particular de selecciona a la gente o crear grupos de personas en desarrollo” (p.30).

Para Kaiser (citado por Pérez, 2012), la palabra proviene del verbo inglés to coach, que significa entrenador. Este método radica en entrenar, instruir y dirigir a una persona o grupo de personas, con el propósito de alcanzar una meta en común o desarrollar habilidades específicas.

De acuerdo a estas afirmaciones, el coaching es la plataforma para pensar y reconocer que los procesos gerenciales por ser observables, pueden perfeccionarse con una intervención mediadora adecuada en la propuesta, y que el gerente directivo utilice los refuerzos, recompensas hacia los trabajadores en la organización para el mejoramiento de sus habilidades y destrezas seleccionando las más convenientes y acordes a las necesidades diagnosticadas.

### **Características del Coaching**

Para Román (2008), existen cinco (5) características primordiales:

- 1. La orientación es específica y basada en hechos:** Se enfoca en actuaciones que pueden ser perfeccionados, aspectos y objetivos descriptivos de la ocupación, que solamente puede ser reformado cuando se describen en forma precisa y ambos partes entienden exactamente lo mismo, (coachee y coach). Para tal efecto, se requiere honestidad y sinceridad para lograr la visión.
- 2. Existe interactividad:** En las conversaciones de coaching, el coachee es quien debe conversar más porque su información se intercambia al igual que las ideas que surjan; esa interacción generará preguntas y por lo tanto se darán respuestas.
- 3. La responsabilidad no es solamente del coach sino conjunta:** La responsabilidad que tiene el coach no recae sobre él solamente, sino que esta también es compartida con el coachee, ya que eso les permitirá trabajar juntos en el logro de

un óptimo desempeño. Por lo tanto ambos deben conseguir que la conversación que resulte, sea de gran utilidad para el proceso.

**4. La forma está establecida por dos elementos imprescindibles:** La meta de la conversación debe estar claramente definida al igual que el flujo de la misma en el cual se extiende la información y seguidamente esa conversación se focaliza en aspectos específicos. Por supuesto esto será en la medida que los colaboradores obtengan el objetivo pautado en el inicio de la conversación.

**5. El respeto se da en forma permanente:** El líder coach en todo momento mostrará respeto por los participantes o quienes recibirán el entrenamiento; esa actitud del líder es lo que hace agradable y fluido el proceso del coaching y por consiguiente el logro de los objetivos esperados.

Atendiendo lo anterior expuesto, la idea de conocer las características del coaching es para que los empleados de la institución donde se lleva a cabo la investigación, se sientan estimulados, inspirados, motivados y en confianza para poder participar en la propuesta; debido a que a través de la intervención mediadora del coach, los individuos podrán mejorar sus habilidades, desarrollar destrezas en sus funciones; por medio de la retroalimentación y las recompensas recibidas durante el proceso. Por otro lado, porque el coaching se demuestra como una acción que perfeccionamiento práctica en forma eficaz.

### **El Coaching como Proceso**

El punto de inicio del proceso de coaching consiste en que el participante o coachee, es la persona que recibe el coaching, apoyándose de la información que trae consigo, para solventar las condiciones a la que se enfrenta. En vista de ello, el entrenador o coach, en vez de enseñar, facilita al coachee el aprendizaje por medio de sus propias experiencias. Cabe destacar, que durante el proceso de coaching, debe darse una relación de respeto entre el coach y el coachee, de manera que el coachee no sienta una actitud de incomodidad o superioridad por parte del otro, lo importante

en este caso es que el coach por ser un entrenador, le proponga alguna idea al coachee y él tomará lo que le funciona bien y transformará lo que no le ha servido. Asimismo, el coach le orientará a tomar las mejores decisiones al observar un abanico de posibilidades y de esta manera pueda darle solución a los problemas que se le presenten. En pocas palabras, le ayudará a ver desde diferentes aspectos los beneficios de una promoción, cambio de departamento o la adquisición de un nuevo nivel de compromiso dejándolo a la vista.

Al respecto, la ética y los valores de cada persona que recibe el entrenamiento, juega un papel fundamental porque deben adecuarse a los suyos propios. Por lo tanto, el coaching servirá en la orientación, a una apertura de conciencia, el manejo de estados de ánimo, adquisición de comportamientos, actitudes adecuadas y desarrollos de habilidades para ser aplicadas en la práctica de sus vidas y en todos sus entornos. (Román, 2008: p.16).

Por su parte, la autora en la presente investigación busca solventar la situación que enfrenta el gerente directivo y el personal, por medio de las herramientas del coaching, donde tomará como fundamento la información y experiencias que los miembros de la institución poseen y las mismas sirvan de solución a los problemas que se les manifiesten, acudiendo al proceso del coaching, porque durante el proceso, debe procurarse un equilibrio en cuanto el respeto entre el coach o entrenador y los participantes, de modo que no aprecie una actitud de molestia o preponderancia por parte de quienes reciben el entrenamiento, y a través de las ideas que les presente tomarán lo que les funciona bien e innovará lo que no le ha aprovechado generando una apertura de conciencia y a la vez de los beneficios en común.

### **Pasos para Desarrollar el Proceso de Coaching**

Sobre el asunto, para Román (2008) el proceso requiere fundamentalmente de varios pasos pero es necesario seleccionar a los directivos o las personas que

participarán que en la organización y tengan interés de realizar el proceso de coaching para el alcance del éxito individual y directivo. Mientras tanto, para obtener la excelencia del proceso, se requieren que todos los participantes o interesados, estén de acuerdo y dar los siguientes pasos:

### **Conversaciones iniciales**

En esta primera fase, de acuerdo a lo planteado por Román (2008), se realiza el diagnóstico que evidencie o detalla el nivel alcanzado en cada uno de los hábitos adquiridos por el director de la organización, esto puede hacerse por medio de una conversación personal y por la aplicación de cuestionarios en forma confidencial, donde se obtendrá la información relevante que servirá para desarrollar el proceso de coaching.

### **Conversaciones de Feedback**

Las conversaciones feedback, de acuerdo con Román (2008), son las que se llevan a cabo con el director institucional para explicarle lo observado y los hábitos que debe mejorar y aquellos que tiene desarrollado de manera más o menos imponderable. En ese sentido, la honestidad del director juega un papel muy importante porque el motivo de la conversación es saber en cuáles puntos el director coincide con el coach y si tiene la misma apreciación de la problemática. Al mismo tiempo, esas conversaciones le permitirán al coach definir los objetivos a partir del diagnóstico que le servirán para realizar un plan personal. Igualmente, el coach se compromete a manera de contrato a ayudar a conseguir los objetivos y se establece un compromiso recíproco donde el coachee o quien recibe el entrenamiento se comprometa a trabajar para tal fin. Por otro lado, las conversaciones de diagnóstico, de validación de diagnóstico y establecimiento de objetivos, suelen tener una duración de hora y media o más.

## **Conversaciones de Desarrollo**

En esas conversaciones es donde se empiezan a trabajar los objetivos a fondo y se pondrá en práctica o se revisarán cuando no se estén efectuando, se confirmará si el plan trazado se está practicando o no; de no ser así se procederá a revisar el diagnóstico nuevamente y la manera como se están trabajando esos objetivos y si el proceso de coaching se está haciendo efectivo, es decir, buscando la excelencia. Cabe destacar, que el coach estará a disposición del coachee proporcionándole el correo electrónico sin que eso se presta a confusión por parte del coachee pudiendo tomar al entrenador como un confidente, consejero o un paño de lágrimas. Esos roles no tienen nada que ver con el coaching. Por tal motivo, el plan de comunicación deberá estar prefijado.

Atendiendo a estas consideraciones, el proyecto integral no será mayor a un año, y será flexible según sean las necesidades encontradas, no superaran cinco (5) conversaciones y también habrá flexibilidad en acuerdo a cada necesidad individualizada.

## **El Autocoaching**

Etkin (2009), es una técnica basada en el coaching como tal, que se utiliza como un método que enseña a disfrutar de la vida con las personas del entorno y a gozar de felicidad por medio del conocimiento interno de cada ser en particular. Asimismo, busca ampliar el talento profesional y humano para conseguir lo mejor de sí mismo comprometiéndose a mejorar sin ayuda presencial.

## **La Eficacia del Coaching**

Según Román (2008), el coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo. La misma rapidez de los cambios que se están promoviendo en el

ámbito organizacional y en medio empresarial, trae como consecuencias un gran reto sobre los líderes, porque ellos deben dar respuesta a las necesidades del momento por medio de generar aprendizajes y a la vez aplicar esos aprendizajes de acuerdo a como se vaya produciendo la dinámica del trabajo por la misma rapidez de los cambios.

Por lo antes expuesto, el coaching se ajusta perfectamente en ese nuevo esquema del aprendizaje, porque posibilita al líder por medio del aprendizaje a modificar y a aplicar una orientación apropiada en una determinada situación organizacional. Por otro lado, es necesario que el líder tenga en cuenta ciertos aspectos al recibir el coaching o al convertirse en coach, para aumentar la efectividad en sus funciones. En cuanto, a los aspectos se pueden mencionar los siguientes: Guiar el talento humano, crear confianza y credibilidad en los seguidores, alcanzar inspirar, buscar la perfección; para que el coaching se desarrolle como un proceso y no como algo estricto. Por otro lado, para los directores que logran contemplar con claridad la aptitud y los resultados deseados para la organización, asumirán que las habilidades tienen sentido para los mismos porque los líderes que hacen coaching tienen más lealtad, la comunicación lleva a mejorar las destreza, la productividad y crean un clima organizacional donde la comunicación es abierta, inmediata, espléndida y una cultura donde las dificultades se resuelven con celeridad. (Román, 2008, p. 14).

Así pues, un auténtico líder apoya a las personas que tienen a su cargo a buscar metas más ampliadas y a desempeñarse mejor en sus labores. Por otro lado, los directivos institucionales están sometidos a muchos requerimientos y responsabilidades que se hacen tan fuertes, produciendo en el entorno estrés y agotamiento en los empleados porque tienden a atarearse más allá de lo que realizan y muchas veces tienden a hacerse cargo de complicaciones que no están preparados por no contar con habilidades para resolverlos.

## **Líder**

Según Madrigal (2009) “Líder proviene de la palabra Leader, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.” (p.155).

Por consiguiente, sobre el líder recae un gran responsabilidad debido a que tiene que ser centrado, empático y responsable para no causar decepción en aquellos que de una forma u otra han depositado su confianza en él y en los logros y metas trazadas considerando las percepciones o las opiniones del grupo pero siempre manteniendo la postura al frente de la organización.

## **Liderazgo**

El liderazgo según Hunter, (citado por Franco 2009), es el arte de influir en la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en función del bien común. Dicho en otras palabras; es la habilidad con las que cuenta el líder para atraer por medio de la motivación y entusiasmo, a personas en pro de un mismo fin o una meta en común. Para tal fin, el líder necesita ganarse la confianza de la personas que se relación con él en la organización.

Daft (2006), lo expresa como: “La capacidad de influir sobre las personas para lograr las metas organizacionales”. (p. 412). Por lo tanto el liderazgo sucede entre las personas, implica el uso de influencia y las metas, donde la influencia se diseña para lograr algún fin o meta. Chiavenato (2002), define lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p. 65).

No obstante, el liderazgo integra a personas, empleados o seguidores y miembros de una organización donde lo que va a definir el papel del líder, es la comunicación porque a través de ella se puede enmarcar la posición del líder dando origen o permitiendo que transcurra el proceso del liderazgo. Por consiguiente, sin una buena comunicación humana se pierde la esencia del liderazgo.

### **Importancia del Liderazgo Estratégico**

Según Selznich (Citado por González 2009), expone lo siguiente:

La falta de liderazgo institucional y estratégico no es consecuencia de errores de la planeación o de la estrategia, sino la carencia de este. La carencia de liderazgo organizacional ocasiona que la organización vaya a la deriva, al no tener metas claras y la estrategia para su implantación. (p.68)

Por lo tanto, la escasez de liderazgo son los causantes de que la organización no funcione a cabalidad ni se alcancen los planes trazados, en vista de ello es necesario crear conciencia en el gerente líder por medio de una propuesta factible, orientándolo en cuanto al desarrollo de las habilidades o tácticas eficaces para la ejecución de sus funciones y las relaciones interpersonales en los miembros de la organización sujeta a estudio.

Asimismo, existen aspectos que presentan ausencia de liderazgo en la dirección, según lo plantea Selznich (1999) estos se evidencian:

- ✓ Cuando hay ausencia de liderazgo los miembros de la institución necesitan que alguien los guíe.
- ✓ El gerente no tiene claridad en los objetivos.
- ✓ Con frecuencia la misión de la organización, se encuentra frágil y desamparada.
- ✓ No hay una influencia en todos los miembros de la organización y las metas

son aceptadas en forma superficial.

- ✓ El equipo de trabajo tiende a cambiar en los valores, lo que trae como consecuencia que la perspectiva sea diferente a la visión de la empresa y por ende hay influencia en las actitudes.
- ✓ No hay asertividad en las interacciones humanas y la comunicación.
- ✓ El clima organizacional es malo.

De manera que, cuando hay un gerente con liderazgo, los aspectos antes mencionados pueden corregirse por lo que se requiere contar con un líder estratega y estratega líder (González 2009). En relación con estas implicaciones, y el presente estudio, se necesita contar con un gerente directivo líder en la organización con liderazgo estratégico que tenga dentro de sus habilidades claridad en sus objetivos entre otros aspectos; para evitar el desvío de las metas presentes en la institución y todos sepan a donde quieren llegar y puedan alcanzar las metas, el camino del cambio y el éxito esperado en la cultura y clima organizacional.

### **El Liderazgo Estratégico eficaz**

Cuando las organizaciones tienen un liderazgo estratégico eficaz pueden desarrollar la capacidad de aprender a influenciar a los seres humanos eficazmente en cuanto al comportamiento, ante un ambiente inseguro, debido a que sabrán influenciar en los pensamientos, conducta y sentimientos de aquellas personas con las cuales interactúa bien sea de palabra como en los hechos. (Madrigal, 2009, p, 214).

Se pretende, con el avance de esta investigación, el desarrollo de un liderazgo eficaz donde la principal virtud sea usar el poder con eficacia y de un modo responsable, así comprender que los seres humanos están dotados de fuerzas de motivación en distintas circunstancias, con la capacidad para inspirar y actuar en el momento mejor indicado.

## **Tipos de liderazgo**

El gerente o líder según Ochoa (2009), al realizar sus funciones deja ver un tipo de comportamiento, por medio de las acciones, las cuales van a determinar el tipo de liderazgo en el cual se identifica. Entre el tipo de liderazgo se pueden nombrar tres:

### **Líder autocrático**

Este tipo de líder es dogmático, da órdenes y espera que las obedezcan. Se siente en la capacidad de premiar a sus empleados o en darles castigo, según sea el caso. El líder autocrático simplemente es firme, expide órdenes, utilizando la autoridad formal otorgada por la organización, de manera directa, también toma decisiones sin consultar con los demás y por lo general ocurre cuando hay que decidir en forma rápida. Por otro lado, causa muchas reacciones molestias en el equipo de trabajo, irritabilidad, hostilidad y rechazo hacia el jefe. (Madrigal, 2009, p.155).

### **Líder democrático**

El líder democrático involucra a sus seguidores brindándoles autoridad, mantiene la comunicación libre y fluida; en el momento de tomar decisiones les da participación a los empleados. De igual manera, satisface las necesidades del grupo; el nivel de entusiasmo que proyecta es alto al igual como también lo es la moral al igual que los niveles de producción y la calidad. Igualmente, las personas que le siguen sienten que no son presionados en las tareas o compromisos por sentirse a gusto y cómodos en sus trabajos, la libertad que ese tipo de líder les concede, produce mayor acercamiento entre el líder y poca hostilidad.

### **Líder coach**

El coach para la Real Academia de la Lengua Española (2012), “Es una especie de

entrenador que ayuda en la reflexión de personas y grupos, contribuyendo a que esa reflexión sea lo más alejada posible de modelos y estereotipos mentales en sí mismo y en los demás.(p. 74)

Al respecto, está en la capacidad para identificar y conocer las disfunciones de los participantes por medio de la sensibilidad, que como líder debe poseer entre sus herramientas primordiales. Por lo tanto un líder coach según Sanz (2013) “es la persona que logra que otra persona o grupo de personas alcance una meta u objetivos comunes en base a su propio esfuerzo y desempeño y que no se lograrían sin el apoyo y acompañamiento del líder-coach.”(p.37)

En relación a lo antes planteado, se requiere un gerente directivo en la institución sujeta a estudio; el cual esté inmerso en las exigencias de un clima de organizacional adecuado a las necesidades que favorecen el trabajo en equipo y la sana convivencia. Una de las maneras de poder lograrlo es a través un liderazgo coach que esté presente en la institución y el mismo contribuya a la reflexión, la empatía, alejado de estereotipos mentales hacia los demás y en sí mismo; de manera que el gerente directivo pueda aportar cambios en la forma de ejecutar sus funciones, en las relaciones interpersonales y profesionales, cumpliendo asimismo con una serie de aspectos, de acuerdo con el rol humanista que todo líder debe asumir en la convivencia social en los planteles donde trabaja.

### **Bases Legales**

La sustentación legal queda conformada por lineamientos y procedimientos legales que constituyen las bases y principios que respaldan la investigación, a través de artículos contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del 2000, Ley Orgánica de Educación, y El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

En referencia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999: En su artículo 102 enuncia literalmente:

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respecto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal... (p.35).

En concordancia a lo mencionado en el artículo 102, es de gran importancia desarrollar el potencial creativo que tienen todas las personas sin violentar sus derechos, su personalidad y su manera de pensar, por medio de la educación con el propósito de aprender a analizar las circunstancias y modos de actuar para alcanzar lo deseado, que sean personas auténticas, participativas y democráticas y logren la productividad en los diferentes ambientes que les corresponda desenvolverse, así como las metas personales y organizacionales.

Asimismo, en el artículo 104 de la mencionada ley se manifiesta:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.36).

De acuerdo con este artículo, es de gran importancia que los docentes tenga la preparación correcta, que muestren dignidad de llevar el título de maestros o maestras; donde se pueda evidenciar a través de sus aptitudes el conocimiento, la

vocación por lo que hace, siente, por las aspiraciones o metas trazadas durante su ardua labor educativa, aprovechando la estabilidad en su ejercicio en la carrera docente para prepararse cada día más en el sistema de trabajo paralelos a la encumbrada misión que deben cumplir con el Estado. Por tal motivo la autora se ha abocado a realizar la presente investigación y que sus aportes puedan llegar, llenar y motivar a los docentes en la búsqueda a ser más proactivos en el la gran misión que tienen como educadores, bien sea en instituciones públicas o privadas, lo importante es ir escalando conocimientos hasta llegar a la cumbre de la satisfacción tanto personal como laboral en pro del desarrollo de la nación y por ende del país.

Por su parte Ley Orgánica de Educación 2009, en el artículo 4 expresa textualmente:

La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central de la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad... (p.4).

De ahí que, valiéndose del derecho que tienen los venezolanos y venezolanas en cuanto a educarse y desarrollar al máximo sus potencialidades en las diversas manifestaciones culturales, con la libertad de proyectarse como personas valiosas y protagonistas de sus aprendizajes, donde el estado asume la educación como proceso esencial para que se promuevan y fortalezcan los valores; es elemental propiciar el cambio en los directivos que forman parte alguna organización o institución, a través de la motivación, comunicación, toma de decisiones, el manejo de conflictos con estrategias gerenciales y un liderazgo eficaz que les guíen al logro del fortalecimiento de las competencias de muchos líderes en proceso, convirtiéndolos en lo más cercano a un coach y puedan transformar la realidad existente en diferentes ambientes organizacionales y personales.

Atendiendo a estas consideraciones, el artículo 139 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000 establece literalmente que “La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio...” (p.23)

A lo anterior expuesto, los directivos de las diversas instituciones, deben reflexionar acerca de obligatoriedad e importancia del mejoramiento profesional, el perfeccionamiento de las relaciones interpersonales dinámicas, las cuales se desarrollan por medio de las habilidades que el mismo, como líder pueda descubrir en la actualización de conocimientos. Sobre la base de las ideas expuestas, la importancia escriba primariamente en conocer cuál es la forma gerente directivo ejecuta su trabajo y cómo debe hacerlo en cuanto a la praxis profesional, debido a que la dirección es un arte y requiere de conocimiento técnicos en el espacio que aspira conducir, los cuales los logrará si busca estrategias eficaces al éxito esperado. Por otro lado, porque en la medida que el gerente organizacional amplíe sus conocimientos y los ponga en práctica, logrará un clima y cultura organizacional más armoniosos, encontrará mayor sentido a lo que hace, aprenderá a ser más empático.

**Tabla N° 1**  
**Tabla de Especificaciones**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivo en el C.E.I “Valle Verde” Naguanagua. Edo Carabobo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEMS
Diagnosticar las funciones y habilidades que ejerce el gerente educativo en la institución.	Funciones y Habilidades Directivas.	Son las acciones vitales de la organización que desarrolla el gerente para tener equipos efectivos de trabajo, utilizando las habilidades acordes a la situación cuando desee un mejor desempeño al entenderlas, desarrollarlas y aplicarlas en la dirección, para gozar de un perfil ideal.	Funciones del Gerente Educativo	Planificador	1
				Organizador	2
				Dirección	3
				Coordinador	4
				Control	5
			Habilidades del Gerente Educativo	Directivas	6
				Del líder	7
				Conceptuales en la Organización	8
				Interpersonales	9

**Tabla N° 1**

**Tabla de Especificaciones**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivo en el C.E.I “Valle Verde” Naguanagua. Edo Carabobo.

Determinar la factibilidad de la implementación de estrategias gerenciales.	Recursos.	Es la posibilidad de lograr la ejecución de estrategias gerenciales en la institución, por medio de la disponibilidad de Recursos técnicos, operativos y financieros para obtener los objetivos y metas proyectados.	Humanos	Disponibilidad	10
			Económicos		
			Técnicos		
			Legales		
Diseñar estrategias gerenciales con apoyo en el coaching para la formación de líderes directivos.	Estrategias Gerenciales apoyadas en el coaching para la formación de líderes directivos.	Son los procedimientos necesarios para desarrollar un plan, centrado en la misión, visión y valores de la organización, utilizando el coaching como herramienta para entrenar a los empleados con el objetivo de alcanzar las metas; concientizando al Gerente en la adopción del estilo de liderazgo más conveniente.	Procesos Gerenciales	Toma de Decisiones	11
				Comunicación	12
				Motivación	13
				Manejo de Conflictos	14
			Coaching	Definición	15
				Características	16
				Proceso	17
				Pasos	18
				Eficacia	19
			Liderazgo	Autocrático	20
				Democrático	21
				Coach	22

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación es de vital importancia, que los hechos, los resultados alcanzados, como los nuevos conocimientos, posean la calidad máxima de exactitud y confiabilidad; por lo tanto se demanda una metodología como medio general para conseguir de manera precisa el objetivo de la investigación. (Silva, 2006). Por consiguiente, el marco metodológico se describe como el conjunto de técnicas e instrumentos que serán empleados para una correcta elaboración de la investigación. Igualmente, Balestrini (2006), Define:

El marco metodológico está referido al momento que expone el conjunto de procedimientos lógicos-operacionales implícitos en todo el proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos y permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y reconstruir los datos a partir de conceptos teóricos. (p.124).

#### **Tipo y diseño de Investigación**

El presente estudio es una modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo, debido a lo que se espera es valerse del conocimiento para obtener datos de dificultades existentes y en las circunstancias en las que emergen.

Sobre la base de estas ideas, la autora tomará en cuenta las siguientes fases del proyecto factible las cuales son: Diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta.

**Fase I: Diagnóstico de las necesidades.** Compone la parte donde se efectuará la descripción detallada del contexto que se desea perfeccionar en cuanto a la investigación del trabajo, describiendo lo más imparcialmente posible el entorno que de acuerdo al carácter de la investigación; presenta carencias en distintos ámbitos del entorno laboral.

Para, Labrador y Otros (2002), enuncian: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 186).

Al mismo tiempo, Arias, (2006: p. 134), ilustra: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es preciso que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que explique su factibilidad o posibilidad de realización”.

**Fase II: Estudio de Factibilidad.** De acuerdo con, Escalona (2013), expone: “Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que destina.” (p.38).

La factibilidad, demuestra la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. (Gómez, 2000, p. 24).

Atendiendo a estas consideraciones, una vez obtenido el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva obligatoriamente a una tercera fase del proyecto.

**Fase III: Diseño de la Propuesta.** Según Mendoza (citado por Escalona, 2013) es “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”. (p.38). Asimismo, es la fase donde se plantea la propuesta de solución a las necesidades y se describe el modelo, los elementos de la propuesta tales como: identificación, título, descripción, objetivos, justificación, factibilidad, estudio del mercado, técnico, financiero, metodología, modelo, plan de actividades, evaluación, donde debe estar presente la creatividad, debido a que permitirá la producción de

incuestionables beneficios en la solución de los inconvenientes en un contexto y período concluyente.

Por tal motivo, la presente investigación se sitúa de acuerdo al problema planteado y referido, a las Estrategias Gerenciales basadas en el Coaching para la Formación de Líderes Directivos en el Centro de Educación Inicial (C.E.I) “Valle Verde” y en función de sus objetivos diseñados para establecer la metodología; hacia la modalidad de proyecto factible, la cual consiste en construir una propuesta viable, dispuesta a atender necesidades definidas comprobadas a partir de una base diagnóstica.

De igual manera, el diseño de la investigación de acuerdo a sus objetivos, es un diseño de campo. Por lo tanto, el diseño de campo, permitirá crear una interacción entre los objetivos y la realidad del contexto de campo, observar y recoger los datos directamente del ambiente, en su situación natural. (Balestrini, 2006,p.132).

Por otro lado, la investigación de campo según Arias (2006): señala que:

Es aquella que se fundamenta en la recolección de datos solamente de los sujetos investigados, o del contexto donde ocurren los hechos (datos primarios), sin maniobrar ni intervenir en alguna variable, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de no experimental... (p.31).

Asimismo, para French (citado por Balestrini, 2006: p. 132), “En los estudios de campo el investigador usa la selección de sujetos y la medición de condiciones existentes en la situación de campo como un modelo de determinar correlaciones.”

Al respecto, la presente investigación adopta la especialidad de estudio tipo descriptivo sólo en su fase diagnóstica, debido a que considera las habilidades y funciones del gerente directivo para luego diseñar Estrategias Gerenciales Basadas en

el Coaching para la Formación de Líderes Directivos en el C.E.I “Valle Verde” del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. Por su parte, Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012) expresan:

El estudio descriptivo busca caracterizar, precisar o determinar condiciones o características concurrentes en el hecho o problema; no se aspira a mayores metas porque los objetivos del estudio y su dirección apuntan a la obtención de un conocimiento más conciso de la problemática explorada a través de su descripción precisadora; que según Dankhe (citados por Rodríguez, Ochoa y Pineda, 2012) recalca la condición de especificidad de estos estudios que agotan el momento exploratorio cuando establece que estos buscan especificar las propiedades más importantes de las personas, grupos o comunidades, de cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (p.80).

### **Población y Muestra**

Asimismo, Silva (2006), expone: “Para los efectos de una investigación es imprescindible precisar cómo obtener los datos y a dónde acudir para obtenerlos.” Por otro lado, expresa que es necesario presentarse al lugar de los acontecimientos, donde se desarrollan los hechos o fenómenos; esto es, a la situación que acontece en una determinada población. (p.96).

### **Población**

Según Palella y Martins (2006), define lo siguiente:

La población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, la población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de los elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. (p.39).

De igual manera, Tamayo (citado por Rodríguez, Ochoa y Pineda, 2012), relaciona los títulos “Población y Universo” donde afirma:

Una población está determinada por sus características definitorias; por el conjunto de elementos que posee esta característica, se denomina “población” o “universo”, siendo la población la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación.(p.91).

En este caso, la población que se utiliza en la presente investigación es finita y accesible. Por una parte, es finita porque se conoció la totalidad de individuos que la componen y se obtuvo acceso a la misma. De igual manera, la población está distribuida de la siguiente manera: 01 directivo, 01 coordinador pedagógico, 01 secretaria, 07 docentes, 02 asistentes. En este sentido, la muestra será de tipo censal, la que corresponde al 100% de la población. Ver tabla Nro. 02

**Tabla Nro. 02**

**Distribución de la Población**

Cargo	Cantidad
Directivo	01
Coordinador Pedagógico	01
Secretaria	01
Docentes	07
Asistentes	02
TOTAL	12

**Fuente:** Padrón (2014)

**Muestra**

Palella y Martins (citado por Escalona 2013); señalan que la muestra “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población.” (p.39).

La muestra para efectos de la presente investigación está conformada de la manera antes mencionada; por el personal directivo, personal docente y administrativo que labora en la Institución Educativa, de donde se tomó el 100% de la población general, lo cual constituye a una muestra tipo censal de 12 personas en el caso. Ver tabla Nro. 3 en la página Nro. 60.

**Tabla Nro. 3**  
**Población y Muestra**

Estrato	Población	Muestra
Directivo	12	12
Docentes		
Administrativos		
TOTAL	12	12

**Fuente:** Padrón (2014)

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Una vez concretado el problema, los indicadores de los elementos teóricos y el diseño de la misma, el siguiente paso es disponer las técnicas de recolección de datos; la que consiste de acuerdo con Silva (2006), en un “proceso estrechamente relacionado con el análisis de los mismos” (p.107). Para la recolección de datos de una muestra relacionada con el problema de la investigación, se encuentran varias técnicas e instrumentos. En la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta. De acuerdo con Silva (2006), la encuesta “es una técnica de recolección de datos, en investigaciones de campo, que consiste en obtener información de una muestra representativa de una población, mediante el uso de la entrevista y del cuestionario”. (p.110).

En tal sentido, para la recolección de datos, el instrumento que la autora utilizó, fue el cuestionario, que según Silva (2006), lo define como “formulario impreso, con

una serie de preguntas ordenadas y lógicas, destinado a obtener información objetiva de una determinada muestra.” (p.112).

### **Diseño de Instrumento**

De acuerdo a las características de la investigación, el cuestionario a utilizar fue diseñado de manera cerrado tipo de Likert, organizado en 22 ítems. Asimismo, a través de la redacción de preguntas policotómicas que ofrecieron únicamente tres opciones de respuestas (siempre-algunas veces-nunca), que según Hernández, Fernández y Baptista (2006); este tipo de preguntas, “contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuestas), y policotómicas (que permite varias alternativas de respuestas)”. (p.277).

A este respecto, en la presente investigación el instrumento se le aplicó al personal directivo, personal docente y administrativo que trabajan en la institución objeto de estudio donde únicamente se podrá marcar una opción de respuesta por ítems.

### **Validez del Instrumento**

La validez y confiabilidad del instrumento según Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012), está definido como “Las condiciones mínimas de calidad exigidas para garantizar la certeza de una técnica o instrumento y la capacidad que posee el mismo para medir los resultados de lo que se pretende, con propiedad.”(p.98).

Vinculado al concepto, puede tener tres (3) tipos de características para determinar la validez:

- a) **De contenido:** Está determinado por la representatividad del contenido en el instrumento sobre el tema que valida.
- b) **De predicción:** Certifica la ocurrencia de un evento en el futuro a partir de un

criterio de predicción.

c) **De constructo:** Es la que da la capacidad al instrumento para medir la teoría. Por otro lado, es la validez de los expertos. Por lo tanto, se valida el instrumento a través de los resultados, no el instrumento por sí solo o por técnica a través de la cual se aplicó. Asimismo, Cuando en un instrumento se puede medir efectivamente la variabilidad que pretende medir, se puede reconocer como válido (Hernández y Baptista, 2006, p.236).

En la presente investigación, se comprobó la validez del instrumento requiriendo el juicio de los expertos, así como la validez del contenido. En relación al juicio de expertos, se tomó en consideración a varias personas especializadas en el área de evaluación, estadística y gerencia avanzada en educación, para que facilitaran la aprobación de los ítems certificados en el instrumento, en función de los objetivos.

### **Confiabilidad**

Según Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012), cita: “Es la capacidad del instrumento de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestral.” (p.98). En este sentido, la confiabilidad del instrumento se determina mediante la utilización de la fórmula del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, siendo su fórmula:

Dónde:

Alfa= Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

K= número de ítems del instrumento

Si= Varianza para cada ítems

St= Varianza total

Su fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems  
S<sup>2</sup>: Sumatoria de Varianzas de los ítems  
S<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los ítems  
α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

K= Número de ítem

Por lo tanto, el resultado del proceso estadístico para el cálculo de la confiabilidad es de 0,76 que según los autores ya antes citados, resulta ser altamente confiable. (Ver anexo III).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el capítulo presente, se mostrarán los resultados alcanzados mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos que medió las variables Estrategias Gerenciales Basadas en el Coaching para la Formación de Líderes Directivos, obtenidos por medio de las respuesta que aportaron los docentes y administrativos.

Al respecto, la información recabada por el instrumento fue procesada y analizada a través de la aplicación de procedimientos estadísticos descriptivos al igual que la presentación de tablas y gráfico en los cuáles se evidenció las frecuencias y porcentajes en función a 22 ítems descritos en el cuestionario aplicado. Para poder realizar el respectivo diagnóstico y explicar la situación presente en la institución objeto de estudio y para ello la información fue interpretada considerando el marco teórico, los que dan soporte a las variables en estudio para comprobar o establecer comparaciones entre las mismas y los resultados obtenidos y el deber ser.

Asimismo, los datos se recolectaron por medio de un instrumento denominado cuestionario de preguntas de tipo policotómicas, dirigidas al, personal docente y administrativo que trabajan en la institución sujeta a estudio; El mismo fue estructurado mediante preguntas de tres opciones de respuestas siempre, algunas veces y nunca. De esa manera fue posible efectuar el diagnóstico de las dimensiones de: Funciones directivas y habilidades, recursos, estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos en el Centro de Educación Inicial (C.E.I) “Valle Verde”, ubicado en Valencia, Estado Carabobo.

En otro orden de ideas, los ítems se exponen por medio de tablas de frecuencia y gráficos de barras que expresan los porcentajes de las respuestas emitidas por los

docentes y personal administrativo a quienes fueron dirigidos; seguidamente se realizó la interpretación comparativa de las distintas opciones proporcionadas por los encuestados. Finalmente se presentan los gráficos con las respectivas frecuencias. Además para la interpretación de los resultados se consideraron las opiniones de los docentes y personal administrativo para luego analizar la categoría donde un mayor porcentaje respondió acorde al fundamento teórico que sustenta la investigación.

**Dimensión:** Funciones directivas y habilidades

**Indicador:** Funciones del gerente educativo

**Subindicadores:** Planificación, organizador, dirección

**Ítems:** 1, 2, 3

1. El directivo diseña programas de acción con suficiente tiempo
2. Se siente satisfecho con la forma como el directivo organiza y distribuye el trabajo
3. El directivo guía y orienta al personal docente en los proyectos programados en la institución

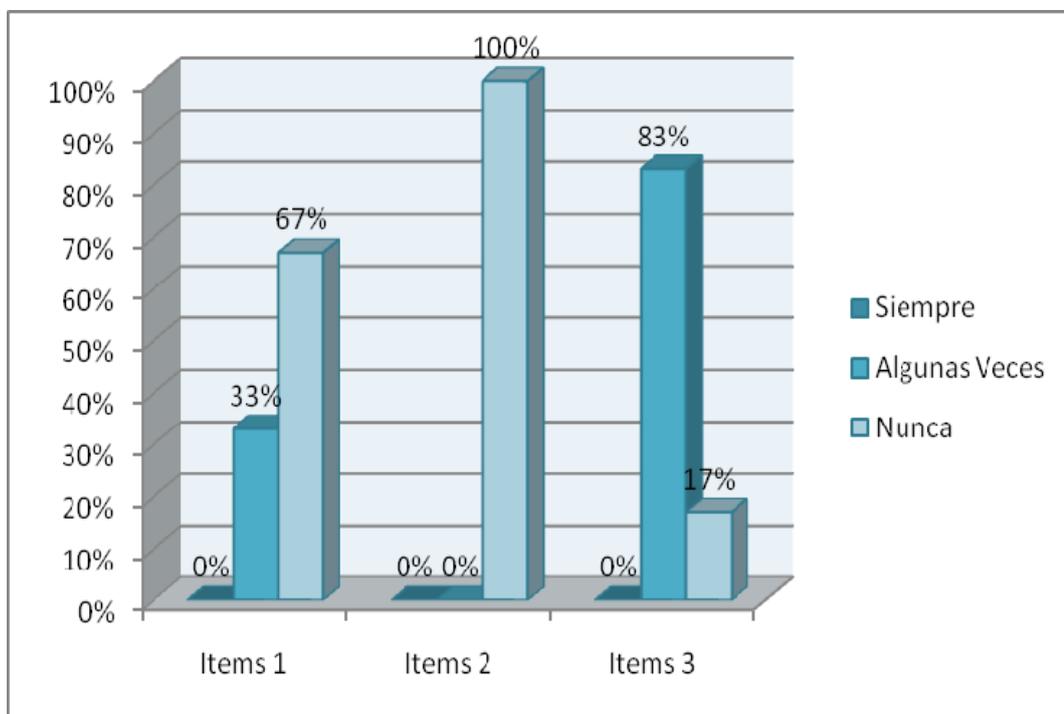
**Tabla Nro. 4**

**Funciones directivas y habilidades**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	Total %
1	0	0	4	33%	8	67%
2	0	0	0	0%	12	100%
3	0	0	10	83%	2	17%

Instrumento aplicado al personal docente y administrativo del C.E.I. Valle Verde  
Fuente: Padrón (2014)

**Gráfico 2 Dimensión Funciones directivas y habilidades**



Fuente: Padrón (2014)

### **Análisis de resultados**

Comenzando por los resultados reflejados en la tabla Nro. 2 de la dimensión Funciones directivas y habilidades, se observa que ante el planteamiento del ítem número 1 “El directivo diseña programas de acción con suficiente tiempo”, 33 por ciento de los docentes consultados indicaron que algunas veces el directivo diseña programas de acción con suficiente tiempo y 67 por ciento restante por el contrario respondió que nunca. Como se puede evidenciar existe una tendencia elevada a indicar que el directivo no diseña programas de acción con suficiente tiempo dentro de la institución y está claramente establecido, sus miembros así lo confirman.

Al respecto, las funciones directivas se fortalecen de las habilidades llevadas a cabo por un líder o gerente quien debe influenciar a los empleados en el desempeño de sus labores. Según Fayol (1949); definió a principios del siglo XX las siguientes

funciones de la dirección de las empresas cuando define la planificación como la forma planificar o decidir con antelación lo que se quiere realizar en el futuro, cuáles son los recursos necesarios para lograrlo y en qué parte de la empresa se localizan. De ahí que Según Fayol, la planificación se concreta en planes (plan estratégico, plan de negocio, planes funcionales, entre otros). Esto quiere decir que la planificación juega un papel fundamental en la institución, debido a que la misma marcará las guías de acción y metas a seguir dentro de la organización.

Por otra parte, con respecto al ítem número 2 cuyo enunciado es “Se siente satisfecho con la forma como el directivo organiza y distribuye el trabajo” 100 por ciento de los docentes respondió la alternativa nunca. Igualmente, se observa con claridad que a los empleados que se les aplicó el cuestionario consideran que nunca se sienten satisfechos con la forma como el directivo organiza y distribuye el trabajo. Asimismo, para Fayol organizar es diseñar la estructura organizativa definiendo con claridad organigramas (que representan variedad en sus estructuras) o en mapas de procesos en la organización.

En este sentido, ante la interrogante del ítem número 3 “El directivo guía y orienta al personal docente en los proyectos programados en la institución” 83 por ciento de los encuestados respondió que algunas veces el directivo guía y orienta al personal docente en los proyectos programados, mientras que 17 por ciento respondió que nunca, ante la misma pregunta. Así pues, se manifiesta un alto porcentaje del escaso cumplimiento de la directora en sus funciones directivas. Al respecto, Fayol otorga gran importancia a la dirección porque a través de ella se integran los empleados que laboran en la institución así como en la estructura organizativa y de esa forma lograr que su comportamiento se oriente al logro de los planes o proyectos. En este sentido, es importante revisar internamente cuáles son los parámetros tomados en cuenta por el personal directivo, para que tome conciencia al cumplir con cada función directiva haciendo los correctivos necesarios para lograrla.

**Dimensión:** Funciones directivas y habilidades

**Indicador:** Funciones del gerente educativo

**Subindicador:** Coordinador, control

**Ítems:** 4, 5

4 Existe coordinación en las actividades que se realizan en la institución

5 En la institución se comprueban que todo acontece de acuerdo con las pautas establecidas y las decisiones tomadas.

**Tabla Nro. 5**

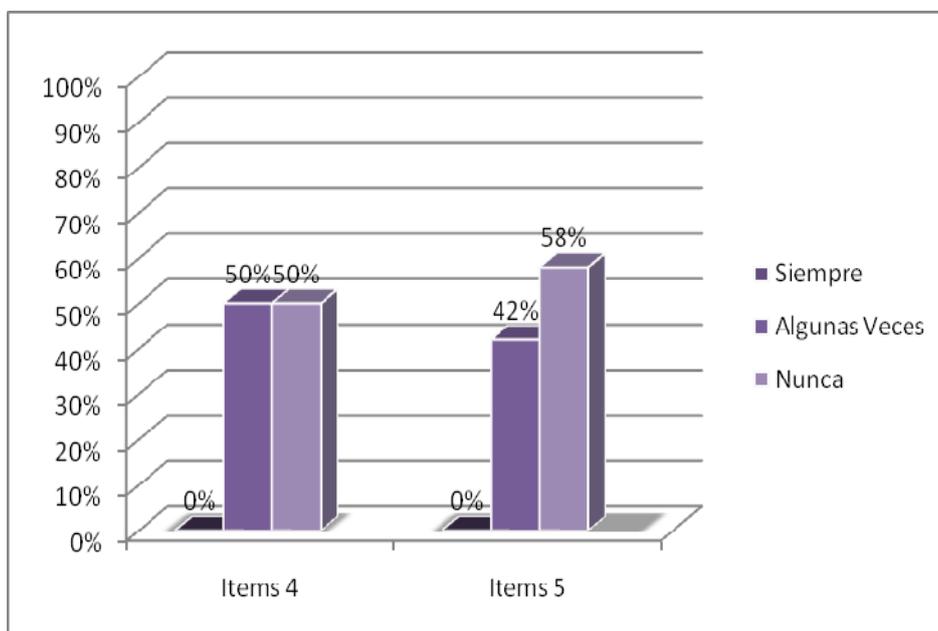
**Función coordinador control del gerente educativo**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	Total %
4	0	0	6	50%	6	50%
5	0	0	5	42%	7	58%

Instrumento aplicado al personal docente y administrativo del C.E.I. Valle Verde

Fuente: Padrón, (2014)

**Gráfico 3 Función coordinador control del gerente educativo**



Fuente: Padrón (2014)

## **Análisis de resultados**

En relación a los datos reflejados en la tabla Nro. 3 de la dimensión funciones directivas y habilidades, cuyo indicador es funciones del gerente educativo, se evidencia que ante el planteamiento hecho al personal encuestado en el ítem número 4 “Existe coordinación en las actividades que se realizan en la institución” 50 por ciento del personal docentes y administrativo respondió que algunas veces y otro 50 por ciento respondió que nunca ante la misma pregunta, lo cual representa 100 por ciento. En este sentido, la coordinación como función según Fayol, es vincular, unir y concordar todo lo relacionado con programas y esfuerzos reunidos logrando de esta manera alcanzar las metas propuestas en forma coordinada.

Seguidamente, en lo que concierne al planteamiento del ítem número 5 “En la institución se comprueban que todo acontece de acuerdo con las pautas establecidas y las decisiones tomadas” 42 por ciento de los docentes y administrativo respondió que algunas veces, en tanto que 58 por ciento respondió que nunca, lo cual representa 100 por ciento. Cabe destacar, que partiendo de los datos arrojados se observa claramente que un alto porcentaje del personal encuestado coinciden en que la institución carece de estrategias que motiven al personal a involucrarse en el logro de las pautas establecidas y las decisiones tomadas como objetivos en la organización. De acuerdo con Fayol, cuando se tiene control o se puede verificar que el desempeño de las personas y de la empresa en su conjunto se mantiene dentro de los planes previamente definidos, se toman las medidas correctoras en caso de detectar desviaciones.

**Dimensión:** Funciones directivas y habilidades directivas

**Indicador:** Habilidades del gerente educativo

**Subindicador:** Directivas, del líder, conceptuales en la organización, interpersonal

**Ítems:** 6, 7, 8, 9

6. El directivo tiene competencias para el logro de los objetivos trazados en la

organización educativa.

7. El directivo demuestra habilidades de líder para comprender la complejidad de la organización educativa.

8. El directivo administra la institución aplicando conocimientos sobre gerencia educativa.

9. Cuando se presentan conflictos interpersonales en la organización educativa, el directivo orienta eficazmente aprovechando las habilidades presentes en cada empleado.

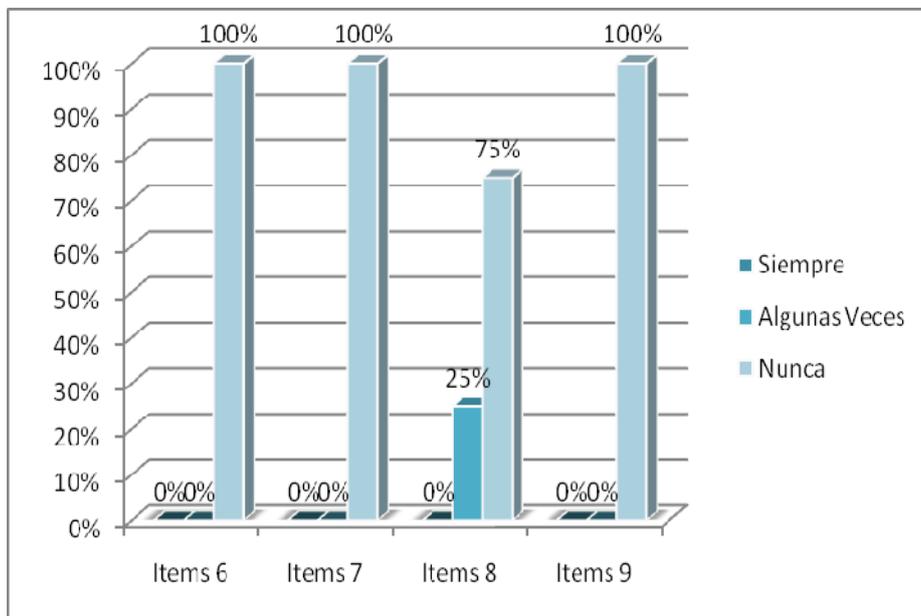
**Tabla Nro. 5**

**Habilidades directivas**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	0%	Nunca	Total %
6	0	0	0	0	12	100%
7	0	0	0	0	12	100%
8	0	0	3	25%	9	75%
9	0	0	0	0	12	100%

Instrumento aplicado al personal docente y administrativo del C.E.I. Valle Verde  
Fuente: Padrón, (2014)

**Gráfico 4 Habilidades directivas**



Fuente: Padrón (2014)

## **Análisis de resultados**

En cuanto a los datos reflejados en el cuadro de la dimensión, funciones directivas y habilidades, cuyo indicador es habilidades del gerente educativo, se evidencia que ante el planteamiento realizado a los docentes en el ítem número 6 “El directivo tiene competencias para el logro de los objetivos trazados en la organización educativa”, 25 por ciento de los docentes y administrativo respondió que algunas veces, mientras que 75 por ciento respondió que nunca, lo cual representa 100 por ciento del personal encuestado de acuerdo en que el directivo no tiene competencias para el logro de los objetivos trazados en la organización educativa.

Por tal motivo, es evidente que los resultados nos conducen a llevar a cabo la propuesta Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos, debido a la importancia de que tienen las habilidades directivas en el momento de tomar cargos gerenciales porque a través de ellas se desarrollan las destrezas, y la gracia para ejecutar alguna acción. Por otro lado, para Guthie Knapp citado por Franco (2009) Se refiere al término habilidad como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados al máximo de certeza. En tal sentido, es vital que el personal directivo descubra cuáles son sus habilidades; debido a que por medio de ellas se alcanzará el logro de los objetivos trazados en la institución educativa.

En lo que se refiere al indicador “Habilidades del gerente educativo” cuyo planteamiento corresponde al ítem número 7 “El directivo demuestra habilidades de líder para comprender la complejidad de la organización educativa”, 100 por ciento de los docentes y administrativo contestó que nunca, por lo que se observa una suma importante dentro de la organización que afirman la falta de habilidades del líder para comprender la complejidad de la organización educativa.

Baltazar (2009) define el liderazgo como una relación interpersonal dinámica la

cual perfectamente puede ser ampliada por el gerente o ser descubiertas en su ejercicio como líder o gerente. Ante ese planteamiento, la motivación del directivo es de gran importancia porque es a través de ella conocerá y comprenderá a cabalidad la organización educativa para alcanzar los cambios pertinentes y necesarios en el fortalecimiento y crecimiento de los empleados, como el de la institución. Seguidamente en el ítem número 8 “El directivo administra la institución aplicando conocimientos sobre gerencia educativa” referido al subindicador conceptuales en la organización 25 por ciento de los docentes respondió que algunas veces, mientras que 75 por ciento de los docentes y administrativo respondió que nunca. Considerando las respuestas anteriores se evidencia que un alto porcentaje de los docentes y administrativo afirman que el directivo carece de claridad en cuanto a la vital importancia de tener conocimiento sobre gerencia educativa para el éxito de la organización y para mantener un buen clima organizacional y mejor desempeño en sus funciones.

Según Madrigal (2009), las habilidades conceptuales en la organización son indispensables para comprender la complejidad de la misma y la perfección como un todo por medio de las destrezas para coordinar e interpretar los conceptos, las prácticas e ideas y como consecuencia ello, analizar, predecir y planificar, tomando en cuenta el contexto general de la organización.

Posteriormente en el ítem número 9 del subindicador Interpersonal correspondiente a “Cuando se presentan conflictos interpersonales en la organización educativa, el directivo orienta eficazmente aprovechando las habilidades presentes en cada empleado”, 25 por ciento de los docentes y administrativo respondió que algunas veces, mientras que 75 por ciento respondió que nunca. Los resultados arrojados reflejan que existe un alto porcentaje de respuestas donde se evidencia con claridad que el personal directivo, carece de habilidades para orientar al personal en la resolución de conflictos interpersonales. Para Madrigal (2009), las habilidades interpersonales son las que permiten el trabajo en grupo, la resolución de necesidades

a otras personas, para obtener objetivos comunes por medio de la cortesía, la cooperación con espíritu de colaboración y elementos tales como: la motivación, inteligencia emocional, dirección, supervisión, delegación y potestad, estilos de liderazgo entre otras. Se observa pues que esto es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Indicador:** Humanos, económicos, técnicos, legales

**Subindicador:** Disponibilidad

**Ítems:** 10

10. Tiene la disponibilidad de participar en la ejecución de estrategias gerenciales para obtener objetivos y metas proyectadas en la institución

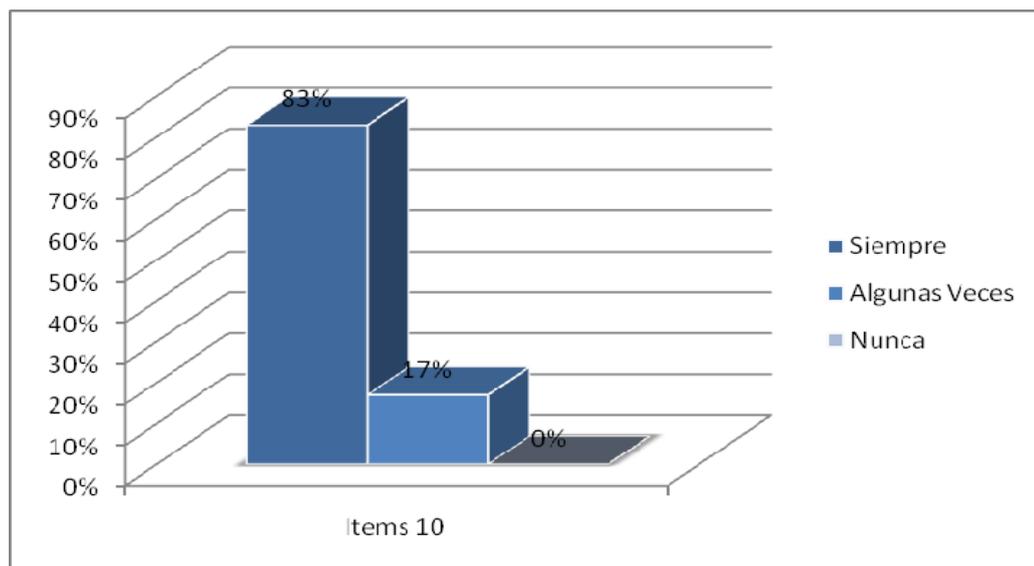
**Tabla Nro. 6**

**Recursos disponibles**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	Total %
10	10	83 %	2	17%	0	0%

Instrumento aplicado al personal docente y administrativo del C.E.I. Valle Verde  
Fuente: Padrón, (2014)

**Gráfico 5 Recursos disponibles**



Fuente: Padrón, (2014)

## **Análisis de resultados**

Seguidamente, en el indicador referente a los Recursos, cuyo subindicador corresponde a Disponibilidad en el ítems número 10 “Tiene la disponibilidad de participar en la ejecución de estrategias gerenciales para obtener objetivos y metas proyectadas en la institución” 83 por ciento de los docentes y personal administrativo respondió que siempre, mientras que 17 por ciento de los docentes y personal administrativo respondió que algunas veces. Se evidencia ante estas respuestas que tanto los docentes como el personal administrativo coinciden en que sí cuentan con la disponibilidad para llevar a cabo por medio de la ejecución de las propuestas de estrategias gerenciales para obtener objetivos y metas proyectadas en la institución, siendo éstas de importancia considerable.

De lo expresado anteriormente se puede decir que los recursos con que cuenta la institución son necesarios para el logro de los objetivos establecidos en la organización. En este sentido la participación del personal promueve y facilita la actitud creadora de los miembros con la ejecución de estrategias gerenciales para el logro de nuevas proyecciones.

**Dimensión:** Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos

**Indicador:** Procesos gerenciales

**Subindicador:** Toma de decisiones, comunicación, motivación, manejo de conflictos

**Ítems:** 11, 12, 13, 14

11. En la institución cuando hay que tomar decisiones el directivo junto a los empleados lo hacen con antelación.

12. El directivo comunica a los empleados cual es el plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales en la institución.

13. El directivo tiene un alto grado de estímulos para ser un motivador por excelencia en los empleados.

14. Confía en la capacidad que tiene el directivo para manejar conflictos dentro y fuera de la institución.

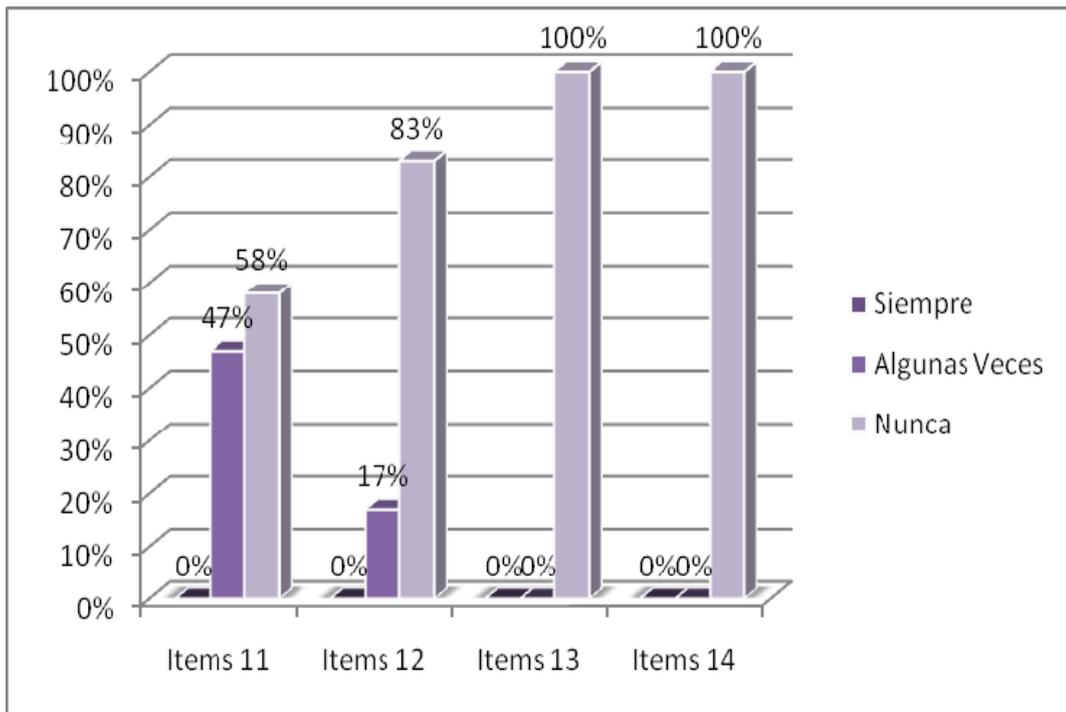
**Tabla Nro. 7**

**Procesos gerenciales**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	Total %
11	0	0	5	47%	7	58%
12	0	0	2	17%	10	83%
13	0	0	0	0	12	100%
14	0	0	0	0	12	100%

Instrumento aplicado al personal docente y administrativo del C.E.I. Valle Verde  
Fuente: Padrón, (2014)

**Gráfico 6 Procesos Gerenciales**



Fuente: Padrón, (2014)

**Análisis de resultados**

Los resultados arrojados en la tabla 6 con respecto a procesos gerenciales, cuyo

subindicador está referido a Toma de Decisiones, correspondientes al ítem 11 “En la institución cuando hay que tomar decisiones el directivo junto a los empleados lo hacen con antelación” 47 por ciento de los docentes y personal administrativo considera que algunas veces, mientras que 58 por ciento de los encuestados manifestó que nunca. Los datos anteriores muestran que un alto porcentaje de los encuestados considera que nunca se toman con antelación las decisiones dentro de la institución.

Al respecto, Madrigal (2009) define la toma de decisiones como el proceso de seleccionar o elegir entre una o varias alternativas. En el ámbito administrativo y directivo se inicia en la primera fase que viene siendo la previsión debido a que indica la antelación de mirar hacia el futuro. Por otro lado, se considera pertinente que antes de proceder a la elección tanto en lo personal como en lo laboral, se debe tomar el tiempo necesario antes de la elección.

Por otra parte, ante el subindicador comunicación, del ítem 12 del “El directivo comunica a los empleados cual es el plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales en la institución”, 17 por ciento de los encuestados respondió que algunas veces, mientras que 83 por ciento especificó que nunca. Los datos indican que un alto porcentaje del personal sostiene que el directivo no comunica a los empleados, cuál es el plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales en la institución.

De acuerdo con Madrigal (2009), la comunicación viene siendo un proceso que abarca diferentes maneras de intercambiar ideas, sentimientos, emociones y comportamientos a través del cual se comparten significados, donde se incluye el contexto, los participantes, el mensaje, canales, entre otras. Por tal razón, se puede decir que la comunicación es una actividad esencial en las personas y existe una variedad de conceptos que hacen referencia a al respecto.

Seguidamente en el subindicador referido a Motivación, siendo el número 13 “El directivo tiene un alto grado de estímulos para ser un motivador por excelencia en los empleados”, 100 por ciento de los docentes y administrativo respondió que nunca. De acuerdo a estos resultados arrojados, se evidencia un alto porcentaje de los encuestados consideran que el directivo carece de estímulos para ser un motivador por excelencia en los empleados. Cabe destacar que las necesidades por lo general se consideran como puntos de partida en la teoría de la motivación, así lo expresa Maslow (2006. p, 21).

De igual manera, Chiavenato (2006), expone que “es difícil definir la motivación pero en forma generalizada se puede definir como todo aquello que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada dando origen a una tendencia específica y concreta de comportamiento.”

Por lo tanto, eso indica que las personas básicamente satisfechas no carecen de estima, amor, seguridad entre otras necesidades lo que hace evidente una marcada falta de motivación por parte del directivo y posiblemente pudiera ser la causa primordial de que en la organización las funciones laborales ejercidas por los empleados no fluyan como debe ser y por ello el clima organizacional se torna pesado, las actividades se desarrollen solamente por compromiso y por salir del paso.

Del mismo modo, con en el subindicador referido a Manejo de Conflicto, siendo el ítem el número 14 “Confía en la capacidad que tiene el directivo para manejar conflictos dentro y fuera de la institución”, 100 por ciento del personal encuestado respondió que nunca confían en la capacidad que tiene el directivo para manejar conflictos dentro y fuera de la institución. De acuerdo a estos resultados arrojados, se evidencia un alto porcentaje de docente y administrativo consideran que existe vacío de autoridad por parte del personal directivo para el manejo de conflictos.

Según Madrigal (2009), en el plano de las relaciones laborales entre grupos de

individuos, para que la organización tenga un buen desempeño entre los empleados, más que eliminar los conflictos lo importante es manejarlos de manera adecuada. Al respecto, el conflicto puede crear efectos potencialmente positivos, despertar sentimientos y estimular las energías haciendo a las personas más atentas y abiertas y que estas se esfuercen más, estén más unidas y cohesionen.

**Dimensión:** Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos

**Indicador:** Coaching

**Subindicador:** Origen, definición, características, proceso, pasos, eficacia.

**Ítems:** 15, 16, 17, 18, 19

15.- Maneja información acerca del coaching como herramienta para modificar la conducta en el personal

16.- Tiene conocimiento de las características del coaching

17.- El directivo utiliza información relevante acerca del proceso de coaching.

18.- El directivo de ha informado al personal de la institución sobre los pasos para desarrollar el proceso de coaching.

19.- Al ejecutar en la institución una propuesta de estrategias gerenciales donde se demuestre la eficacia del coaching, el personal aumentaría la efectividad de sus funciones.

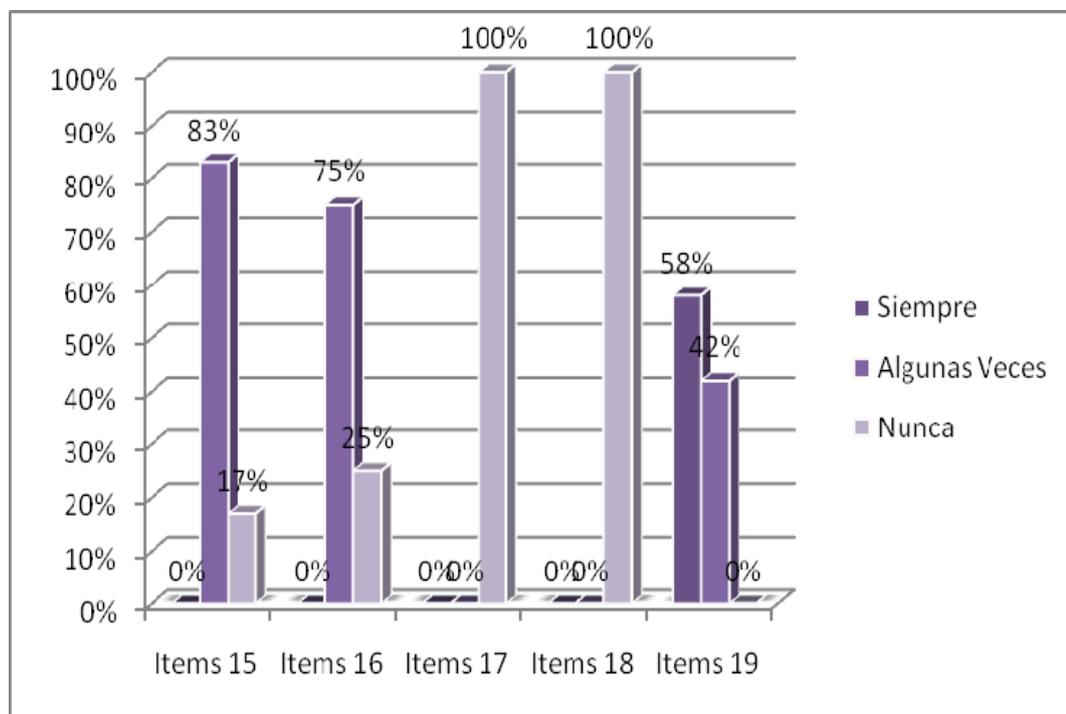
**Tabla Nro. 8**

**Coaching**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	Total%
15	0	0	10	83%	3	17%
16	0	0	9	75%	3	25%
17	0	0	0	0	12	100%
18	0	0	0	0	12	100%
19	7	58%	5	42%	0	0

Instrumento aplicado al personal docente y administrativo del C.E.I. Valle Verde  
Fuente: Padrón, (2014)

**Gráfico 7 Coaching**



Fuente: Padrón, (2014)

### **Análisis de resultados**

De acuerdo a los datos arrojados en la dimensión Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos, cuyo subindicador está referido a la Definición de Coaching, se observa que ante el planteamiento referido al ítems número 15, “Maneja información acerca del coaching como herramienta para modificar la conducta en el personal”, 83 por ciento de los docentes respondió que algunas veces, mientras que 17 por ciento respondió que nunca, observándose de esta manera un alto porcentaje de encuestados que manejan información acerca del coaching como herramienta para modificar la conducta en el personal.

Según Piñango (2014), define el coaching como una actividad humana que tiene como eje la relación entre dos actores mediante la comunicación. Asimismo, Colmenares (2013) expresa que el coaching es una estrategia que incluye evaluación

previa integrada a conceptos, estructuras, procesos, técnicas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas, que al mismo tiempo comprende un estilo de liderazgo y una forma particular de seleccionar a la gente o crear grupos de personas en desarrollo. Esto indica que se puede modificar el comportamiento en el personal de la institución atendiendo a la orientación, lo cual implica, dirigir y guiar con el apoyo del coaching y de esta manera facilitar, estimular y escuchar activamente sus inquietudes para darle la mejor solución.

En este mismo orden de ideas, el subindicador Características del ítem número 16 “Tiene conocimiento de las características del coaching” el resultado arrojado evidencia que 75 por ciento de los docentes considera que algunas veces, mientras que ante esta misma interrogante 25 por ciento restante resaltó que nunca. Por lo anteriormente expuesto se hace manifiesto que la institución tienen información moderada de las características del coaching. Según Román (2008) existen cinco características primordiales del coaching las cuales son: La orientación específica basada en hechos, la interactividad, la responsabilidad conjunta entre entrenador y participante, los elementos imprescindibles establecidos en la forma para obtener el objetivo pautado en las conversaciones de inicio. Cabe destacar que, al ejecutar una propuesta de estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos, la institución cuenta con un personal que tiene noción del coaching, lo que facilitará la ejecución de la propuesta.

Por otra parte, ante el ítem número 17 referido al subindicador Procesos, “El directivo utiliza información relevante acerca del proceso de coaching” 100 por ciento de los docentes y administrativo respondió que no. De acuerdo a estos datos un alto porcentaje tanto docente como administrativo expresan que el directivo carece de información relevante acerca del proceso de coaching, siendo este un mecanismo de suma importancia para mejorar la labor en todo el personal de la institución.

Al respecto, Según Telles (2011); señala que

El proceso de coaching” en sí mismo es algo más, implica muchas cosas; es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de ‘coach’ tratará de ayudar y asesorar al ‘coachee’ (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar. (p.36)

En tal sentido, el proceso de coaching servirá en la orientación a una apertura de conciencia, al manejo de estados de ánimo al igual que comportamientos y actitudes adecuadas y desarrollo de habilidades para ser usados en la práctica.

Seguidamente, el subindicador Pasos del ítem número 18 “El directivo de ha informado al personal de la institución sobre los pasos para desarrollar el proceso de coaching”, en donde 100 por ciento de los docentes y administrativo respondió que nunca, lo cual indica que nunca se les ha informado al personal de la institución sobre los pasos para desarrollar el proceso de coaching. En este orden de ideas, Román (2008), hace referencia a los pasos fundamentales del proceso de coaching para obtener la excelencia, se que debe seleccionar a los directivos o las personas que participarán. Entre los pasos se encuentran las conversaciones iniciales, conversaciones de feedback, conversaciones de desarrollo y el autocoaching. Por su parte, se realizará un diagnóstico en las conversaciones iniciales, y por medio del feedback se definirán los objetivos para desarrollar el plan personal y así se pondrán en practicar los objetivos a fondo que permitirán ampliar el talento profesional y humano para conseguir lo mejor de sí mismo y del clima organizacional.

Asimismo, ante la interrogante del ítem número 19, cuyo subindicador es Eficacia “Al ejecutar en la institución una propuesta de estrategias gerenciales donde se demuestre la eficacia del coaching, el personal aumentaría la efectividad de sus funciones”, 58 por ciento de los docentes y administrativo contestó que siempre, y ante la misma interrogante 42 por ciento del personal encuestado respondió que algunas veces, evidenciándose de esta manera disponibilidad en ambas respuesta del

desarrollo de la propuesta en la institución.

En este orden de ideas, Román (2008), plantea que el coaching se ajusta perfectamente al nuevo sistema de aprendizaje porque le permite a líder modificar la situación organizacional por medio de una orientación apropiada. Igualmente, es necesario que el líder tenga en cuenta ciertos aspectos al recibir el coaching o al convertirse en coach para aumentar la efectividad en sus funciones.

**Dimensión:** Estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos

**Indicador:** Liderazgo

**Subindicador:** Autocrático, democrático, coach

**Ítems:** 20, 21, 22

20. Cuando hay que decidir en forma rápida el directivo toma decisiones sin consultar con los demás

21. El directivo satisface las necesidades del grupo con alta moral y entusiasmo

22. El directivo contribuye a la reflexión y la empatía favoreciendo el trabajo en equipo.

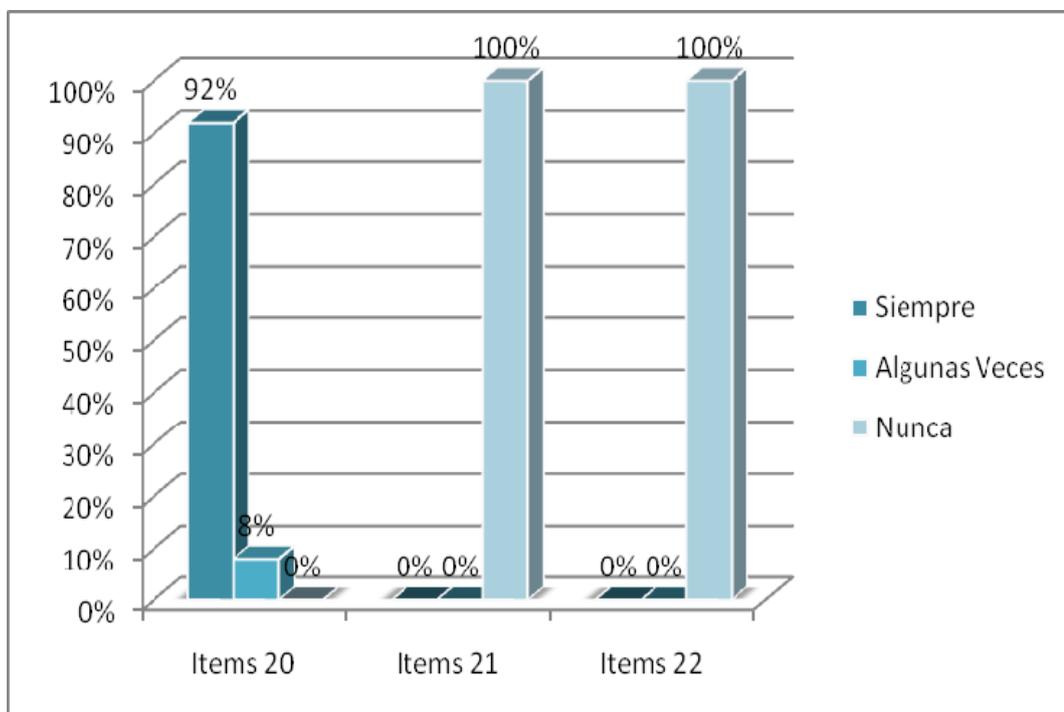
**Tabla Nro. 9**

**Liderazgo**

Siempre	Ítems	%	Algunas veces	%	Nunca	Total %
11	20	92%	1	8%	0	0
0	21	0	0	0	12	100%
0	22	0	0	0	12	100%

Instrumento aplicado al personal docente y administrativo del C.E.I. Valle Verde  
Fuente: Padrón, (2014)

**Gráfico 8 Liderazgo**



Fuente: Padrón, (2014)

### **Análisis de resultados**

En cuanto a los datos reflejados en la dimensión organización, cuyo subindicador es Autocrático, del ítems número 20 “Cuando hay que decidir en forma rápida el directivo toma decisiones sin consultar con los demás” 92 por ciento de los docentes y administrativo respondió que siempre, mientras que 8 por ciento respondió algunas veces, lo cual representa un alto porcentaje que el directivo cuando hay que decidir en forma rápida, lo hace sin consultar con los demás.

En este sentido, según Madrigal (2009), el líder autocrático es dogmático, da órdenes y espera que las obedezcan utilizando la autoridad formal otorgada por la organización de manera directa y toma decisiones sin consultar con los demás. En el contexto de las relaciones laborales, es de suma importancia que los docentes tengan claro cuáles son las líneas de mando de la institución. Respetando la Jerarquía, pues

representa la línea de autoridad en una organización pero hay que estar claros en que el directivo debe involucrar al personal, brindándoles comunicación libre y fluida en todo momento y más cuando se trate de tomar decisiones.

Seguidamente en el ítem número 21 “El directivo satisface las necesidades del grupo con alta moral y entusiasmo” del subindicador referido a Democrático, 100 por ciento de los docentes y administrativo respondió que nunca. Considerando las respuestas del personal encuestado se evidencia que un alto porcentaje afirma que el directivo carece de liderazgo para satisfacer las necesidades del grupo con alta moral y entusiasmo. Al respecto, González (2009), expresa que el líder democrático involucra a los empleados, satisface necesidades del grupo, el nivel de entusiasmo que proyecta es alto al igual que su moral. Asimismo, las personas que le siguen sienten que no son presionados en las tareas o compromisos, por sentirse a gusto en sus trabajos.

En virtud de ello, es necesario fomentar una propuesta en la institución sujeta a estudio, que permita tanto al directivo como a los docentes tomar conciencia de las actitudes que favorecen al grupo y a cada empleado en particular y se desarrollen en un ambiente armónico, libre de conductas hostiles las cuáles dañan las relaciones interpersonales y laborales, logrando así el trabajo en equipo y sentirse en libertad y satisfechos en la organización.

Posteriormente en el del subindicador Coach del ítem número 22 “El directivo contribuye a la reflexión y la empatía favoreciendo el trabajo en equipo” 100 por ciento del personal encuestado respondió que nunca. Los resultados arrojados reflejan que el directivo carece de herramientas que le permiten contribuir a la reflexión y la empatía favoreciendo el trabajo en equipo. A tales efectos, es necesario que un coach o entrenador ayude en la reflexión de los empleados y del grupo tal como lo expresa Vázquez (2009), debido a que está en la capacidad de identificar y conocer las disfunciones de los participantes por medio de la sensibilidad que como líder debe

poseer entre sus principales herramientas. Por lo antes mencionado, en la institución sujeta a estudio emerge la necesidad de la formación de líderes directivos coach y de esa manera pueda aportar cambios en la manera de ejecutar sus funciones.

### **Conclusiones del diagnóstico**

De acuerdo a los resultados recolectados en el instrumento que se aplicó al personal docente y administrativo del Centro de Educación Inicial (C.E.I.) Valle Verde y considerando fundamentalmente la pregunta de investigación realizada al comienzo de la presente investigación y el objetivo general, se llegó a la conclusión que existe una tendencia elevada a indicar que el directivo no diseña programas de acción con suficiente tiempo dentro de la institución y está claramente establecido y sus miembros así lo confirman. (Ver gráfico N° 2) en la página No. 54. Asimismo, se manifiesta un alto porcentaje del escaso cumplimiento de la directora en sus funciones.

Por otro lado un alto porcentaje dio evidencias que algunas veces el directivo coordinación las actividades que se realizan en la institución y la mitad de los encuestados afirman que nunca se coordinan las actividades. Por las razones antes mencionadas es necesario hacer una vinculación en los programas y unir esfuerzos para lograr las metas propuestas en forma coordinada en la institución y en distintos momentos donde se amerite el liderazgo del directivo. A estos elementos, un alto porcentaje del personal encuestado coincide en que la institución carece de estrategias que motiven al personal a involucrarse en el logro de las pautas establecidas y las decisiones tomadas como objetivos en la organización. (Ver gráfico N° 3) en la página No. 77.

A estos elementos se suma que, un gran porcentaje del personal encuestado está de acuerdo en que el directivo nunca tiene competencias para el logro de los objetivos trazados en la organización educativa. También se observó una suma importante

dentro de la organización que afirma la falta de habilidades del líder para comprender la complejidad de la organización educativa. (Ver gráfico N° 4) en la página No. 80. Igualmente, los resultados arrojados reflejan que existe un alto porcentaje de respuestas donde se evidencia con claridad que el personal directivo, carece de habilidades para orientar al personal en la resolución de conflictos interpersonales.

Con respecto al personal docente, la gran mayoría tiene la disponibilidad de participar en la ejecución de estrategias gerenciales para obtener objetivos y metas proyectadas en la institución. Dentro de ese marco, se puede decir que los recursos con que cuenta la institución son necesarios para el logro de los objetivos establecidos en la organización, lo que facilita la actitud creadora de los miembros con la ejecución de estrategias gerenciales para el logro de nuevas proyecciones. (Ver gráfico N° 5) en la página No. 84. Por otra parte, un alto porcentaje de los encuestados considera que nunca se toman con antelación las decisiones dentro de la institución.

Al respecto, se considera pertinente que antes de proceder a la elección tanto en lo personal como en lo laboral, se debe tomar el tiempo necesario antes de la elección. A estos elementos, un alto porcentaje del personal sostiene que el directivo no comunica a los empleados cuál es el plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales en la institución. Para tal efecto, la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambiar ideas, sentimientos, emociones y comportamientos a través del cual se comparten significados, donde se incluye el contexto, los participantes, el mensaje, canales, entre otras: y es de gran importancia que se lleve a cabo tal proceso entre los empleados. Llama la atención, que el directivo carece de estímulos para ser un motivador por excelencia en los empleados y precisamente las necesidades por lo general se consideran como puntos de partida en la teoría de la motivación, como lo expresa Maslow.

En relación a la capacidad que tiene el directivo para manejar conflictos dentro y

fuera de la institución nunca confían en el mismo. Aunada a la situación, y de acuerdo a los resultados arrojados, se evidencia un alto porcentaje de docente y administrativo consideran que existe vacío de autoridad por parte del personal directivo para el manejo de conflictos. (Ver gráfico N° 6) en la página No.86.

Sin embargo, se observó que un alto porcentaje de encuestados los docentes manejan información acerca del coaching como herramienta para modificar la conducta en el personal. Esto indica que se puede modificar el comportamiento en el personal de la institución atendiendo a la orientación, lo cual implica, dirigir y guiar con el apoyo del coaching y de esta manera facilitar, estimular y escuchar activamente sus inquietudes para darle la mejor solución.

De igual manera, cabe destacar un alto porcentaje entre el personal docente y administrativo expresan que el directivo carece de información relevante acerca del proceso de coaching, siendo este un mecanismo de suma importancia para mejorar la labor en todo el personal de la institución. En tal sentido, el proceso de coaching servirá en la orientación a una apertura de conciencia, al manejo de estados de ánimo al igual que comportamientos y actitudes adecuadas y desarrollo de habilidades para ser usados en la práctica. (Ver gráfico N° 7) en la página No. 91.

En relación al tipo de liderazgo ejercido por el personal directivo, cuando hay que decidir en forma rápida el directivo toma decisiones sin consultar con los demás un alto porcentaje afirma que el directivo lo hace sin consultar con los demás, el directivo carece de liderazgo para satisfacer las necesidades del grupo con alta moral y entusiasmo, carece de herramientas que le permiten contribuir a la reflexión y la empatía favoreciendo el trabajo en equipo. Por lo antes mencionado, una vez finalizado el proceso de interpretación de las encuestas realizadas al personal directivo y docente del Centro de Educación Inicial (C.E.I.) Valle Verde, emerge la necesidad de la formación de líderes directivos coach y de esa manera pueda aportar cambios en la manera de ejecutar sus funciones y es de suma importancia que los

empleados de la institución estén motivados y que el personal directivo proyecte confianza para lograr que todos participen y puedan alcanzar las metas proyectadas en la organización. (Ver gráfico N° 8) en la página No. 95.

Ante la situación descrita se recomienda el diseño de estrategias gerenciales que estén basadas en el coaching para la formación de líderes directivos con el propósito de solventar el abordaje situacional, Asimismo, la capacitación de directivo y docentes, con la finalidad de mejorar el liderazgo gerencial.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL COACHING PARA LA  
FORMACIÓN DE LÍDERES DIRECTIVOS DEL C.E.I. VALLE VERDE**

**Autora:** Lcda. Padrón E. Ynés B.

**Tutora:** Dra. Lisbeth. Castillo.

Valencia, Abril 2015

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Para que puedan generarse los cambios en la realidad organizacional, educativa y social entre las personas involucradas en la investigación llevada a cabo en el C.E.I. Valle Verde, la autora tiene como propósito Facilitar Estrategias Gerenciales Basadas en el Coaching para la Formación de Líderes Directivos en el C.E.I. Valle Verde.

#### **Contenido de la Propuesta**

- I.- Presentación de la propuesta
- II.- Objetivos de la propuesta:
  - Objetivo general
  - Objetivos específicos
- III.- Justificación de la propuesta
- IV.- Visión
- V.- Misión
- VI.- Fundamentación teórica de la propuesta
- VII.- Fundamentación legal
- VIII.- Factibilidad de la propuesta
- IX.- Recursos: Económicos, Prácticos, Técnicos, Social, Metodológicos
- X.- Desarrollo de la propuesta
- XI.- Presupuesto de especialistas contratados

#### **Presentación de la Propuesta**

En el ámbito organizacional, la administración se lleva a cabo en forma individual, empresarial e institucional, por medio de la figura de un gerente, que de acuerdo con el diccionario de la lengua española; es la persona encargada de conducir la función administrativa de una empresa.

Por tal motivo, se necesitan gerentes que sepan cómo ejecutar a cabalidad sus funciones y sobre todo deben estar dotados de la gracia natural de líder, de humanidad con valores como el amor para evitar el maltrato en los empleados los cuales a su vez, estén atentos y a gusto en el lugar de trabajo donde puedan dar lo mejor de cada uno en forma personal y grupal. Igualmente, para que un gerente alcance el éxito en sus funciones, debe desarrollar ciertas habilidades que le permitirán ser eficaz y eficiente en su rol, logrando las metas en el plano gerencial y personal al centrarse en valores fundamentales como lo son el respeto, compromiso y amor por el trabajo que realizan hacia los grandes desafíos que se presenten a futuro, fundamentándose en la integración, la innovación y motivación de los empleados; por medio de la facilitación de estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes, que les permitan apropiarse de los cambios, enfrentando los retos y venciendo los obstáculos que les conducirán desenvolverse en distintos ambientes educativos, sociales y personales.

Cabe destacar, que el directivo en la organización ejerce un papel de suma importancia porque él es quien establece una amplia visión del propósito en la institución, también insta límites a los aspectos que pueden entenderse como la misión y valores, encaminando las metas al crear un clima organizacional agradable, donde los empleados se dediquen a las labores con gusto y profundidad. Por tal motivo, el director ante cualquier meta que quiera alcanzar dependerá de la disposición y voluntad de los demás, de la responsabilidad que quieran asumir; porque no es posible realizar todo solo, así que es fundamental sembrar en cada empleado, la semilla del compromiso, es decir, lograr que se pongan los patines empezando con tres actitudes:

**Ser amigables:** Es realmente importante mostrarse atento, brindar saludos, ser amables, siempre estar disponibles a consultas u ofrecer la posibilidad de reservar una cita cuando se encuentre ocupado. Esto les muestra a los demás que son apreciados y valoras su contribución.

**Interesarse realmente por la otra persona:** En vista que toda persona tiene dificultades y problemas a la hora de crear relaciones; es de gran valor que el directivo tome la iniciativa y se interese genuinamente por lo que ocurre con los demás; estar pendiente si el empleado se siente a gusto con el desempeño de las actividades laborales que realiza, su estado de ánimo y salud. De esta forma puede generar la percepción en los demás de realmente está interesado por ellos, por su trabajo, logrará darse cuenta de cómo funciona cada persona del equipo de trabajo y realizar cambios pertinentes.

**Involucrar a los empleados activamente en los proyectos y conversaciones:** Debe solicitarse puntos de vista y opiniones, estar abiertos a recibir críticas sobre la manera de operar o gerencial. El equipo de trabajo puede brindar ayuda al observar puntos ciegos que probablemente antes no se habían hecho evidentes.

En síntesis, es de vital importancia que el directivo adquiera personalidad de líder con fundamentación en el coaching para que logre resultados exitosos en todas sus funciones, al poner en práctica valores éticos y morales, asimismo, que tengan ascendente, predominio moral sobre las demás personas, influencia, convencimiento con las palabras, no atropelle con sus palabras, posea vigor en el lenguaje debe tener deseo vehemente de surgir, de avanzar, disfrute de perseverancia y persistencia, con capacidad de lo lograr lo que se proponga. Igualmente, que tenga competencia, demuestre confianza en sí mismo, seguridad y firmeza.

### **Objetivo General de la Propuesta**

- ✓ Facilitar estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Ejecutar un taller donde se difunda la importancia y características del coaching

como proceso para solventar la situación que enfrenta el personal de la institución.

- ✓ Organizar mesas de trabajo para conocer los pasos para el desarrollo del proceso de coaching en el mejoramiento del desempeño laboral.
- ✓ Planificar un café mundial donde se promuevan actividades de integración y participación para desarrollar los pasos del coaching.
- ✓ Realizar una conferencia donde se promueva la eficacia del coaching como una de las habilidades del liderazgo para la aumentar la efectividad en las funciones directivas.
- ✓ Ejecutar un conversatorio sobre la importancia del liderazgo estratégico para el desarrollo de las capacidades de aprender a influenciar eficazmente en el comportamiento de los empleados

### **Justificación**

En el escenario cambiante de las instituciones educativas, es fundamental la preparación de los gerentes directivos en el contexto organizacional, porque ellos deben dar respuesta a las diversas inquietudes y necesidades que se puedan presentar en la organización, tomando en cuenta las teorías administrativas mencionadas en el marco teórico referencial. Al respecto, surge la necesidad de facilitar estrategias gerenciales para la formación de líderes directivos con la finalidad de lograr las metas en la institución, fomentar el liderazgo del directivo como base de una organización sólida, eficiente, efectiva, exitosa y la integración de todo el personal.

Por lo tanto, se justifica la necesidad de un cambio de paradigma en la manera como se realizaban las funciones de los empleados, para obtener un mejor desempeño consolidando la calidad del proceso educativo, la participación y así abordar la forma eficaz y efectiva, las responsabilidades en cada miembro de la organización por medio de una propuesta que permitirán al directivo y su equipo de trabajo, decidir lo que se va a realizar y cuáles son las posibles alternativas ante alguna situación,

evaluando los pro y los contra entre las que se presenten , seleccionando la mejor opción y llevarla a la acción.

### **Misión de la Propuesta**

- ✓ Adiestrar al personal directivo y docente con estrategias que permitan desarrollar el liderazgo estratégico eficaz para optimizar el desempeño de las funciones de los miembros y las metas organizacionales.

### **Visión de la Propuesta**

- ✓ Promover y fortalecer por medio del coaching la formación de directivos que lideren, motiven y orienten a sus equipos; permitiéndoles liberar el potencial que tiene cada uno de los miembros con estrategias gerenciales y un liderazgo eficaz, aumentando de esta forma la efectividad de sus funciones, convirtiéndolos en lo más cercano a un coach y puedan transformar la realidad existente en la institución para el logro del éxito.

### **Fundamentación Teórica que Sustenta la Propuesta**

Para poder realizar la presente propuesta, la autora seleccionó una serie de estrategias que contribuyeron en el fortalecimiento de cada uno de los elementos desarrollados anteriormente en cuanto a la formación de líderes directivos. Por lo tanto, para sostener dichas estrategias se consideraron una serie de basamentos teóricos, entre los que se mencionan: La teoría de Taylor debido a que en sus planteamientos buscaba una mejor producción y rendimiento en el trabajo y así obtener el mejor provecho a la competitividad o al talento sobresaliente en sus empleados. De igual manera, la teoría de las relaciones humanas en vista de que Elton Mayo se ocupó en estudiar la opresión del hombre, y la necesidad de humanizar y democratizar la gerencia.

Asimismo, la teoría de Mc.Clelland centrado la atención sobre tres tipos de motivación, como lo son: El logro como impulso de destacar y obtener el éxito, el poder para producir influencia y alcanzar reconocimiento de trascendencia, estatus y prestigio; por último la afiliación para mantener relaciones personales amistosas, cercanas y satisfactorias.

Sobre las ideas expuestas, el Doctor William Ouchi pasó largos años indagando en las empresas japonesas y análisis de las compañías que utilizaban las cualidades de la dirección Z teoría. En este sentido la teoría se centro en hacer sentir bien a los empleados otorgándoles trabajos por el resto de sus vidas con un alto sentido de productividad, moral y plena satisfacción en el trabajo.

A estos elementos, la propuesta se desarrolló tomando en consideración herramientas administrativas acordes, agregándole un diseño a cada una de las estrategias como elemento gráfico que identifica el objetivo a alcanzar. La finalidad de lo anterior expresado es que la propuesta sea adoptada y ejecutada por el personal directivo, docente y administrativo de la institución de manera atractiva, derribando paradigmas de otros planteamientos en investigaciones anteriores.

### **Fundamentación Legal de la Propuesta**

La sustentación legal de la presente propuesta queda conformada por lineamientos y procedimientos legales que conforman el fundamento y principios que dan apoyo a la investigación, a través de artículos contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del 2000, Ley Orgánica de Educación, y El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

En referencia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año (1999), publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860. En su artículo 102 enuncia literalmente:

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respecto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal... (p.35).

En relación a lo mencionado en el artículo 102, es de gran importancia desarrollar el potencial creativo que tienen todas las personas sin violentar sus derechos, su personalidad y su manera de pensar, por medio de la educación con el propósito de que aprenda a analizar las circunstancias y modos de actuar para alcanzar lo deseado, que sean personas auténticas, participativas y democráticas y logren la productividad en los diferentes ambientes que les corresponda desenvolverse, así como las metas personales y organizacionales.

Por otro lado, en el artículo 104 de la mencionada ley se manifiesta:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.36).

En concordancia con este artículo, es de gran importancia que los docentes tenga la preparación correcta, que muestren dignidad de llevar el título de maestros o

maestras; donde se pueda evidenciar a través de sus aptitudes el conocimiento, la vocación por lo que hace, siente, por las aspiraciones o metas trazadas durante su ardua labor educativa, aprovechando la estabilidad en su ejercicio en la carrera docente para prepararse cada día más en el sistema de trabajo paralelos a la encumbrada misión que deben cumplir con el Estado. Por tal motivo la autora se ha abocado a realizar la presente investigación y que sus aportes puedan llegar, llenar y motivar a los docentes en la búsqueda a ser más proactivos en el la gran misión que tienen como educadores, bien sea en instituciones públicas o privadas, lo importante es ir escalando conocimientos hasta llegar a la cumbre de la satisfacción tanto personal como laboral en pro del desarrollo de la nación y por ende del país.

Asimismo, Ley Orgánica de Educación 2009, (Gaceta oficial 5.929), en el artículo 4 expresa textualmente:

La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central de la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad... (p.4).

Por lo tanto, valiéndose del derecho que tienen los venezolanos y venezolanas en cuanto a educarse y desarrollar al máximo sus potencialidades en las diversas manifestaciones culturales, con la libertad de proyectarse como personas valiosas y protagonistas de sus aprendizajes, donde el estado asume la educación como proceso esencial para que se promuevan y fortalezcan los valores; es elemental propiciar el cambio en el personal directivo de la institución sujeta a estudio, por medio de la ejecución de una propuesta que fomente la motivación, comunicación, toma de decisiones, el manejo de conflictos con estrategias gerenciales y un liderazgo eficaz que les guíen al logro del fortalecimiento de las competencias de líderes en proceso,

convirtiéndolos en lo más cercano a un coach y puedan transformar la realidad existente en el entorno laboral y en las relaciones interpersonales.

Atendiendo a estas consideraciones, el artículo 139 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, (Gaceta Oficial N° 5.496) Extraordinario del 31 de octubre de 2000 establece literalmente que “la actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio...” (p.6)

A lo anterior expuesto, los directivos de las diversas instituciones, deben reflexionar acerca de obligatoriedad e importancia del mejoramiento profesional, el perfeccionamiento de las relaciones interpersonales dinámicas, las cuales se desarrollan por medio de las habilidades que el mismo, como líder pueda descubrir en la actualización de conocimientos. Sobre la base de las ideas expuestas, la importancia escriba primariamente en conocer cuál es la forma gerente directivo ejecuta su trabajo y cómo debe hacerlo en cuanto a la praxis profesional, debido a que la dirección es un arte y requiere de conocimiento técnicos en el espacio que aspira conducir, los cuales los logrará si busca estrategias eficaces al éxito esperado. Por otro lado, porque en la medida que el gerente organizacional amplíe sus conocimientos y los ponga en práctica, logrará un clima y cultura organizacional más armoniosos, encontrará mayor sentido a lo que hace, aprenderá a ser más empático y auténtico.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad es la disponibilidad de los recursos necesarios para ejecutar los objetivos y metas establecidos, que se determinan por el amplio análisis de los recursos financieros, económicos y sociales de la propuesta la cual determina la probabilidad de ser efectuada de manera efectiva. Por lo tanto, una vez desarrollada la

fase diagnóstica se elabora un estudio de factibilidad, donde se consideran ciertos factores que hacen posible la ejecución de estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos en el Centro de Educación Inicial (C.E.I.) “Valle Verde”, con la finalidad de lograr los objetivos planteados. Al respecto, se debe motivar a los participantes de la institución antes mencionada para que conozcan la importancia que tiene la ejecución de la propuesta en el mejoramiento del clima y la cultura organizacional, así como las relaciones interpersonales, las cuales repercuten en la excelencia personal, social, relaciones laborales y de la organización. En este sentido la propuesta se establece tomando en cuenta la factibilidad presupuestaria de la institución.

Por otro lado, se considera como parte del estudio y para la posible ejecución, los aspectos operacionales, funcionamiento, económicos, costos, beneficios, y técnicos. Por consiguiente, la investigación es viable, debido a que se enmarca dentro de los fundamentos teóricos relacionados a estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos y través de ella se realizó un análisis con el fin de describir como es actualmente este proceso en el Centro de Educación Inicial (C.E.I.) “Valle Verde” lo que permite solidificar las relaciones y el desempeño laboral entre el personal directivo y de la institución sujeta a estudio. Asimismo, con relación a los logros y alcances la investigación tiene el siguiente impacto:

- ✓ **Económicos:** La propuesta es factible, porque limita el tema espacio-temporal, también identifica la rama del conocimiento en el cual se inscribe y toma en cuenta los recursos humanos, económicos e institucionales. Al respecto, para la ejecución de la propuesta se cuenta con la participación líder coach, especialistas en gerencia avanzada en educación, orientadores, entre otros profesionales capacitados. Igualmente, se contará con la participación de directivos, docentes, personal administrativo.
  
- ✓ **Práctico:** Este tipo de estudio puede ser aplicado en otras instituciones educativas

con características similares al trabajo de investigación, por medio de la utilización de algún tipo de instrumento de recolección de datos como encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otras que permiten conocer sobre estrategias gerenciales basadas en el coaching para la formación de líderes directivos dentro de la institución.

- ✓ **Técnico:** En el proceso de investigación, para la obtención de información se usó la computadora y fotocopadoras.
- ✓ **Social:** El presente trabajo se puede utilizar para próximas investigaciones como antecedente.

## **PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA**

**Tabla No. 10**

### **Especialistas contratados**

Especialistas	Disponibilidad	Precio	Política de cobro	Total
Líder coach	5 sesiones de ½ día c/u.	1.000 Bsf	Contado	5.000 Bsf
Magister en gerencia	5 sesiones de ½ día c/u.	500 Bsf	Contado	2.500 Bsf
Orientadores	5 sesiones de ½ día c/u.	500 Bf	Contado	2.500 Bsf

Fuente: Padrón (2015)

### **Estrategias Metodológicas**

Entre la metodología utilizada se encuentran cinco estrategias que contienen lo siguiente:

Ejecutar un taller donde se difunda la importancia y características del coaching como proceso para solventar la situación que enfrenta el personal de la institución,

organizar mesas de trabajo para conocer los pasos para el desarrollo del proceso de coaching en el mejoramiento del desempeño laboral, planificar un café mundial donde se promuevan actividades de integración y participación para desarrollar los pasos del coaching, realizar una conferencia para promover la eficacia del coaching como una de las habilidades del liderazgo para la aumentar la efectividad en las funciones directivas, ejecutar un conversatorio sobre la importancia del liderazgo estratégico para el desarrollo de las capacidades de aprender a influenciar eficazmente en el comportamiento de los empleados. Así pues, estas actividades se realizarán con el fin de que los miembros que laboran en el Centro de Educación Inicial (C.E.I.) “Valle Verde” adquieran el conocimiento y se motiven a adoptar dicha información para cambios positivos en su desempeño y en las relaciones interpersonales.

De igual manera, estas estrategias facilitan técnicas con la finalidad de optimizar el desempeño del directivo, personal docente y administrativo. Cabe destacar, que durante la ejecución de las estrategias se elaboran actividades como trabajo en equipo, organización, dramatizaciones, discusiones abiertas, exposiciones y presentación de informes, entre otras actividades. A su vez, se incluyen los recursos técnicos como mapas mentales, diapositivas, folletos informativos entre otros. De igual manera, es importante resaltar que los facilitadores de estas estrategias desempeñan el papel de orientadores del proceso, facilitándoles los recursos e información necesaria para asesorar a los participantes como principales protagonistas de su proceso de aprendizaje.

**Taller: La importancia y características del coaching como proceso para solventar la situación que enfrenta el personal de la institución.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias metodológicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Estrategias de evaluación</b>
Ejecutar un taller donde se difunda la importancia y características del coaching como proceso para solventar la situación que enfrenta el personal de la institución.	Presentación del propósito de la propuesta por parte de la facilitadora. Definición, origen, importancia y características del coaching como proceso.	1. Bienvenida a través del video reflexivo: Relaciones humanas: Obligar o influir, el cual se encuentra en la dirección electrónica: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c">https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c</a> 2. Presentación del tema. 3. Dinámica para la formación de grupos: 4. Eres mi reflejo. Entrega de fichas. 5. Motivación para apertura la participación de los asistentes a través de un sketch "Cuando nadie te está mirando." 6. Conclusiones.	Trípticos Distintivos Video beam Hojas Blancas Material Impreso Bolígrafos Marcadores Obsequios Recursos humanos	Asistencia y participación Individual y grupal. Responsables: Especialista contratado.

**Tiempo de duración:** Se realizará un taller de cuatro horas académicas/ 8:00 a 11:00 am con un receso de 15 minutos/ 9:45 a 10:00 am.

**Lugar:** Salón de mayor amplitud del C.E.I. "Valle Verde".

**Mesas de trabajo: Conocer los pasos para el desarrollo del proceso de coaching en el mejoramiento del desempeño laboral.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias metodológicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Estrategias de evaluación</b>
Considerar las características del coaching como fundamento para el crecimiento personal.	<p>Presentación de las características del coaching por medio de diapositivas.</p> <p>Importancia de los valores y la ética para crecimiento personal ejecutando los pasos del proceso de coaching.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un ideograma de las características observadas.</li> <li>2. Participación de los integrantes de equipos con sus producciones.</li> <li>3. Realización de dramatización sobre actitudes de honestidad entre otros valores utilizando fichas reflexivas referidas al tema.</li> <li>4. Conclusiones.</li> </ol>	<p>Video beam</p> <p>Hojas</p> <p>Lápices</p> <p>Marcadores</p> <p>Fichas reflexivas</p> <p>Material impreso</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Refrigerio</p>	<p>Asistencia y participación individual y grupal. Creatividad.</p> <p>Responsable: Especialista contratado</p>

**Tiempo de duración:** Se realizarán mesas de trabajo de cuatro horas académicas/ 8:00 a 11:00 am con un receso de 15 minutos/ 9:45 a 10:00 am.

**Lugar:** Salón de mayor amplitud del C.E.I. "Valle Verde".

**Conferencia: Promover la eficacia del coaching como una de las habilidades del liderazgo para la aumentar la efectividad en las funciones directivas.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias metodológicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Estrategias de evaluación</b>
Difundir la importancia del coaching	<p>Aumento de la efectividad de las funciones.</p> <p>Guiar el talento humano.</p> <p>Crear confianza y seguridad en los empleados.</p> <p>Alcanzar inspirar.</p> <p>Buscar la perfección.</p>	<p>1. Bienvenida a los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la propuesta en power point por parte del facilitador.</li> <li>• Presentación del tema.</li> <li>• Reflexiones a través de historias de vida en power point.</li> <li>• Conclusiones de la actividad.</li> </ul>	<p>Distintivos para los participantes.</p> <p>Video beam</p> <p>Material Impreso</p> <p>Suvenir</p> <p>Recursos humanos</p>	<p>Asistencia y participación.</p> <p>Conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Responsable: Especialista contratado.</p>

**Tiempo de duración:** Se realizará una conferencia media mañana iniciando a las 8:00 am a 12:00 del mediodía con un receso de 30 minutos/ 9:30 a 10:00 am.

**Lugar:** Salón de mayor amplitud del C.E.I. "Valle Verde".

**Café mundial: Promover la eficacia del coaching como una de las habilidades del liderazgo para la aumentar la efectividad en las funciones directivas.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias metodológicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Estrategias de evaluación</b>
Disfundir la eficacia del coaching como una habilidad del liderazgo.	Aumento de la efectividad de las funciones. Guiar el talento humano. Crear confianza y seguridad en los empleados. Alcanzar inspirar. Buscar la perfección.	1. Bienvenida a los participantes. 2. Presentación de la propuesta en power point por parte del facilitador. 3. Presentación del tema. 4. Reflexiones a través de historias de vida en power point. 5. Conclusiones de la actividad.	Distintivos para los participantes. Video beam Material Impreso Suvenir Recursos humanos	Asistencia y participación. Conclusiones y recomendaciones. Responsable: Especialista contratado

**Tiempo de duración: Se realizará un café mundial media mañana iniciando a las 8:00 am a 12:00 del mediodía con un receso de 15 minutos/ 10:00 a 10:15 am.**

**Lugar: Salón de mayor amplitud del C.E.I. "Valle Verde".**

**Conferencia: La importancia del liderazgo estratégico para el desarrollo de las capacidades de aprender a influenciar eficazmente en el comportamiento de los empleados.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias metodológicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Estrategias de evaluación</b>
Desarrollar habilidades y tácticas eficaces en el directivo, docente y administrativos que favorezcan en el cambio de comportamiento por medio de un liderazgo estratégico.	<p>Aprender a influenciar eficazmente a los seres humanos para el cambio de actitudes perjudiciales en las relaciones interpersonales.</p> <p>Usar el poder de la eficacia de un modo responsable.</p>	<p>Bienvenida a los participantes por parte de la facilitadora y una lectura de motivación.</p> <p>Presentación del tema.</p> <p>Momento de reflexión a través de mensajes en video beam.</p> <p>Intervención de los participantes.</p> <p>Conclusiones y recomendaciones.</p>	<p>Material impreso</p> <p>Distintivos</p> <p>Video beam</p> <p>Suvenir</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Refrigerio</p>	<p>Asistencia y participación.</p> <p>Responsable: Especialista contratado</p>

**Tiempo de duración:** Se realizará una conferencia media mañana iniciando a las 8:00 am a 12:00 del mediodía con un receso de 30 minutos/ 9:30 a 10:00 am.

**Lugar:** Salón de mayor amplitud del C.E.I. "Valle Verde".

## **Descripción de la Fase**

Antes que nada se enviará una carta a la dirección del plantel, solicitando el permiso para la ejecución de la propuesta, y de acuerdo a la respuesta, se fijarán las respectivas fechas en el calendario para desarrollarla. Al respecto, para la inducción se invitará al personal docente, directivo y administrativo de la institución de ambos turnos, aprovechando el máximo de tiempo y la disposición de los empleados.

Así pues, las actividades pautadas en la propuesta se desarrollarán en conformidad a las estrategias metodológicas programadas.

**1.-Taller:** La importancia y características del coaching como proceso para solventar la situación que enfrenta el personal de la institución.

- ✓ Al momento de la llegada al salón de conferencias, se entregará a cada participante un tríptico y un distintivo, invitándoles tomar asiento.
- ✓ En la bienvenida se les colocará un video reflexivo titulado:
- ✓ Relaciones humanas: Obligar o influir, el cual se encuentra en la dirección electrónica: <https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c>
- ✓ Seguidamente, se presentará el tema y una vez terminado se abrirá un espacio para la reflexión para luego proceder a la conformación de los grupos.

### **Dinámica para la formación de grupos:**

Los grupos se conformarán de acuerdo a la figura impresa en el distintivo y cada participante se moverá del lugar donde se encuentra al ritmo de la música de fondo o realizando un gesto a la vez que dice su nombre.

La siguiente dinámica se realizará por medio de un ficha que le entregará la facilitadora del taller a cada participante. La dinámica se titula; **“Eres mi reflejo”** y

consiste en imitar las acciones de las figuras que se encuentran en cada ficha con la pareja correspondiente.

Ahora bien, una vez que cada pareja de participantes realice el ensayo imitando las acciones observadas en las figuras contenidas en cada ficha, se realizará un Sketch titulado **“Cuando nadie te está mirando”**, el que consiste en dramatizar una situación laboral, permitiendo la reflexión por medio de diversas preguntas ejecutadas por el facilitador como parte del proceso de coaching.

Así pues, al finalizar cada dinámica, los participantes darán sus conclusiones y luego la facilitadora retomará la dirección del taller para recapitular lo aprendido a través de la intervención de los mismos. La idea principal es que los participantes se expresen con libertad, confianza y le saquen el mayor provecho.

**2.-Mesas de trabajo:** Conocer los pasos para el desarrollo del proceso de coaching en el mejoramiento del desempeño laboral.

- ✓ Una vez culminada la presentación en power point acerca de las características del coaching, los especialistas encargados de la actividad, invitará a los participantes a escribir una lluvia de ideas acerca de lo observado, construyendo de esta manera un ideograma de las características. Esto les servirá a los participantes a reforzar el aprendizaje.
- ✓ Será oportuno que los integrantes de cada equipo expongan el ideograma realizado bien sea en láminas, rompecabezas, o la forma que hayan elegido como parte de las producciones ejecutadas en las mesas de trabajo.
- ✓ Es de gran importancia realizar una dramatización, acerca de las diversas actitudes o eventos observados por medio de fichas reflexivas, con el propósito de que los participantes den a conocer como es el clima organizacional y el coach tenga una idea general de la problemática existente en la institución para darles las herramientas necesarias e iniciar el proceso de coaching reforzando los valores.

- ✓ Las conclusiones saldrán de las vivencias y reflexiones realizadas por los participantes los que recibirán un recuerdito o suvenir como recompensa.

**3.- Café mundial:** Promover actividades de integración y participación para desarrollar los pasos en el proceso de coaching, el cual consiste en conversaciones iniciales, conversaciones feedback y conversaciones de desarrollo.

- ✓ Oportunamente, el especialista dará una breve explicación de cómo es el procedimiento para desarrollar los pasos de coaching.
- ✓ El especialista encargado de la actividad, entregará un cuestionario confidencial a cada participante donde se realizan preguntas de los hábitos adquiridos por el director sin intención de ofender ni que el mismo se sienta incomodo. ] Esto se hará solamente para indagar y crear conciencia en ciertas actitudes evidenciadas en el cuestionario, para que a través de ellas el coach comience a hacer su trabajo en el intercambio de puntos.
- ✓ Las conversaciones ejecutadas orientarán al coach en cuanto si se están efectuando los objetivos del plan, permitiendo llegar a conclusiones e ir avanzando, sanando actitudes y mejorar progresivamente.

**4.-Conferencia:** Promover la eficacia del coaching como una de las habilidades del liderazgo para aumentar la efectividad en las funciones directivas.

- ✓ Se les dará la bienvenida a los participantes por medio de una actividad donde todos se tomarán de las manos, cerrarán los ojos y por medio de una técnica de relajación (con música de fondo), expresarán en voz audible lo importante que son y los sueños que pronto lograrán, manteniendo una actitud positiva y llena de optimismo.
- ✓ El especialista encargado de la actividad, les presentará la propuesta en power point donde los participantes tendrán la oportunidad de visualizar lo que se quiere lograr con la ayuda de todos, derribando barreras que impiden alcanzar el éxito anhelado.
- ✓ La siguiente actividad es presentar el tema, el cual consiste en el aumento de la

efectividad de las funciones, guiar el talento humano, crear confianza y seguridad en los empleados, alcanzar inspirar y llegar a la perfección con fuerza de voluntad y una actitud positiva.

- ✓ Los participantes tendrán la oportunidad de visualizar una breve historia de vida que les aumentará las fuerzas y el optimismo, creando un clima de confianza y seguridad en lo que emprendan antes, durante y después del proceso.
- ✓ Las conclusiones las darán los mismos participantes por medio de sus vivencias. Asimismo, el especialista reforzará la actividad realizada por medio de un momento de reflexión personal.

**5.- Conversatorio:** La importancia del liderazgo estratégico para el desarrollo de las capacidades de aprender a influenciar eficazmente en el comportamiento de los empleados.

- ✓ La bienvenida estará a cargo de la facilitadora por medio de una lectura de motivación. Esto permitirá a los participantes confianza y reflexión acerca del tema durante la conferencia y luego presentará el tema.
- ✓ De igual manera, el especialista presentará el tema donde se les darán a conocer algunas técnicas a los participantes, en relación de como influenciar eficazmente a los seres humanos para que cambien las actitudes perjudiciales en las relaciones interpersonales y usar el poder de la eficacia de un modo responsable por medio del liderazgo estratégico.
- ✓ Asimismo, se presentará el video “ lecciones de vida el cual se encuentra en:

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial EPISTEME.
- Asamblea Nacional Constituyente (2000). *Constitución Nacional*. Caracas – Venezuela
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas – Venezuela. Editorial. Consultores asociados.
- Baltazar, A (2009). *Habilidades Directivas*. 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill.
- Blanco, C. (2009). *"Epistemología del Proyecto Factible"* [Documento en línea Disponible] "Entorno-Empresarial.Com" - <http://www.entorno-empresarial.com/?ed=64&pag=articulos&aid=1926> Consultado el 1 de Julio de 2011.
- Blanco (2012). *El liderazgo del Personal Directivo en las Relaciones Interpersonales Docentes del Centro de Educación Inicial Municipal "Federación"*. Carabobo – Venezuela.
- Blanco C. (2008). *Epistemología del Proyecto Factible Entorno-Empresarial.Com*. Publicado en Mayo del 2008 - <http://www.entorno-empresarial.com/?ed=64&pag=articulos&aid=1926>
- Carrero, J. (2008). *Misión, Visión, Objetivos y Valores en la Organización*. [Documento en línea] <http://uproimplantasist.blogspot.com/misin-visin-objetivos-y-valores-en-una.html>
- Colmenares, A (2013). *El coaching como Estrategia Gerencial para Optimizar el Clima Organizacional en el L.B. Francisco Arocha Sandoval en Tinaquillo, Estado Cojedes – Venezuela*
- Chiavenato, A (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, 2006 México.
- Chiavenato, A (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2002.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia. <http://administracion21.blogspot.com/2008/12/funciones-de-la-administracin.html>. viernes, 12 de diciembre de 2008

- Daft, R (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Consegraf. 2007
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto*. Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Escalona, V (2013). *Estrategias Gerenciales para la Satisfacción Laboral del Docente en la Unidad Educativa "Lisandro Ramírez"* Carabobo – Venezuela.
- Fayol H. (2004). <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm> Biografías y Vidas, 2004-2015 consultado el 29/03/2015 a las 10 pm
- Franco, G (2009). *Habilidades Directivas*. 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill.
- Galindo, R (2012). *Estrategias Gerenciales como una Alternativa para el Mejoramiento de la Toma de Decisiones del Personal Directivo en la Unidad Educativa Colegio "San Nicola."* Carabobo – Venezuela.
- Gómez, (2000). *Proyectos Factibles*. Editorial Predios. Valencia.
- González, H (2009). *Habilidades Directivas*. 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill.
- Guerra, H. (2009). *La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones*. Enfoque Interdisciplinario / Económico – Administrativa. Documento en línea consultado en fecha 11 de Noviembre de 2014 a las 2:24 pm.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Ultra S.A
- Ibáñez, N y Castillo, R. *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. 2Da edición. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N°36.787. Caracas- Venezuela. Editorial Eduven.
- Madrigal, B (2009). *Habilidades Directivas*. 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill.
- Maslow (2014). Disponibles en [https://www.google.co.ve/search?newwindow=1&rlz=1C1RNVG\\_esVE620VE620&espv=2&tbm=isch&q=piramide+de+maslow+png&revid=1685380670&sa=X&ei=0aGyVOae](https://www.google.co.ve/search?newwindow=1&rlz=1C1RNVG_esVE620VE620&espv=2&tbm=isch&q=piramide+de+maslow+png&revid=1685380670&sa=X&ei=0aGyVOae) consultado en fecha 11 de Noviembre de 2014 a las 12:14 m

- Palella y Otros, (2003). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Editorial Once. Caracas.
- Pérez, V (2012). *El coaching y su incidencia en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Hipólito Cisneros”*. Carabobo – Venezuela.
- Quispe, (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Facultad De Educacion. Unidad De Postgrado Lima – Perú.
- Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (1991) Decreto N° 1942, mediante el cual se dicta el *reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*.
- Rivera, A (2010). *Estilo de Liderazgo en la Coordinación Académica del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo sede Industrial Valencia*. Carabobo – Venezuela.
- Rodríguez, Y, Noriega, N. y Pineda, M (2012). *La Experiencia de Investigar* (2da. impresión de la 3ra Edición). Universidad de Carabobo – Venezuela.
- Román, J y Fernández Manuel (2008). *Libros en red. Primera edición en español, versión digital*. Amertown Internacional, S.A
- Silva, J, (2006) *Metodología de la Investigación*. Ediciones Co-bo.
- Stoner, J (2007). *“Administración”*. [Documento en línea] Disponible en línea <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2012/07/11/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores>.
- Labrador y Otros, (2002). *Metodología*. Valencia.
- Mayo, H. *Teoría de las relaciones humanas*. [Documento en línea]. Disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/relacioneshumanas](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/relacioneshumanas) / Consultado el 13 de agosto de 2014 a las 5:10 Pm
- Ochoa, A (2009). *Habilidades Directivas*. 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill.
- Palella, (2010). *Metodología De Investigación Cuantitativa*. Distrito Federal <http://distrito-federal.nexolocal.com.ve/p12613351-metodologia-de-investigacion-cuantitativa-de-palella-2010>
- Palella y Otros, (2003), *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Editorial Once.

Caracas.

Piñango, R (2014). *Debates IESA- Coaching: responsabilidad compartida*-Volumen XIX, No. 1- Enero-Marzo

Proyecto factible: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/07/proyecto-factible.html>

Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª ed.). México: Editorial Limusa.

Teoría de Taylor :<http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.h>.

Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (1991) Decreto N° 1942, mediante el cual se dicta el *reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*.

Rivera, A (2010). *Estilo de Liderazgo en la Coordinación Académica del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo sede Industrial*. Valencia. Carabobo

Valero, J. (2012). *Gestión-del-talento-humano-chiavenato*. [Documento en línea] Disponible En <http://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato>.

Vásquez, G (2009). *Habilidades Directivas*. 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill.

Vélaz I. (2012) <http://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/> consultado el 29 de Marzo de 2015 a las 10:28 pm

Video “Obstáculos en la vida” [https://www.youtube.com/watch?v=ErwU\\_rkBmOg](https://www.youtube.com/watch?v=ErwU_rkBmOg)

Zárate, L (2009). *Habilidades Directivas*. 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill. (

## **ANEXOS**

Cálculo de Confiabilidad del instrumento (Anexo No. III).

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Xi
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	26
2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	29
3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	27
4	1	1	2	1	3	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	41
5	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	32
6	3	1	3	2	2	1	3	3	1	3	3	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	40
7	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	41
8	3	1	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	51
9	3	1	3	2	2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	40
10	3	1	3	3	3	1	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	50
Sumatoria	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	77
Media	2	1.2	2.4	1.6	2	1.6	1.8	1.8	1.8	2.8	1.8	1.7	1.5	1.5	2	1.6	2	1.4	2.7	2.9	1.2	1.2	38
Desv. Est.	1	0.6	0.7	0.7	0.8	1	1	0.8	0	0.4	0	0.5	0.8	0.8	0.7	0.8	3	0.8	0.5	0.3	0.6	1	8.9
Varianza	1	0.4	0.5	0.49	0.6	0.9	1	0.6	0	0.2	1	0.2	0.7	0.7	0.4	0.7	1	0.7	0.2	0.1	0.4	1	80

N=1

AV=2                      k/k  
                                  -1      1.050

S=3                      Varianza      2  
                                  Interna            2  
                                  Varianza      80.0  
                                  Exter            11  
                                  Fracción       0.28  
                                  Corchete       0.72  
                                  Alph  
                                  a                0.76

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Xi
1	1	3	4	4	4	3	2	2	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	1	67
2	4	3	3	4	4	3	2	2	1	1	4	2	2	2	4	2	2	1	4	1	4	1	56
3	1	2	4	4	4	2	4	1	1	1	2	1	1	4	4	2	4	1	4	1	2	1	51
4	1	2	4	3	4	2	2	1	1	1	3	4	2	2	2	2	3	1	4	1	4	1	50
5	1	2	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	4	2	4	1	4	1	1	1	54
6	2	4	1	4	4	3	4	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1	53
7	2	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	4	3	2	4	4	3	1	4	2	3	3	63
8	2	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	1	4	2	3	1	4	3	66
9	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	4	4	1	1	2	1	2	1	1	1	4	1	40
10	1	2	4	4	4	3	4	2	1	1	4	3	2	4	3	3	4	1	4	1	2	1	58
11	1	1	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	2	4	4	1	4	1	4	1	59
12	2	3	4	4		2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	4	1	4	1	58
13	2	2	4	4	4	4	4	1	1	1	3	2	2	4	4	4	2	1	3	1	2	1	56
14	2	3	2	4	2	3	4	3	2	1	3	4	2	4	3	4	2	3	1	1	3	1	57
15	2	3	4	4	3	2	4	2	1	1	2	4	1	4	1	3	3	2	3	1	4	1	55
16	3	4	4	4	4	4	4	2	1	1	3	2	1	4	3	4	3	2	4	1	2	1	61
17	1	2	4	4	4	2	4	1	1	1	2	4	1	2	4	4	4	2	4	1	4	1	57
18	1	2	4	4	4	2	4	1	1	1	1	1	2	2	4	4	4	2	4	1	1	1	51
19	3	2	4	4	4	3	2	2	1	1	1	3	1	4	4	4	2	2	2	2	4	1	56
20	1	2	4	4	4	2	4	1	1	2	1	2	1	2	4	4	4	2	4	1	1	1	52
21	1	2	4	1	4	3	4	4	1	2	4	4	1	2	4	3	4	1	4	1	4	4	62
22	1	2	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	1	4	4	2	4	1	4	1	4	1	65
23	1	2	4	4	4	2	4	4	1	1	4	4	1	4	4	1	2	1	4	1	4	1	58
24	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	1	4	4	1	1	4	1	4	1	66
25	1	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	2	1	2	4	2	2	1	3	1	2	1	48
Sumatoria	42	60	93	91	90	71	85	53	40	43	70	78	42	71	83	70	74	37	87	30	77	32	1419
Media	1.68	2.4	3.72	3.64	3.75	2.84	3.4	2.1	1.62	1.72	2.8	3.12	1.68	2.84	3.32	2.8	2.96	1.48	3.48	1.2	3.08	1.28	56.76
Desv. Est	0.95	0.71	0.737	0.86	0.61	0.8	0.91	1.17	1.18	1.137	1.15	1.092	0.9	1.18	0.95	1.155	1.02	0.77	0.92	0.5	1.1518	0.792	6.3132
Varianza	0.89	0.5	0.543	0.74	0.37	0.64	0.83	1.36	1.25	1.293	1.33	1.193	0.81	1.39	0.89	1.333	1.04	0.593	0.84	0.25	1.3267	0.627	39.857

Siempre (4) 20  
Casi Siempre (3) .1  
Algunas veces (2) .9  
Nunca (1) 1.  
0.05  
0.

sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	X
1	1	1	1						
2	1	2	4						
3	2	4	1						
4	1	1	4						
5	2	3	1						
6	1	1	1						

**TALLER:  
IMPORTANCIA DEL COACHING COMO  
PROCESO.**



**LUGAR: SALÓN DE CONFERENCIAS DEL CENTRO  
DE EDUCACIÓN INICIAL “VALLE VERDE”.**

## **MESAS DE TRABAJO:**

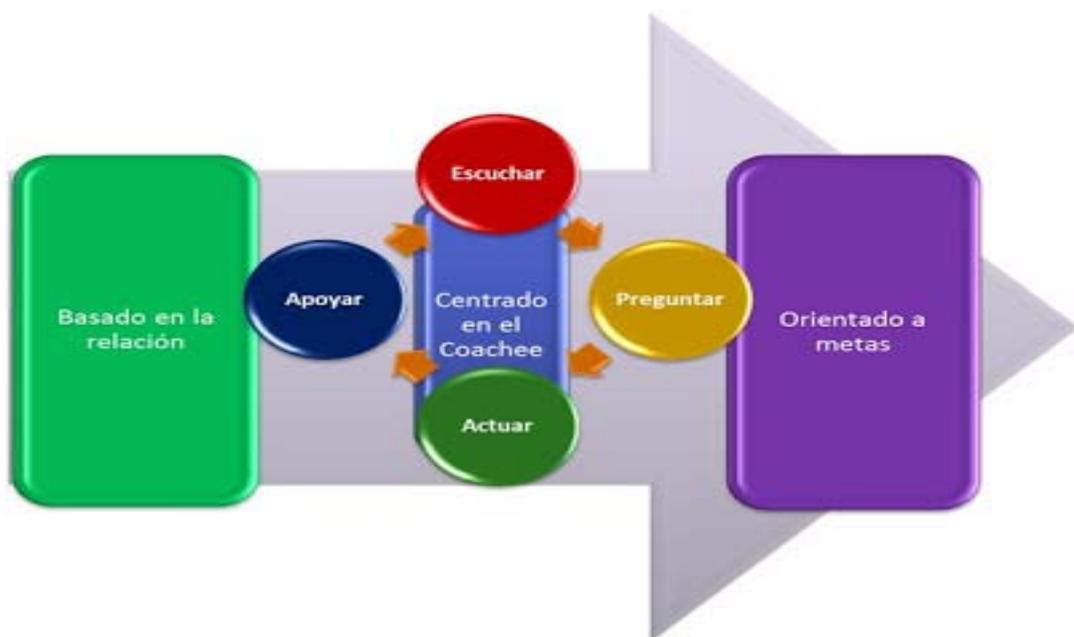
### **CONOCER LOS PASOS PARA EL DESARRO DEL PROCESO DE COACHING EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.**



**LUGAR: SALÓN DE CONFERENCIAS DEL CENTRO  
DE EDUCACIÓN INICIAL “VALLE VERDE”**

## CAFÉ MUNDIAL:

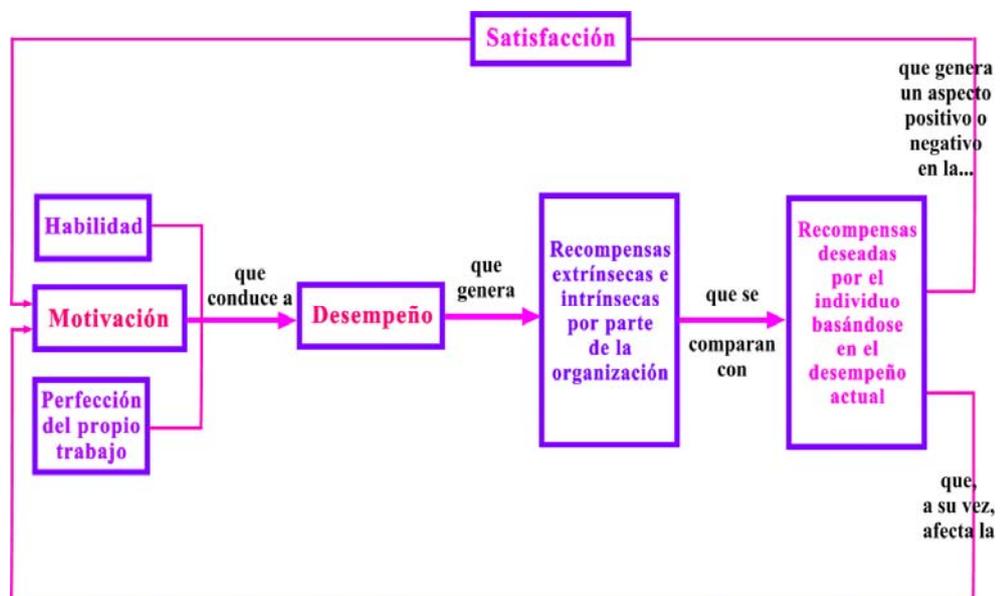
- **PROMOVER ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN PARA DESARROLLAR LOS PASOS DEL COACHING.**



**LUGAR: SALÓN DE CONFERENCIAS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “VALLE VERDE”**

## CONFERENCIA:

PROMOVER LA EFICACIA DEL COACHING COMO UNA DE LAS HABILIDADES DEL LIDERAZGO PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD EN LAS FUNCIONES.



**LUGAR: SALÓN DE CONFERENCIAS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “VALLE VERDE”.**

## **CONVERSATORIO:**

**IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA  
EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE  
APRENDER A INFLUENCIAR EFICAZMENTE EN EL  
COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.**



**LUGAR: SALÓN DE CONFERENCIAS DEL CENTRO  
DE EDUCACIÓN INICIAL “VALLE VERDE”.**