



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENMARCADO EN EL
COACHING DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA
PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE"
BARQUISIMETO, ESTADO LARA**

Autor: Arelys Vásquez
Tutor: Yonathan Moreno

Barquisimeto, Diciembre de 2019

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENMARCADO EN EL
COACHING DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA
PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE"
BARQUISIMETO, ESTADO LARA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Magister en Educación Técnica

Autor: Arelys Vásquez
Tutor: Yonathan Moreno

Barquisimeto, Diciembre de 2019

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENMARCADO EN EL
COACHING DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA
PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE"
BARQUISIMETO, ESTADO LARA**

Por: Arelys Vásquez

Trabajo de Grado de Maestría aprobado (a), en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los _____ días de _____ del mes de _____ 2019.

Fanny Osorio
C.I

Milibeth Villarreal
C.I.

Yonathan Moreno
C.I.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de la vida y ser mi guía en ella.

A mis Padres Amalia González y Arsenio Vásquez, por darme mi ser, en especial a mi Madre que siempre ha sido el pilar fundamental en mi vida y de ella aprendí que se tiene que ser luchadora en la vida y no dejarse doblegar por las adversidades. ¡Gracias Mami!

A mi Esposo, José Ruza, por su apoyo incondicional en cada una de mis metas emprendidas y este es el logro de una, que en nuestra unión... ¡Dios nos siga dando grandes bendiciones!.

A mis hijos, José Girardy, José Gabriel y José Gael (en Gestación), quienes son las luces de mi vida; les doy las gracias porque me permitieron compartir mi tiempo de madre con el de estudiante, este logro es también de ustedes mis amores. ¡Los Amo!

A mis hermanos, Asdrúbal, Wilmer, Yasmire, Pastor, en especial a Moresvy quien fue mi compañera de clases y hoy somos Colegas, ustedes son mi apoyo de una u otra forma. ¡Gracias por estar siempre conmigo!

A mis sobrinos Darío, Ricardo, Reggie, Riggeanny, Rossanny, Asdrúbal, Vanesa, Adriana, Rossanna, Nancy, Gernary, Alejandro, Jhonfrank, Raiger, Dilan, Rossangela, Fabiana y Amir, quienes también me inspiran a ser una profesional y un ejemplo para ellos de constancia y esfuerzo.

A todos ¡DIOS los Bendiga siempre!

AGRADECIMIENTOS

A mi Tutor MsC. Yonathan Moreno, por brindarme toda su colaboración, solidaridad y apoyo en la realización de este trabajo. ¡DIOS te siga llenando Bendiciones y Éxitos!

A todos mis compañeros de la Escuela Bolivariana de Media Jornada CAPEP "San Juan Bautista de la Salle" por ser tan receptivos, y darme la oportunidad de seguir creciendo como profesional.

A la Universidad Nacional Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico "Luis Beltrán Prieto Figueroa" de Barquisimeto. (UPEL-IPB), por darme los conocimientos y valores esenciales para forjarme como profesional.

A todos. **¡GRACIAS!**

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTADO DE CUADRO.....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Justificación.....	7
II MARCO TEÓRICO	
Estudios Previos.....	10
Referentes Teóricos.....	14
Referentes Legales.....	29
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de Estudio.....	32
Diseño de la Investigación	33
Fase II Estudio Diagnostico.....	33
Fase III Estudio de Factibilidad.....	34
Fase IV Diseño del Proyecto.....	34
IV FORMULACIÓN DEL PROYECTO	
Fase I Estudio Diagnóstico.....	36
Fase II Estudio de Factibilidad.....	53
Fase III Diseño de la Propuesta.....	63
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	
Recomendaciones.....	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
	91
ANEXOS	
A. Instrumento de recolección de información	92
B. Matriz Validez del Instrumento.....	
C. Coeficiente de Confiabilidad Kuder-Richardson.....	
D. Mapa de localización del proyecto.....	96
RESUMEN CURRICULAR	101
	106
	108
	111

LISTA DE CUADROS

CUADRO		P·P
1	Población	38
2	Operacionalización de la Variable	41
3	Distribución de Frecuencias de opinión de los encuestados. Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Necesidad de capacitación gerencial	44
4	Tabulación de respuestas Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Diseño de Programas capacitación	46
5	Tabulación de respuestas Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Características	47
6	Tabulación de respuestas Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Procesos	49
7	Tabulación de respuestas Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Estrategias Gerenciales	51
8	Descripción de las actividades para la formulación y diseño del proyecto	60
9	Costos del programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching , para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		P·P
1	Fases de preguntas del proceso de Coaching Fuente: Deutos (2015)	22
2	Resultados de la Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Necesidad de capacitación gerencial	44
3	Resultados de la Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Diseño de Programas capacitación	46
4	Resultados de la Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Características	47
5	Resultados de la Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Procesos	49
6	Resultados de la Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Estrategias Gerenciales	51
7	Flujograma del proceso global de transformación. Adaptado de Giménez (ob.cit)	58
8	Estructura del programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle	64

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
Maestría en Educación Técnica

Línea de Investigación: Formación del Estudiante, Perfil y Seguimiento del egresado
de Educación Técnica

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENMARCADO EN EL
COACHING DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA
PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE"
BARQUISIMETO, ESTADO LARA**

Autor: Arelys Vásquez

Tutor: Yonathan Moreno

Fecha: Septiembre 2018

RESUMEN

La presente investigación propone el diseño de un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching dirigido al talento humano de la Escuela Pre-Vocacional "San Juan Bautista de la Salle" Barquisimeto, Estado Lara. La misma está enmarcada en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un estudio de campo de carácter descriptivo. El instrumento aplicado fue el cuestionario, debidamente validado a través del juicio de expertos. La población del estudio estuvo constituida por diecinueve (19) personas que laboran en el mencionado centro, quienes constituyen la muestra censal. El análisis de los resultados se realizó mediante un proceso sistemático y coherente de procedimientos estadísticos que facilitaron la presentación de los datos obtenidos, posteriormente se determinó de la factibilidad de mercado, financiero y técnico. Finalmente, se diseñó la propuesta, y se presentaron las conclusiones y recomendaciones.

Descriptor: programa capacitación gerencial, coaching, talento humano.

INTRODUCCION

El Coaching es una estrategia gerencial que contiene exige un conjunto de competencias entre las que se incluyen el desarrollo de las personas, más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia, incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad demandados por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas.

Representa un proceso de entrenamiento personalizado, mediante el uso de las herramientas necesarias para ayudar a cubrir el vacío existente entre donde una persona esta y donde desea estar. Por lo que ayuda al desarrollo personal al elevar la conciencia, por tanto genera responsabilidad y contribuye a la autoconfianza en los empleados, al mejorar sus destrezas de trabajos a través de elogios, a fin de lograr que se mantengan inspirados, motivados hacia el trabajo en juntos en la búsqueda del logro de los objetivos de su organización.

Por tanto el Coaching es el arte de trabajar con los demás y así obtener resultados fuera de lo común, con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo, abrir nuevas posibilidades para la acción que permitan el buen desempeño en las labores diarias de los miembros de cualquier organización. Es por ello, que propicia las condiciones necesarias para trabajar en equipo, alternativa importante para el desarrollo de la institución educativa objeto de estudio.

En este sentido el presente estudio tiene como objeto proponer un Programa de capacitación gerencial basado en el coaching para el talento humano de la Escuela Pre-vocacional "San Juan Bautista de la Salle" Barquisimeto, Estado Lara. En atención a lo indicado, el proyecto está conformado por: El Capítulo I, se refiere al planteamiento del problema acompañado de los objetivos de la investigación, así

como la justificación de la misma. En el Capítulo II, se despliega el marco teórico desde los antecedentes más recientes, las bases teóricas y legales requeridas para clarificar la variable en estudio.

El Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación. El Capítulo IV, se refleja la formulación del proyecto en cada una de sus fases, incluido el programa de capacitación. El Capítulo V, contiene las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se indican las referencias bibliográficas así como los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El día a día hace necesario que las instituciones educativas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este a su vez promueva el aprendizaje de sus miembros. Para el desarrollo de las habilidades del talento humano es importante la adopción de un estilo de liderazgo cónsono a la naturaleza. De igual manera sucede con él, siendo este un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; que ayuda al personal mejorar sus destrezas de trabajos a través de elogios y retroalimentación positiva basada en observación y por ende la comunicación. Por lo que se considera una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

La evolución tecnológica que envuelve a todo el mundo ha logrado desarrollar un mejor estilo de vida en todas las personas mejora su entorno social, razón por la cual las personas deben estar capacitado cada día y estar a la par con los cambios tecnológicos, he allí la importancia de la educación técnica, tecnológica y para el trabajo con la finalidad de que cada persona podrá desarrollar herramientas necesarias para alcanzar su propio desarrollo.

Según Acosta (2013) el Coaching “se centra más en el desarrollo personal que en el logro de objetivos, por esto suele proporcionar buenos resultados al ser un estilo de liderazgo que facilita la relación personal, fomenta el entendimiento, la confianza y despierta la motivación.” (p. 76). En este sentido, el liderazgo puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados, en tal sentido las organizaciones exitosas son aquellas que valoran al capital humano por lo que se hace importante mejorar la

condición del mismo en cuanto a formación y adiestramiento, siendo esta una forma de enfrentar las exigencias del labor que cumplan.

El Coaching captura rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar su manera de accionar, crea un nuevo contexto para el liderazgo, que promueve la genuina asociación entre líderes y empleados de modo que ambos puedan lograr más que con la cultura de liderazgo tradicional, se presenta como un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluye el desarrollo del talento humano. En palabras de Telles (2011):

El Coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. El Coaching está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, “tutela” o “guía”. En definitiva el coach no es más que un profesional con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar. (p. 1)

De lo expuesto por el autor se infiere que al aplicar esta herramienta gerencial se busca deliberadamente un plan de acción que desarrolle ventajas competitivas del talento humano, en la búsqueda constante de lograr que las personas puedan expresar lo mejor de sí, lo que influye de manera directa en su desempeño y por ende, en el logro de los objetivos empresariales, sobre todo en las instituciones dedicadas a la formación de personas.

En este sentido, los coordinadores y directivos dentro de las instituciones educativas cumplen funciones gerenciales, por lo tanto, deberían poseer competencias para el desarrollo de las personas, en aras de alcanzar los objetivos propuestos, mediante procesos de coaching con la intención de aconsejar, apoyar y facilitar el trabajo del talento humano, al guiar los procesos de cambio de una situación presente a una deseada.

En consideración a ello, Salinas (2001), enuncia que el desarrollo gerencial “es el proceso sistémico mediante el cual, a través de la impartición de conocimientos

debidamente planificados, se logre formar y actualizar en términos educativos la gerencia de una organización, con miras al desarrollo de la organización en forma global” (p.1). De este modo es un proceso permanente, en la búsqueda de la calidad en los procesos y en la mejora del desempeño del talento humano.

Por lo tanto, la función gerencial es ejercida por todas las personas que toman de decisiones en la organización, quienes deberían poseer conocimientos para hacer frente a los procesos complejos que demanda la sociedad actual, en la cual están obligados a generar respuestas asertivas dirigidas hacia mantener o incrementar la productividad de la gente que presta servicios en una determinada institución. En este proceso existen riesgos que la persona debe asumir, por lo cual debe tener la adecuada formación y experiencia para evitar errores en las disposiciones que decide asumir en conjunto con su equipo de trabajo.

Al respecto Chiavenato (2011) define que la capacitación consiste en “proporcionar al individuo un conjunto de habilidades y destrezas sobre los basamentos con el fin de reforzar los conocimientos” (p.32). De este modo, la gerencia juega un papel clave en el esfuerzo del personal de formar a su talento humano hacia los logros deseados, en especial para desarrollar las competencias, así como también fortalecer su motivación y sentido de pertinencia.

Cabe destacar que toda actualización profesional se realiza para lograr la formación de las personas, y así mantener un talento humano calificado y motivado hacia el desempeño de sus funciones. En este sentido, Armas (2008), señala que la capacitación es una parte tan importante en toda institución educativa, puesto que de ella depende la relación entre supervisor y subordinado, o entre iguales, con el objetivo de complementar los conocimientos, incrementar las habilidades en el desempeño de las tareas, satisfacer necesidades en el puesto y mejorar la participación del capacitado en su área, entre otros, y que repercute significativamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los educandos que hacen vida dentro de ella.

Sin embargo, tal como lo señala García (2012), en Venezuela, “se puede destacar la existencia de organizaciones educativas carentes de un buen sistema

gerencial y de supervisión que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente”. (p. 4). Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Tal situación requiere una persona motivada y con gran confianza en sí misma que le estimulan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Igualmente, se debería buscar establecer un liderazgo responsable que fomente la formación permanente del talento humano, para obtener una noción clara y concreta de los objetivos permanentes de la organización, y poder responder a la diversidad de funciones sociales, así mismo, poseer sensibilidad, capacidad analítica y de comunicación. De acuerdo a García (ob.cit) “un buen coaching trae un ambiente de trabajo favorable, ameno y eficiente” (p.63). Lo que significa entonces que el hecho de tener un buen equipo de trabajo hace la operación más fructífera y mantiene la motivación del talento humano, para lograr un clima organizacional adecuado.

Visto desde esta forma, la investigación se presenta en la escuela CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, la cual se creó formalmente como Pre-Vocacional como obra parroquial destinada a impartir educación a niños y jóvenes de escasos recursos además de ofrecer una formación humana-cristiana a través de aulas-talleres en las que se distinguen valores de solidaridad, respeto, confianza, compromiso, tolerancia y trabajo para la vida.

Sin embargo, esta institución demuestra debilidades en cuanto al desempeño laboral de su talento humano. En conversaciones sostenidas con el talento humano de la mencionada institución, la investigadora pudo observar que no se realizan acciones para el desarrollo de las personas, con la intención de mejorar su desempeño laboral. De la misma manera, se observa en los procesos organizacionales, poca claridad en la comunicación, lentitud en las respuestas a las solicitudes, entre muchas otras situaciones.

Por otra parte, los coordinadores y directivos entrevistados de manera informal manifestaron no haber recibido instrucciones, formación, o información alguna con

respecto a la necesidad de desarrollar acciones gerenciales para el desarrollo del talento humano que propendan a fortalecer su desempeño y por ende, los resultados esperados de acuerdo a la misión y visión de la mencionada organización.

En consideración de lo antes planteado se desprenden las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la necesidad de un Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”? ¿Se podrá comprobar la factibilidad técnica, financiera y de mercado del Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”? ¿Cómo se podrá diseñar un Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle?”. Para dar respuestas a las interrogantes planteadas, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Diagnosticar la necesidad de implementar un Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

Determinar la factibilidad técnica, financiera y de mercado del Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

Diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

Justificación e Importancia

Las actividades gerenciales en el mundo de hoy, caracterizado por ser dinámico, cambiante y globalizado se desarrollan en diferentes escenarios e involucran el uso de herramientas financieras para el adecuado control y seguimiento de las actividades que tienen lugar en las instituciones, sobre todo las educativas.

Sobre las bases de este análisis, se ha considerado relevante realizar el siguiente estudio, que se propone diseñar un Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, al reconocer que la gente es pilar fundamental en la gestión diaria de la institución.

La justificación de una investigación, es la parte de la misma en donde el investigador expone si el problema, tal como afirman para Hurtado y Toro (2001) “es sustantivo y real, por qué se ha planteado, por qué es importante investigarlo y para qué sirve que lo hagamos” (pág. 71), es decir, exponer cuáles son las necesidades y motivaciones que forman la base de sustentación de la realización del estudio.

En este sentido, el impacto social de esta investigación beneficiará al talento humano en su desempeño y a la organización educativa, sobre la base de una gestión que se enfoque en la formación profesional de la gente, al proporcionarles herramientas que garanticen su desarrollo personal, al dotarlos de conocimientos sobre el coaching, estrategia gerencial que se ha convertido en una disciplina que trabaja con personas, grupos, equipos y organizaciones de todo tipo.

La estructura del programa de capacitación permitirá al talento humano incorporar el coaching como estrategia gerencial, dada su importancia como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas. Comprende también, un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

Desde el punto de vista institucional, este trabajo de grado representa para la CAPEP “San Juan Bautista de La Salle” un aporte valioso en el contexto escolar considerado un modelo estructurado donde el énfasis está colocado en la participación activa de todos los agentes educativos, a fin de que generar cambios significativos en el rendimiento laboral, así como también las relaciones que se dan entre las personas que hacen vida dentro de la institución escolar y los resultados que finalmente se reflejan en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los educandos.

A tal efecto, metodológicamente tiene gran importancia porque se plantea el diseño proyecto factible, que servirá de referencia a otros estudios que se realicen en

el futuro y que se encuentren relacionados con la capacitación, el coaching, el desarrollo del talento humano, entre otros, al incluir una revisión teórica de cada uno de estos aspectos.

Dadas las características del proyecto, se inserta en la línea de investigación Formación del Estudiante Perfil y Seguimiento del Egresado en Educación Técnica de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Universitario Luís Beltrán Prieto Figueroa, a fin de dar respuesta a necesidades detectadas en el campo de estudio, por medio de la elaboración de un proyecto factible, el cual se enmarco dentro de una investigación de campo de carácter descriptivo con el propósito brindar al talento humano de CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, capacitación en el área del Coaching como estrategia gerencial para el desarrollo de la gente que en ella hace vida.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La investigación es un proceso que permite transformaciones sociales, educativas, pedagógicas y económicas mediante técnicas, métodos y procedimientos que facilitan el abordaje de problemáticas presentes en un contexto determinado. En la elaboración de este estudio convergen una serie de propuestas y trabajos relacionados con el problema planteado, por lo cual, se procedió a la búsqueda de información necesaria para la presente investigación, entre las que destacan las siguientes:

A nivel internacional, Cárdenas (2015), en su trabajo de grado de maestría en Lima Perú, titulado: Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo, Perú, con el objetivo general de determinar la influencia de la aplicación del Coaching en el desarrollo del desempeño docente de la Provincia de Huancayo, la investigación aplicada fue el método científico, descriptivo, experimental y estadístico; el diseño de la investigación fue cuasi-experimental, las técnicas utilizadas fueron la observación, encuesta y el fichaje, para el análisis de los datos utilizo la estadística descriptiva e inferencial.

El investigador concluyó que la aplicación de coaching tiene influencia positiva en el desarrollo del desempeño docente de la Provincia Huancayo, desarrollan valores en los participantes, desarrolla la responsabilidad compartir, el docente que está motivado tiene un desempeño eficiente. Confirma que el coaching es una metodología que se puede adaptar a una gran variedad de contextos, en la cual su modalidad grupal es tan eficaz ya sea de forma grupal o individual.

El aporte a este trabajo a la investigación en curso se centra en que clarifica

cómo la aplicación del coaching en la estrategia gerencial tiene influencia positiva en el desarrollo del desempeño, donde se considera que si el personal está motivado psicológicamente, moral, económica, social, entre otros, hará su labor diaria con eficacia y eficiencia, aspectos relevantes en la institución CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

En el mismo contexto, Álvarez (2015), realizó en Bogotá-Colombia, un trabajo de grado de maestría titulado: Coaching, Motivación y Retención de Personal, con el objetivo de indagar cómo el coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y analizar cuál es su influencia en la rotación de personal. Realizó una investigación cualitativa, mediante la dos entrevistas semi estructuradas: la primera, compuesta por 17 preguntas abiertas para los participantes que no tenían conocimiento del modelo de coaching; y la segunda, conformada por 25 preguntas abiertas para los participantes que sí habían hecho parte de un programa de entrenamiento por medio del coaching. Para generar confiabilidad y validez en el instrumento de medición se hizo una validación de la entrevista con tres expertos en el énfasis de psicología organizacional.

El investigador concluyó que en las organizaciones el capital humano es el activo más importante de la economía; los conocimientos, la formación y las capacidades de los trabajadores sólo pueden ser propiedad de la organización en sus activos físicos, de esta manera es esencial que se tenga una visión del Coaching como una herramienta que ayuda a superar problemas de las personas los cuales pueden incidir en su desempeño, productividad, resultados e inclusive ser un puente para motivar al individuo; pero no se debe ver como una estrategia de retención de personal, porque si dentro de los objetivos de la persona interfieren las políticas de un empresa, el capital humano preferirá moverse hacia otro campo que no le genere obstáculos en su desarrollo.

Por lo tanto el aporte a este trabajo, es que se evidencia la fuerte tendencia del cambio de paradigma en la vinculación al mundo laboral y las creencias que las personas tienen acerca del trabajo, así como la manera en que han cambiado los valores, intereses y creencias orientadas al cambio. Además se demuestra que cuando

las personas logran satisfacer una de sus necesidades de realización personal, logran reflejar este bienestar y satisfacer otras necesidades alrededor de sí mismos por medio de la potenciación que hacen del sistema en general.

A nivel nacional, Franco (2016), realizó un trabajo de grado de maestría en Valencia Estado Carabobo, titulado: Estrategias Basadas en el Coaching para Mejorar la Comunicación en la Empresa Obert, C.A, con el objetivo general de proponer estrategias basadas en el Coaching para mejorar la comunicación organizacional en la mencionada empresa. La metodología correspondió con un estudio no experimental, de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La recolección de los datos los realizó a través de la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.

El investigador concluyó que es importante reforzar la comunicación organizacional dentro de la empresa, enfocados en las estrategias basadas en el coaching. La importancia que arroja esta investigación como antecedente es la necesidad de reforzar la comunicación organizacional dentro de cualquier ente de trabajo ya sea empresa, instituciones, oficinas, entre otros, ya que de esta depende la fluidez de la información y su importancia para lograr una óptima comunicación.

El aporte de esta investigación al estudio que se desarrolla se basa en que demostró que a través del coaching como estrategia gerencial se puede llevar un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre una persona y otra, el coach ayuda al desarrollo personal elevando conciencia, genera responsabilidad y contribuye auto confianza.

Igualmente Chirinos (2017), llevó a cabo un trabajo de grado de maestría, en Valencia Estado Carabobo, titulado Coaching gerencial como herramienta de gestión de la empresa HIDRA-LITE, C.A, investigación enmarcada en un estudio de campo, con la finalidad de implementar el coaching gerencial como herramienta de gestión en la mencionada empresa. El investigador concluyó que para lograr los objetivos es conveniente aplicar técnicas y herramientas basadas en el coaching y así optimizar el desempeño de los trabajadores, fortaleciendo la comunicación del personal e impulsando la competitividad de la organización.

El aporte que le hace a esta investigación se relaciona en la optimización del funcionamiento de área administrativo, los modelos de coaching aplicados serán una herramienta para disminuir debilidades y fortalecer la organización, señala que la herramienta del coaching permite incrementar y potenciar, principalmente, habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos en los directivos, introduciendo nuevas prácticas de desarrollo del alentó humano, logrando la mejora del clima laboral e incidiendo en la cultura de la organización.

En el contexto regional, en Barquisimeto, Cubas (2015) en su trabajo de grado de maestría titulada Coaching como Herramienta Gerencial para la Gestión del Talento Humano del Departamento de Misiones Educativas Presenciales, con el propósito de analizar el coaching como herramienta gerencial para la gestión del talento humano en el Departamento de Misiones Educativas Presenciales de la Base Aérea Teniente Landaeta Gil, de Barquisimeto, Municipio Iribarren del Estado Lara.

Se abordó desde el enfoque cuantitativo, apoyado en un estudio de campo de tipo descriptivo con diseño no experimental. La información recolectada mediante la técnica de la encuesta utilizando como instrumento la entrevista con un cuestionario, el instrumento fue validado por expertos, los resultados fueron analizados e interpretados mediante la estadística descriptiva. El autor concluyó que se reflejan debilidades en la gestión del talento humano en cuanto a la aplicación de los principios, características, prácticas, del coach en este sentido recomienda fortalecer la gerencia aplicada por los coordinadores, supervisores y la actualización sobre el Coaching como herramienta gerencial que permite optimizar la gestión del talento humano en la organización objeto de estudio.

El aporte que le agrega a esta investigación es que se debe estudiar las necesidades de cambio en el establecimiento de objetivos de aprendizaje, utilizar diferentes métodos, realizar evaluaciones periódicas de los resultados y con un seguimiento constante a través del coaching como estrategia gerencial para el desarrollo de las personas, equipos de trabajo y de la organización. Por tanto, el coaching es una metodología de aprendizaje y crecimiento que contribuye de esta forma al logro de los objetivos institucionales.

Bases Teóricas

Para la realización de la presente investigación se requiere de la búsqueda de diversos contenidos teóricos relacionados con la investigación, referidas al diseño de programas de capacitación, coaching y desarrollo del talento humano. A continuación se presentan las teorías que sustentarán el presente estudio, representado por los conocimientos aportados por diversos autores sobre la temática abordada:

Necesidad de capacitación gerencial

El término programa de acuerdo a distintos autores se ha definido de diversas formas para Bisquera (1992), es la “acción planificada encaminada a lograr objetivos con los que satisfacen unas necesidades”, (p.18), por lo tanto los programas se crean con el fin de superar las deficiencias, en busca de respuestas positivas a través de actividades planificadas con la intención de obtener objetivos que den repuestas a las necesidades encontradas.

Para Arder-Egg (1988), en sentido amplio hace referencia al programa como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas; un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. Por lo que se puede decir que es una estructura para obtener objetivos más específicos que los del plan y por lo tanto tiene mayor precisión de las acciones y de los recursos para su realización.

Por lo que se puede definir como una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo un plan. Para escribir un programa se requiere que haya un plan previo, al menos en la mente de la persona que escriba el programa. Está compuesto de objetivos y estos son la acción que debería llevarse a cabo para lograr la finalidad que se desea. El mismo debe estar centrado en el grupo o necesidades de interés, a ser satisfechas permitiendo el crecimiento del individuo y del grupo.

Programas de Capacitación

Dentro de las instituciones educativas, se considera el mantenerse actualizado, aún más cuando esta puede influir en el personal al que va dirigido. Entre lo que se encuentran la formación académica, socio-económica, cultural y psicológica. Un programa de capacitación hace referencia a las habilidades necesarias que permite a quien dirige, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos. Afirma Serna (2009), que “la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo.” (p.31); por tanto se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño del factor humano.

Para complementar la idea anterior, para Chiavenato (ob.cit) un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418). De este modo, la capacitación se da por lapsos cortos, pero puede ser continua y facilita la formación integral del individuo con unos propósitos definidos.

En el contexto descrito, es una realidad que toda institución necesita capacitar a su personal, para que realice el trabajo con efectividad y eficiencia. El personal nuevo debe ser sometido constantemente a períodos de entrenamiento pero, también es necesario entrenar al personal que ya tiene tiempo dentro de la organización, incluso a los directivos; para la mejora, innovación y calidad.

Según Chiavenato (ob.cit), la importancia de los programas de capacitación radica en el hecho de que los individuos que se beneficien tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la organización; estos permiten que la organización cuente con un personal altamente calificado. En otras palabras establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la organización y proporciona oportunidades a los trabajadores de todos los niveles para obtener el conocimiento. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Tal como sugiere Rue y Byars (2002) la capacitación es un proceso que se

relaciona con el mejoramiento y crecimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de una organización (p.151), es así como en las instituciones educativas se amerita de un constante proceso que conlleve a la formación continua de todo su personal, que vaya en función del incremento de los conocimientos, habilidades y aptitudes para el logro de los objetivos propuestos.

En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado. Básicamente la capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

La capacitación del talento humano se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Una organización que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto ganará en el hecho que siempre estará actualizado y se mantendrán en competencia frente a la competencia, por lo que impacta ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Personas que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa es imprescindible y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene.

Por otra parte el talento humano debe prepararse por medio de la capacitación y la actualización permanente, porque esto le permite conocer nuevos métodos, nuevas estrategias para obtener un mejor desempeño profesional. Se asume la posición significativa-constructivista, Gutiérrez (2005) explica que en el entendido de que el

conocimiento constantemente se está construyendo y reconstruyendo de que esta ideación que nace generalmente de un hacer compartido, debe operar de moda tal que la misma haga crecer tanto al que aprende como al que diseña. Todo con la intención de ofrecer soluciones a problemas, diseñando alternativas y propuestas de calidad de tal forma que se habrá un puente de comunicación, creatividad y análisis crítico.

El talento humano innovador debe ser consciente de las necesidades de una sociedad globalizada y compleja, en donde cada vez se va más de prisa en el quehacer del día a día, por tanto, debe prepararse a través de la capacitación y actualización permanente, esto le permite conocer nuevos métodos, nuevas estrategias para un mejor desempeño profesional y personal.

Diseño de Programas de Capacitación

El modelo propuesto por Rosales Medrano (1991), busca responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que el participante debe aprender? ¿Qué métodos y materiales podrían ser recomendados para alcanzar los niveles deseados de aprendizaje? ¿Cómo se podría saber cuándo se ha obtenido el aprendizaje requerido? En la búsqueda de las respuestas apropiadas, el mencionado autor establece los siguientes pasos:

Diagnóstico de las necesidades instruccionales: en esta etapa se hace un análisis de problema, así como la temática en estudio, características, estudio de la institución educativa. Con este análisis se logra identificar todo lo que pueda tener un valor formativo que ayude en el proceso de aprendizaje.

Definición de los objetivos terminales: consiste en identificar todos los conceptos, destrezas y conocimientos que el participante debe tener al finalizar el curso. Los objetivos instruccionales surgen de las necesidades de aprendizaje detectadas y sirven de guía en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Existen cuatro criterios para la formulación de objetivos terminales y ellos son: generalidad, significación, formulación y evaluación.

Análisis de tareas (Conceptos): En esta fase se hace una subdivisión jerárquica de los conceptos con los que se establece una secuencia de pasos a realizar

enfocados en el objetivo terminal. Al hacer el análisis se dificulta la labor de identificar un procedimiento que sea aplicable en todas las tareas y subtareas del proceso. No es fácil aplicar un resultado en el dominio de otra tarea, por lo que surgen tres tipos de dominio: cognoscitivo, psicomotor y afectivo.

Objetivos Instruccionales: Es el elemento decisorio por excelencia, su definición previa es la que da sentido a la práctica didáctica, en la medida que su planificación indica, entre otras cosas, la estrategia didáctica adecuada y los resultados a alcanzar, obliga a los docentes a programar las actividades, guía la elección de los medios, facilita el fundamentar la práctica en la teoría y ofrece las bases para una evaluación basada en criterios previamente establecidos.

Conducta de entrada: Se hace una diagnosis de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los estudiantes para facilitar el aprendizaje; de igual forma se indaga los prerrequisitos para fijar la conducta de entrada.

Contenidos: son medios para conseguir una amplia gama de intenciones posibles a plantear, pero que el significado de los objetivos posibles no se agota en esos contenidos.

Estrategias: Se refiere a la selección de medios, materiales, recursos más adecuados para transmitir la instrucción y que ayuden al manejo de los estímulos seleccionados, además se debe evaluar los materiales de trabajo disponible.

Evaluación: su gran valor reside en ser el mecanismo que ayuda a comprobar la eficacia de las estrategias desarrolladas, asimismo contribuye con el autoaprendizaje del estudiante.

El modelo propuesto por Rosales Medrano (ob.cit), será el empleado en la estructura para el diseño de la propuesta a desarrollar en el presente estudio que busca proponer un programa de capacitación gerencial basado en el coaching, dirigido al talento humano de la Escuela Pre-Vocacional "San Juan Bautista de la Salle" Barquisimeto, estado Lara.

Coaching

El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados

fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación en el cual el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. En definitiva el coach de acuerdo a Garmendia (2004) no es más que un profesional “con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar” (p.52), por ello, el concepto de coach puede tomarse como un acompañamiento, tutela o guía.

Según Villegas (2004), la palabra coaching “procede del término inglés to coach, entrenar” (p.87). Es una metodología estructurada llevada a cabo por aproximaciones que permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas. Las organizaciones que apuestan debidamente para el desarrollo del capital intelectual encuentran en el coaching, un modelo de inestimable valor para llegar a la persona. Esto viene a significar la interacción que debe existir entre todos los integrantes de una organización educativa, con el propósito de lograr las competencias que pueden ser aplicadas, al igual que otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar.

En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

Al hablar de la dirección, el liderazgo, el capital intelectual, la gestión del conocimiento y de las competencias, se está aludiendo a la necesidad que tienen las organizaciones de que el rol de jefe evolucione hacia el facilitador, el coaching permite, entonces según Garmendia (ob.cit) “operativizar el cambio del rol en las organizaciones, en un modelo estructurado y eficaz, que garantice gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de sus colaboradores” (p.55), de allí que en en todo este contexto organizacional expuesto,

se observa con toda claridad que el coaching y la educación definen las reglas del juego y el vínculo social-laboral, que ayuda a mantener unida a una organización al proporcionar normas de lo que deben hacer y decir todos los involucrados en los procesos.

Por lo cual Stogdill (2005), el coaching abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, sistemas integrales, técnicas, herramientas de gestión educativa que se centran en: (a) un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas educativa, (b) una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión organizacional, (c) un sistema integral coherente y continuo para el desarrollo de talentos en el trabajo en concordancia con los resultados del equipo y la pasión por la excelencia, (d) un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados, (e) un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo, obligación hacia el mismo, entrenamiento, alegría y desarrollo.

Al trasladar todos los planteamientos que antes mencionados a la presente investigación se hace inminente determinar que si se cumplen con esfuerzos y ganas de rendir laboralmente, se estarían dándose pasos agigantados en el cumplimiento de la misión que tienen las organizaciones educativas en los actuales momentos, como es, la de gerenciar con capacidad de liderazgo y con entrega por un trabajo productivo, derivados en una atmósfera armónica y de confianza, que invita y motiva a un proceso laboral de calidad.

De igual manera, Villegas (ob. cit), cita cinco características del coaching, las cuales son:

Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje directo y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específico.

Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información, se dan preguntas y respuestas e ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Responsabilidad compartida: tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar en la mejora continua del desempeño.

Forma específica: Está formada o determinada por dos factores primordiales. La meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, hará luego, focalizar en estos aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

Todas estas características implican un nuevo liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales, para poder alcanzar las metas planificadas. El coaching, es una estrategia que es imprescindible y permanente en las organizaciones, sin embargo debe priorizarse cuando la organización se encuentra en un proceso de cambios, a través de un nuevo plan estratégico o ajustes estructurales. Siguiendo este orden de ideas se hace mención a los elementos de Coaching:

Valores: tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierten simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

Resultados: es un proceso orientado a resultados y que tienen como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

Disciplina: es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

Entrenamiento: para emprender conversaciones el Coaching reales, se requiere de entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Proceso de Coaching

El proceso de coaching, es un plan de acción estructurado y consensuado entre el coach y el cliente (coachee). Si no se da acción, no se genera el proceso de Coaching, debido a que no hay resultado. Por lo que la responsabilidad adquirida por ambas partes se debe de manifestar en todo el proceso de coaching. Según Deutos (2015), el Coaching empresarial es un proceso formado por cinco pasos o fases, las cuales se describen a continuación y que se presentan en el gráfico 1:

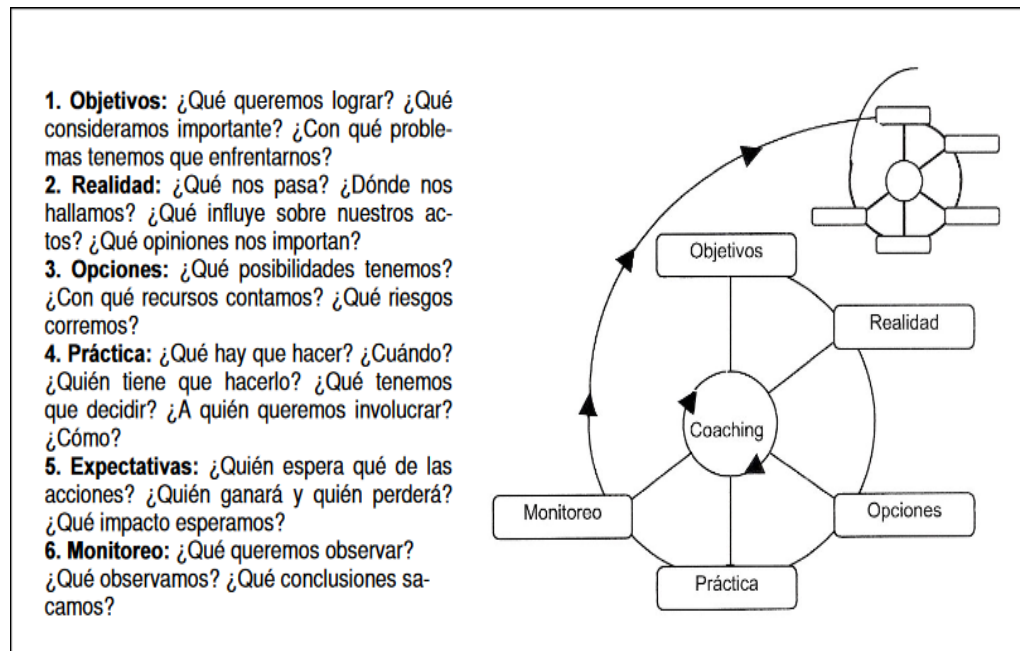


Gráfico 1. Fases de preguntas del proceso de Coaching Fuente: Deutos (2015)

1. *Análisis de la situación en la que se encuentra el coachee.* En esta primera toma de contacto se trata de identificar el tema que se quiere trabajar, que puede ir desde aspectos laborales puntuales y concretos hasta aspectos generales, como por ejemplo, desarrollar las capacidades de liderazgo.

2. *Identificación de los objetivos que el coachee desea alcanzar.* En esta etapa dibujamos la situación profesional que consideramos ideal y en la que nos sentiríamos completamente realizados.

3. *Identificación de las barreras.* Un paso importante en el proceso del

Coaching empresarial es que tanto el coach como el coachee conozcas y entiendan las razones por las que el segundo no está logrando actualmente los objetivos que quiere alcanzar. En esta fase el coach debe detectar qué acciones o actitudes están obstaculizando la consecución de las metas del coachee que, normalmente, se expresan con frases como “no puedo hacerlo”, “no sé hacerlo” o “no valgo”. A través de la conversación, el entrenador ha de reconducir al coachee y modificar este tipo de juicios y prejuicios que le impiden evolucionar y alcanzar sus metas.

4. *Definición del plan de acción.* El plan de acción se concretará en una serie de actos y compromisos que el coachee actúe de forma diferente, pruebe a hacer cosas nuevas y experimente las consecuencias.

5. *Seguimiento del plan de acción y evaluación de los resultados de las acciones que están llevando a la práctica.* El proceso de Coaching puede durar muy pocas sesiones o prolongarse durante un año, depende de las necesidades de cada persona, de su capacidad de aprendizaje, de las barreras reales o ficticias a las que se enfrente, entre otros.

De lo expuesto se depende que en el proceso de coaching se combinan una serie de elementos que son fundamentales en la obtención de los objetivos de la organización, generar un clima de confianza donde la escucha activa sea instrumento diferenciador, y asegurar que la honestidad y sencillez van a garantizar confianza y motivación dentro del entorno laboral. Por otra parte, el Coaching es un método que se aplica con el fin de instruir, dirigir y entrenar a una persona o a un grupo, con el objeto de conseguir metas impuestas o de desarrollar habilidades específicas requeridas por el participante o el grupo, por lo cual, deberían ser consideradas en las estrategias gerenciales de las organizaciones educativas.

Estrategias Gerenciales

La gerencia moderna en las instituciones exige asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia. Actualmente existe lo que podemos llamar la globalización la cual abre los avances tecnológicos, la innovación se puede conocer y adquirir en

breve tiempo, gracias a las telecomunicaciones y sistemas de información, cada día las distancias se acortan y se forma una red de naciones interconectadas globalmente, los recursos que facilitan la globalización son: la Internet, la telefonía, el fax, la televisión entre otros, de esta manera las barreras de la distancia se vencen.

Las organizaciones escolares tienen por objetivo el logro de los fines propuestos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, razón por la cual deben recurrir a ciertas estrategias de trabajo con el propósito de cumplir con los mismos. Al respecto, Díaz y Hernández (2003) señalan:

Las estrategias son planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar los objetivos y metas. Es la acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó (p.458).

Por lo antes expuesto, una estrategia es un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar su misión su adecuada aplicación conlleva a los directivos a profundizar en el logro de los objetivos, así como a una proyección del éxito de los mismos. Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique.

Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Asimismo, las estrategias gerenciales permiten al directivo hacer uso de los recursos con el objeto de alcanzar los propósitos establecidos por la institución, pues a través de ellas desarrolla la visión de la organización, estimula al personal, involucra a la comunidad, entre otros.

Permiten al directivo ejercer sus funciones encauzando la coordinación de las actividades de la institución hacia el logro de los objetivos, siendo consideradas como aspectos centrales orientadores del proceso administrativo desarrollado dentro de ella, por cuanto son procedimientos que incluyen técnicas, operaciones, las cuales persiguen un propósito determinado. Esto implica, una preparación previa de manera de hacerlas efectivas, sobre todo en relación a lo administrativo y académico, por

ello, se constituyen en un plan de ejecución de actividades concatenadas, secuenciales con las cuales se involucra a todos los actores del hecho educativo.

En ese sentido, que las estrategias gerenciales son la definición de las metas, objetivos a largo plazo de una organización junto con la adopción de cursos de acción, por tanto se refieren a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, indicando como tales: las personales y administrativas.

Estrategias Gerenciales Personales: La capacidad para adaptar las actividades de las escuelas a un entorno cambiante es uno de los factores de éxito más importantes para los gerentes educativos. De ahí la importancia de poseer competencias personales como patrones generales de comportamiento y ejecución de acciones concretas, las cuales propicien el desarrollo del ejercicio profesional, de donde emerjan un conjunto de factores, componentes, relaciones entre los distintos actores, para optimizar la calidad del servicio educativo.

Por tanto, deben estar abiertos a los cambios para avanzar en el contexto educativo, en la búsqueda de una gerencia efectiva, eficiente, original, capaz de transformar los entornos educativos en organizaciones altamente eficientes, productivas. De allí que en el desarrollo de estrategias gerenciales personales se requiere la comprensión de los aspectos tanto positivos como negativos surgidos de las interacciones entre quienes intervienen en el proceso educativo.

Estrategias Gerenciales Administrativas: Los actuales procesos de cambio asumidos por la educación venezolana plantean transformaciones en la manera de conducir las instituciones escolares, enfocando la organización escolar hacia un futuro de alianzas, flexibilidad en la ejecución del trabajo manteniendo propósitos unitarios. En ese sentido, Vázquez (2005) señala que las estrategias gerenciales administrativas deben reflejar la conducta necesaria para el éxito futuro de la organización, señalando como tales: el liderazgo, el trabajo en equipo y la negociación.

Liderazgo: Según Stoner y Otros (2008) el gerente debe ser un líder que "a través de su energía y visión personal, inspira a sus seguidores y tiene un impacto importante en sus organizaciones" (p.524). En otras palabras, el liderazgo se

considera como la habilidad de persuadir a otros para buscar con entusiasmo objetivos definidos. Por tanto, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

Visto de esa forma, el liderazgo direcciona el trabajo del equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto, es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales.

Trabajo en equipo: Para mantener un desempeño adecuado en cualquier organización, incluyendo las educativas, es esencial que todos los miembros de su personal conozcan sus capacidades y habilidades pero sobre todo reconozcan la importancia de las mismas, tanto propias como las de sus compañeros. En ese sentido, Carías (2008) lo concibe como un "conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas, conocimientos quienes se relacionan en forma de colaboración interdependiente con el fin de obtener resultados óptimos" (p.444).

Dentro de las instituciones educativas, no todos sus miembros tienen el mismo nivel de formación profesional, ni los mismos valores, sin embargo, cuando trabajan unidos en busca de un mismo fin se dice que realizan un trabajo en equipo, implica la capacidad de colaborar, cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la aptitud debe ser genuina. A tal efecto, en su definición más amplia, un equipo es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Negociación: La negociación se refiere al manejo adecuado de los conflictos que se presentan en las organizaciones. Implica negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud: (a) manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles; (b) detectan los potenciales conflictos, ponen al

descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos; (c) alientan el debate y la discusión franca; (d) orquestan soluciones que benefician a todos.

De acuerdo con lo expuesto, el manejo de conflictos se refiere a las negociaciones efectivas, donde los negociadores atacan los problemas y no a las personas, abordan el trato para resolver el conflicto, recurren a la comunicación para dar a conocer las necesidades con exactitud a la otra parte, persiguen adoptar una postura de colaboración en la resolución de la crisis, con el propósito de aumentar al máximo la satisfacción de las dos partes, de esta manera, apoya, instrumenta, controla las decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes.

Con referencia a lo planteado, el personal administrativo en su labor diaria debe poseer además de una gama de información, los conocimientos necesarios sobre las estrategias gerenciales para desarrollar su rendimiento laboral, con el objeto de que estos sean productivos, acorde a los requerimientos del cambiante mundo actual. Entre las estrategias se tienen:

Asertividad: Salmurri (2005), la define como la habilidad que permite al individuo expresar sus propios sentimientos, pensamientos u opiniones de una manera adecuada, respetando los derechos de los demás, es decir, expresar sentimientos y deseos positivos y/o negativos sin negar los derechos de su entorno. Esta capacidad es un elemento crucial en el cultivo de las destrezas de comunicación.

Comunicación: Para Chiavenato (ob.cit) la comunicación es la “manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamiento, una a las personas para compartir sentimientos y emociones (p.87), las personas al comunicarse forman un contacto de sentimientos, emociones, necesidades, información, que permite el proceso que conocemos como escuchar, dar y recibir retroalimentación.

Si no se escuchan los mensajes recibidos son distorsionados o confusos y la información sobre la que se basa la toma de decisiones es por consiguiente de poco valor y afecta la efectividad. Es necesario aprender a escuchar, percibir todas las señales, verbales y no verbales que al interpretar con precisión permiten comprender cabalmente el mensaje. Con relación al dar y recibir retroalimentación, la mayoría de

las personas piensan que son bastantes buenas para ello. Sin embargo, no es así, para establecer y cultivar relaciones es necesario obedecer ciertas reglas de interacción. Al escuchar activamente y la retroalimentación está muy unida, facilitan la transmisión y recepción de mensajes con mayor claridad y entendimiento. La organización no puede existir sin comunicación, puesto que los directivos no podrán girar instrucciones claras.

En tal sentido los aspectos positivos se encuentran la vivencia del aprendizaje grupal, que permite al individuo aprender a pensar, como instrumento para indagar y actuar en la realidad del pensamiento con la emoción y la acción, sobre todo en las instituciones educativas, de allí la importancia de realizar propuestas para el desarrollo de su talento humano.

Centro de Asociación de Promoción de la Educación Popular (CAPEP) “San Juan Bautista de la Salle”

El CAPEP “San Juan Bautista de la Salle” fue fundada por el Arzobispo de Barquisimeto, Crispulo Benítez Fortourvel en el año 1963. Se crea formalmente como Pre-Vocacional como obra parroquial destinada a impartir educación a niños y jóvenes de escasos recursos, se considera patrimonio educativo y cultural de la Parroquia Unión, se construyó con ayuda de la comunidad dirigidos por el Padre Florencio Alba. Desde sus inicios estuvo patrocinada por la Asociación de la educación Popular (A.P.E.P.), institución que fue fundada por Monseñor Emilio Blaslov, cumpliendo orden del Cardenal venezolano José Humberto Quintero.

Hoy la Asociación ha establecido unas doscientas (200) escuelas que imparten a niños, niñas y adolescentes la educación para el trabajo y la formación humanocristiana a través de aulas-talleres en todo el territorio nacional. La Escuela Pre-vocacional “San Juan Bautista de la Salle”, actualmente cuenta con 1133 estudiantes comprendido por 550 niñas y 583 niños, pertenecientes de 12 instituciones vecinas de la parroquia Unión. Ofrece los talleres de Cocina y Repostería, Comercio, Corte y Costura, Dibujo Técnico, Horticultura, Madera, Manualidades, Mercadeo, Metales y

Turismo.

Objetivos

Mantener el espíritu de trabajo siguiendo las directrices de A.P.E.P. (Asociación de Promoción de la Educación Popular), en cuanto a la práctica docente.

Mejorar constantemente la calidad de la enseñanza mediante la actualización del Personal y la dotación de Talleres.

Desarrollar acciones que hagan posible la obtención de Recursos Económicos para enfrentar las necesidades educativas dentro de las Aulas-Taller.

Misión

Está enmarcado dentro de los ideales de la Asociación de Promoción de la Educación popular (A.P.E.P.), como la Justicia, la Solidaridad y la Fraternidad, apegados a la doctrina social de la Iglesia Católica, su misión es brindar al niño, al joven y al adolescente orientaciones sobre el estudio y el trabajo tomando como centro la aplicación de conocimientos y desarrollo de destreza en el área de la formación para el trabajo. La labor Docente se evidencia, además, en la formación de valores Sociales y Religiosos.

Visión

Su visión es encaminarse hacia la modernización y dotación de los talleres desde todo punto de vista. Establecer una relación más directa con la comunidad para llevar a cabo acciones y gestiones que conlleven a beneficiar la institución y la comunidad que la circunscribe.

Bases Legales

El proceso de actualización permanente a la que está sometido el ser humano le lleva a tener que desarrollar mecanismos que le permitan planificar y organizar los fundamentos teóricos, prácticos, y normativos entre otros, para adecuarse a los

cambios y exigencias que se suscitan en el seno de la sociedad en el individuo, tanto como un ser social, como un ser productivo.

La propuesta de diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, se apoya en los basamentos legales que lo sustenta, y a la vez de muestra su factibilidad, por cuanto el proceso de actualización y formación de los actores educativos está normado en leyes, reglamentos y decretos.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), es el principal instrumento jurídico que sustenta la investigación, la misma es clara en el establecimiento de la obligatoriedad de las funciones necesarias para alcanzar la eficiencia y eficacia del desempeño educativo. En su artículo 3 establece, que la educación y el trabajo son procesos fundamentales que el Estado utiliza para alcanzar el desarrollo de la personas, fomentar el respeto de su dignidad, en la construcción de una sociedad justa y amante de la paz. En este sentido, vale afirmar que dentro de la visión educativa del Estado, el mismo debe asumir el compromiso de velar por un mejoramiento continuo del sistema educativo en sus diferentes componentes, sean estos materiales o humanos.

Al igual, Ley Orgánica de Educación (2009), destaca en el artículo 38 que la formación permanente “es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas.”(p. 20)

En el artículo 39, se prevé la política de formación permanente para los y las responsables y corresponsables de la administración educativa y para la comunidad educativa, con la intención de lograr la formación integral como ser social para la construcción de la nueva ciudadanía, mediante la reconstrucción e innovación del conocimiento, de los saberes y de la experiencia; promoviendo su actualización, mejoramiento, desarrollo personal y profesional. Por otra parte, en el Capítulo V, específicamente en el Artículo 43, plantea la supervisión educativa:

Un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo...La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico. (p. 20)

Del artículo anterior plantea que la supervisión educativa es una metodología que permite a través de procesos de acompañamiento subsanar alguna falla presente en el proceso, o buscar nuevas maneras de hacer las cosas, en pro de contribuir con la calidad educativa de los estudiantes. De esta manera, la función de la supervisión trasciende de un proceso administrativo y burocrático a una visión basada en el acompañamiento pedagógico.

Los reglamentos jurídicos y los diversos artículos que se mencionan, sirven de apoyo al presente estudio para el fortalecimiento de la propuesta de un diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, puesto que los cambios que acontecen en el sistema educativo son desafíos para las instituciones educativas, las cuales deben adaptar transformaciones que permitan afrontar las nuevas exigencias del entorno y enfrentar los diversos desafíos para cumplir con su misión y visión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos que orientaron la investigación la cual está ubicada en el paradigma positivista. El positivismo, según Dobles, Zúñiga y García, (1998) “supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente y de lo único que hay que ocuparse, es de encontrar el método adecuado y válido para descubrir esa realidad” (p.32); de allí que, el positivismo defiende el uso de los métodos cuantitativos.

Con referencia a ello, se partió de la formulación de preguntas de investigación e hipótesis predefinidas, y se utilizarán instrumentos y procedimientos basados en herramientas de la estadística para la recolección y procesamiento de datos, que llevará un proceso secuencial. El enfoque empleado fue el cuantitativo, en el cual se parte, de creer que la verdad es absoluta y que una única realidad puede definirse por medición cuidadosa.

Al respecto Sampieri (2006), establece que con el enfoque cuantitativo “se realiza la medición de variables susceptibles a ser cuantificadas... busca las causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos” (p.132). Se destaca que el propósito del presente estudio se centra en diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle

El mismo se apoya en la investigación de campo, ya que los datos serán recogidos en el mismo sitio donde éstos se originan. Para Sabino (2010), "los estudios de campo son aquellos que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante trabajo concreto

del investigador." (p.56). Por tanto, el estudio se configura en la recopilación de información que existe en el ambiente donde se presenta el fenómeno de estudio, para lo cual es necesario elaborar herramientas para tener información en el sitio que afecta la investigación.

La modalidad que se asumió, fue la de proyecto factible, que según señala el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2011), "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (p. 21), con el desarrollo de la presente investigación se buscar generar un programa de formación, por lo tanto encaja dentro de la modalidad de proyecto factible.

Diseño de la Investigación

En el diseño de la investigación se toman decisiones en cuanto a las técnicas, procedimientos que se emplearán para el desarrollo del estudio.; lo que involucra el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos para alcanzar las metas definidas en los objetivos que se proponen las investigaciones. En lo que se refiere a la investigación que se adelanta, de acuerdo a Giménez (2002) se desarrollará en tres fases: estudio diagnóstico, estudio de factibilidad, y diseño del proyecto. A continuación se desglosará cada una de ellas:

Fase I Estudio Diagnóstico

Para el inicio de este diagnóstico, se realizó una exhaustiva búsqueda de información en diversas fuentes, tanto bibliográficas, legales y electrónicas disponibles en Internet sobre la variable en estudio. En esta fase permitió determinar la necesidad de diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP "San Juan Bautista de La Salle", mediante una investigación de campo de carácter descriptivo. Se realizó una exhaustiva búsqueda de información en diversas fuentes, sobre las variables de estudio. Además, se aplicó un instrumento para consultar las opiniones a los sujetos

de estudio y se realiza el análisis de dichas opiniones a través de procedimientos estadísticos.

El diagnóstico es definido por Ander – Egg (ob.cit), como “el análisis y determinación de una situación sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente” (p. 85). Considerando lo planteado por el autor está dirigida a la recolección de información, para tener un panorama completo de la situación estudiada.

Fase II: Estudio de Factibilidad

Correspondió en esta etapa, realizar un minucioso estudio de la viabilidad de la realización de la investigación. Para Gómez (2000) “la factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios.”(p. 24).

A través de esta etapa se determinó la viabilidad del proyecto, de manera científica y se relacionó con los resultados parciales de los estudios del mercado, técnico y financiero, para responder al segundo objetivo planteado. El estudio de mercado determinó la necesidad manifestada por el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, que dadas las condiciones, demuestran una demanda que justifique el diseño de un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, en un periodo de tiempo determinado.

Seguidamente el estudio técnico demostró la viabilidad del proyecto, asimismo justifica cual es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios para el diseño del proyecto. Finalmente, se efectuó el estudio financiero, para calcular los costos del programa propuesto, y garantizar la disponibilidad de los recursos financieros para su ejecución.

Fase III. Diseño del Proyecto

Esta fase consiste en la elaboración de la propuesta, siguiendo el modelo instruccional propuesto por Rosales Medrano (ob.cit), una vez obtenidos los

resultados del diagnóstico y comprobar la factibilidad, se procedió a elaborar la propuesta, la cual consiste en diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle.”

Las fases descritas anteriormente se integran con los cuatro (04) talleres que se organizan y forman parte del plan de formación. Cabe destacar que la elección de los contenidos responde a las necesidades detectadas mediante el proceso de diagnóstico desarrollado como parte primordial del presente estudio, con base a la información suministrada por el talento humano de la mencionada institución.

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Fase I. Estudio Diagnóstico

Objetivo del Proyecto

Diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”

Propósitos del Proyecto

–Dotar a los participantes de las competencias necesarias para desarrollar planes basados en el coaching como estrategia gerencial.

–Generar un programa de capacitación gerencial para el desarrollo del talento humano de la institución.

Características del Proyecto

Naturaleza del proyecto

Este proyecto es de naturaleza socioeducativa, está dirigido al talento humano que labora en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, Barquisimeto, Edo Lara, para que puedan fortalecer sus conocimientos en el desarrollo de planes basados en el coaching con el fin de aportar información, conocimiento, experiencia, cooperación, asesoramiento personalizado para el mejoramiento de su desempeño laboral y de esta manera estar a la par de las exigencias actuales de la sociedad.

Importancia del proyecto

Los programas de capacitación gerencial son una estructura de actualización que se le ofrece a una persona espacios para desarrollar conocimientos y habilidades de manera eficaz. La función de capacitación, según Dolan (2007), consiste en “un

conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacitación a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p 15). La capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante el desempeño. Supone un proceso dinámico y permanente, una reflexión sobre los modos de actuar y una adaptación a las situaciones y oportunidades del entorno.

En este sentido, a través del presente proyecto se busca dotar al talento humano que labora en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, Barquisimeto, Edo Lara, de herramientas teórico-prácticos sobre el coaching como estrategia gerencial, para dar respuestas acertadas a las necesidades cambiantes del entorno económico, político y social de las organizaciones, de allí la importancia de la propuesta.

Ubicación sectorial y localización física

El proyecto se ubica en el sistema educativo venezolano, específicamente en el nivel de educación media técnica, con el propósito de dar respuesta a las necesidades de formación presentes en talento humano que labora en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, Barquisimeto, Edo Lara.

Estudio de campo

El presente estudio se desarrolló empleando la modalidad de proyecto factible, apoyado en un estudio de campo de carácter descriptivo, aplicado en la primera fase, en la cual se requirió hacer un diagnóstico para verificar la necesidad sentida por los sujetos en estudio, con la finalidad de proporcionar los elementos necesarios para el diseño y e implementación de un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”

La investigación de campo, es definida por Muñoz (2005), como “aquella que se realiza directamente en el medio en donde se presenta el fenómeno de estudio. (p.”207), en ese caso se pretende analizar al talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, en el escenario a considerar para el desarrollo de las fases del presente estudio.

Asimismo, el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales (ob.cit) indica que:

La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores contribuyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación (p.18).

Del análisis de lo anterior se desprende que la investigación de campo permite acercarse a los fenómenos sociales para describirlos e interpretarlos, tal como se requiere en la presente fase del estudio en la que se busca diagnosticar la necesidad que tiene el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle” de un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching.

Población

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 92), en este caso, la representan todas y cada una de las personas que laboran en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle” que totalizan 19, de acuerdo al cuadro 1:

**Cuadro 1.
Población**

Tipo de personal	Cantidad
Coordinadores y Directivos	04
Administrativos	03
Personal Docente	08
Personal Obrero	04
Total	19

Fuente: Dirección del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

Muestra

Con relación a la muestra, Arias (2012) señala que representa el conjunto de

operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada para la realización de una determinada investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la muestra “es en esencia un subgrupo de la población” (p.34), dado que una muestra debidamente seleccionada, tiende a reflejar las características de la población de la cual fue extraída. Para el presente estudio se trabajó con la población total, constituyéndose en una muestra censal.

En este sentido, López (1998) manifiesta que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p. 123). En este sentido, para el desarrollo de la presente investigación se consideraron como sujetos de estudio a la totalidad de los trabajadores que prestan servicios en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, Barquisimeto, Edo. Lara.

Variables del Estudio

Para Rísquez, Fuenmayor y Pereira (1997) la variable representa una propiedad o característica de un fenómeno susceptible de sufrir modificaciones, que inciden en otra variable por lo que da origen a un problema, por lo cual la variable que se determinó para este estudio está representada por la necesidad de diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching dirigido al talento humano de la escuela Pre-vocacional "San Juan Bautista de la Salle" Barquisimeto, Estado Lara

Definición conceptual: Para Tamayo y Tamayo (ob.cit), “la definición conceptual es necesaria para unir el estudio a la teoría” (p.121). La variable en estudio es definida conceptualmente como el requerimiento de un conjunto de acciones contentivas de técnicas, métodos, procedimientos y recursos planificados para proporcionar al talento humano conocimientos teórico-prácticos sobre el coaching.

Definición operacional: Tamayo y Tamayo (ob. cit.) explican que “las

definiciones operacionales son esenciales para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser recogidos en términos de hechos observables”. (p. 65). La definición operacional se conceptualiza al obtener respuestas de la aplicación del instrumento, el desarrollo de las dimensiones, indicadores e ítems, para establecer el análisis correspondiente, lo que genera una serie de conclusiones y recomendaciones de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de la investigación. En el caso de la presente investigación, la variable en estudio fue definida operacionalmente por las dimensiones e indicadores que permitirán medirla en función de los objetivos de la investigación, la cual se representa en el cuadro 2.

Técnicas de Recolección de Datos

De acuerdo con Hurtado (1998), las técnicas de recolección de datos comprenden “procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación”. (p.409), de lo que se infiere que representa el conjunto de actividades dirigidas a identificar, categorizar y registrar la información.

La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta, definida por Suárez y Rojas (2004) como:

Un instrumento de recolección de datos, compuesto de un listado de preguntas; cuyo propósito es medir o describir una variable. Su especificidad está en que las preguntas son respondidas directamente por las personas a quien se solicita la información, sin necesidad de que la otra persona se las formule y escriba las respuestas. (p. 90).

En cuanto al instrumento, se empleó el cuestionario, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit), como “un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 310). El mismo fue estructurado con veinte (20) ítems de carácter dicotómico con el propósito de diagnosticar de manera objetiva las necesidades de los sujetos de estudio. (Ver Anexo A).

Cuadro 2

Operacionalización de la Variable

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Fuente	Técnica	Instrumento	Item
Necesidad de un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching , para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”	Requerimiento de un conjunto de acciones contentivas de técnicas, métodos, procedimientos y recursos planificados para proporcionar al docente conocimientos teórico-prácticos sobre el coaching.	Estudio Diagnóstico	Programa de capacitación gerencial	Necesidad de capacitación gerencial	Talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”	Encuesta	Cuestionario	1,2,3
				Diseño de Programas capacitación				4,5
			Coaching	Características				6,7,8
				Procesos				9,10, 11,12, 13,14
				Estrategias Gerenciales				15,16, 17,18, 19,20.

Fuente: Vásquez (2019)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validación del instrumento a aplicar se rigió por lo enunciado por Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit) quienes señalan que “la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide”. (p.201). por lo cual se utilizó la validez de contenido por juicios de expertos; el cual consiste en la evaluación del mismo por parte de personas calificada, quienes opinaran sobre la calidad, redacción, coherencia y pertinencia de los ítems.

Una vez realizadas las correcciones sugeridas, se elaboró la versión definitiva del instrumento. En lo que se refiere a la confiabilidad, se consideró la opinión de los mismos autores que la definen como “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p.200), es decir, ofrece confianza al investigador.

En consecuencia para lograr la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto, definida por Ruiz citado por Torrealba (2007), como: “...un grupo de sujetos que no formaran parte de la muestra definitiva del estudio, pero que tienen similares a aquellos”. (p.54) Por ello se tomaron a diez personas con características similares a los sujetos de estudio, perteneciente a otras instituciones educativas del Municipio Iribarren, a quienes se le aplicara el instrumento de investigación.

Posteriormente se le aplicó el método Kuder-Richardson, que según Bustamante (1998), “es el coeficiente de confiabilidad por mitades corregidos”, (p.67). Una vez realizados los procedimientos, el instrumento obtuvo como resultado a través de los criterios aceptables para este coeficiente, una confiabilidad alta al obtener un resultado de 0,81 en la aplicación del el método Kuder-Richardson.

El mismo se expresa bajo la siguiente fórmula:

$$K_{r20} = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum p \cdot q}{St^2} \right]$$

En donde:

K_{r20} = coeficiente de confiabilidad.

n = número de preguntas

$\sum p \cdot q$ = Sumatoria de las varianzas al cuadrado por pregunta (sumatoria de todas las respuestas al ítem)

St^2 = varianza total del instrumento.

Procedimiento

Para la elaboración del instrumento que hizo posible la recolección de datos en esta investigación, se siguieron los siguientes pasos:

1. Revisar los objetivos
2. Operacionalizar la variable
3. Determinar la población y muestra de la investigación
4. Validar el instrumento a través del Juicio de expertos.
5. Realizar prueba piloto y determinar la confiabilidad.
5. Aplicar el instrumento a los sujetos de estudio y recoger la información
6. Procesar estadísticamente los resultados obtenidos

Técnica de Análisis de los Datos

De acuerdo con Arias (ob.cit), “las técnicas de recolección de datos son “el procedimiento o formas particular de obtener la información que suministra un grupo de sujetos en relación a un tema en particular” (p.25). El análisis e interpretación de los datos recolectados se realizó utilizando técnicas de análisis de datos cuantitativas a través de la aplicación de la estadística descriptiva, la cual permite que los datos sean agrupados y ordenados en tablas o cuadros, así como en forma gráfica, utilizando el programa Excel para Windows de Microsoft.

El análisis de dichos resultados se plantea en función de las dimensiones e indicadores señalados para la variable estudiada en términos descriptivos, por consiguiente, Hernández. Fernández y Baptista (ob.cit) consideran que es: "el estudio de los resultados, permite al investigador la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades, a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia" (p. 100). La información se presenta por medio de gráficos de

barras que permiten visualizar las respuestas de las interrogantes planteadas en cada ítem, de acuerdo a las alternativas seleccionadas, para finalmente describirlos e interpretarlos.

A continuación se presenta el análisis de los datos, partiendo de los cuadros de distribución de frecuencia y la representación gráfica de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados al talento humano de la institución objeto de estudio de la presente investigación:

La capacitación le permite al talento humano reflexionar constantemente sobre su gestión, en este sentido:

Cuadro 3.

Tabulación de respuestas Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Necesidad de capacitación gerencial

ITEMS	Alternativas de Respuesta			
	SI	%	NO	%
1 La institución donde labora le ofrece oportunidades de desarrollo profesional.	12	63	7	37
2 Participaría en un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching	18	95	1	5
3 Facilitaría su participación en el programa de capacitación gerencial si el mismo se realizara dentro de su jornada de trabajo.	18	95	1	5

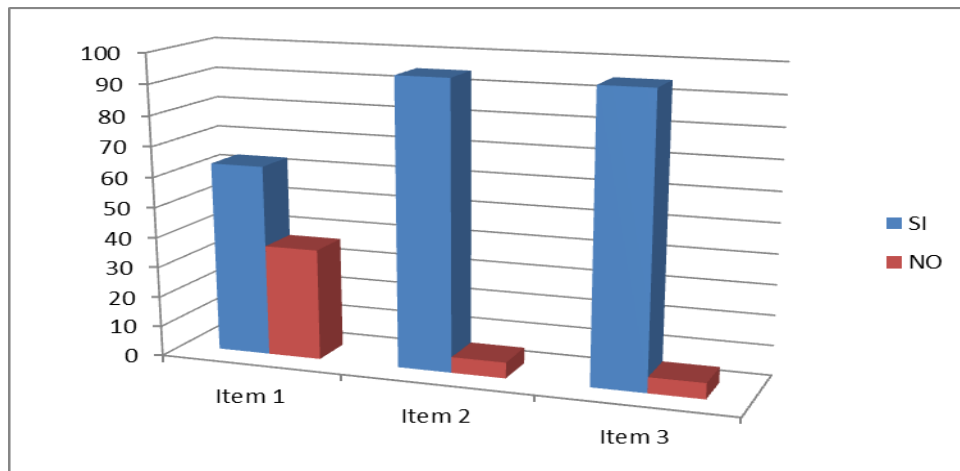


Gráfico 2. Resultados de la Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Necesidad de capacitación gerencial

Como se observa en el en el cuadro 3, con relación al ítem 1, el 63% de los sujetos de estudio consideran que la institución donde labora le ofrece oportunidades de desarrollo profesional, mientras un 37%, no lo cree de esta manera. En el caso del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, dada su visión y misión que se centran entre otros a mejorar constantemente la calidad de la enseñanza mediante la actualización del personal, es importante brindarle a su talento humano procesos educativos, sistemáticos y organizados para actualizar conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales y personales.

En cuanto a resultados del ítem 2, el 95% de los encuestados participaría en un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, mientras un 5% no lo haría. Al indagar mediante el ítem 3 si se facilitaría su participación en el programa de capacitación gerencial si el mismo se realizara dentro de su jornada de trabajo, se obtuvo como resultado que el 95% si participaría y un 5% no.

Del análisis de la dimensión de programa de capacitación gerencial y el indicador necesidad de capacitación gerencial, se observa la carencia que tiene los sujetos de estudio de contar con espacios para su actualización profesional y personal. Cabe destacar que Rue y Byars (ob.cit) señalan que la capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de una organización, que vaya en función del incremento de los conocimientos, habilidades y aptitudes para el logro de los objetivos propuestos.

De este modo, de acuerdo a los resultados emitidos por el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, se constata la necesidad de concretar el programa de formación, al igual que queda manifiesta su disposición a participar en el desarrollo del mismo, siendo más favorable si se realiza dentro de la jornada de trabajo, por lo cual, se recomienda ejecutar la propuesta al inicio del año escolar 2018-2019.

Cuadro 4.

Tabulación de respuestas Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Diseño de Programas capacitación

ITEMS	Alternativas de Respuesta			
	SI	%	NO	%
4 Es necesario diseñar un programa de capacitación para lograr cambios sostenibles en el tiempo	18	95	1	5
5 Para usted es importante que se adopte una nueva manera de pensar y de ser, basada en el fortalecimiento de la gestión gerencial.	18	95	1	5

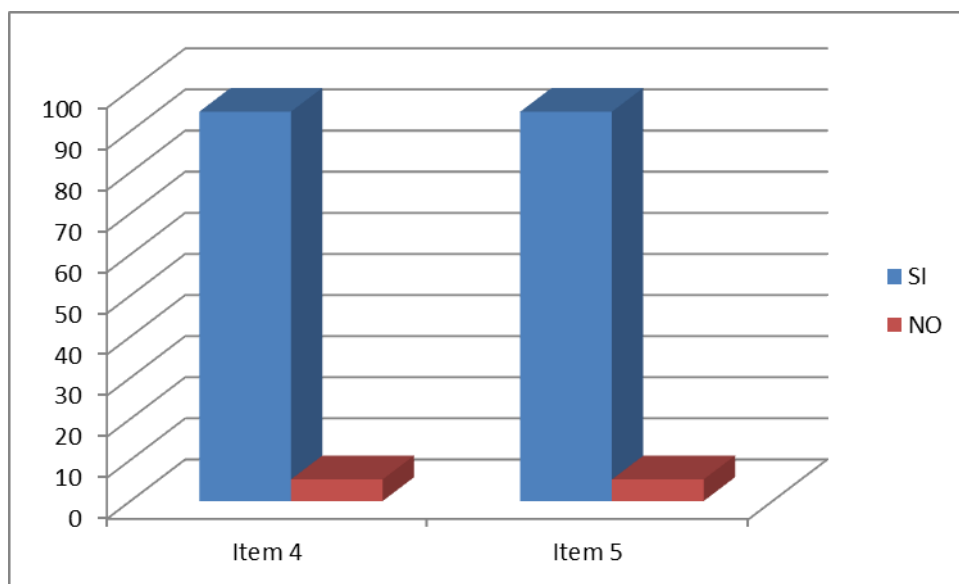


Gráfico 3. Resultados de la Dimensión Programa de capacitación gerencial de acuerdo al indicador: Diseño de Programas capacitación

En relación al cuadro 4 y el gráfico 3, sobre el diseño de programas de capacitación, en el cual se observa en el ítem 4 que un 95% de los encuestados señala que es necesario diseñar un programa de capacitación para lograr cambios sostenibles en el tiempo, a diferencia del 5% quien no lo considera de esa manera. Retomando las palabras de Bisquera (ob.cit), los programas se crean con el fin de superar las brechas entre una situación actual y una situación deseada, mediante actividades planificadas

con la intención trazar objetivos que den repuestas a dichos requerimientos.

En el item 5, el 95% de los trabajadores señaló que se adopte una nueva manera de pensar y de ser, basada en el fortalecimiento de la gestión gerencial, mientras el 5% no lo cree. Chiavenato (ob.cit), plantea que los programas de capacitación proporcionan oportunidades a los trabajadores de todos los niveles para obtener el conocimiento, por ello, a medida que se dediquen esfuerzos para la formación del talento humano, los procesos de las organizaciones estarán en una constante mejora.

Cuadro 5.
Tabulación de respuestas Dimensión Coaching de acuerdo al indicador
Características

ITEMS	Alternativas de Respuesta			
	SI	%	NO	%
6 Está dispuesto a intercambiar información relevante sobre sus actividades y funciones dentro de la institución a fin de compartir ideas con el resto del equipo y el coach	17	89	2	11
7 Considera usted que puede tener una responsabilidad compartida para trabajar junto al coach en la mejora continua de su desempeño	17	89	2	11
8 Identifica usted los objetivos personales u organizativos de una manera clara y específica	1	5	18	95

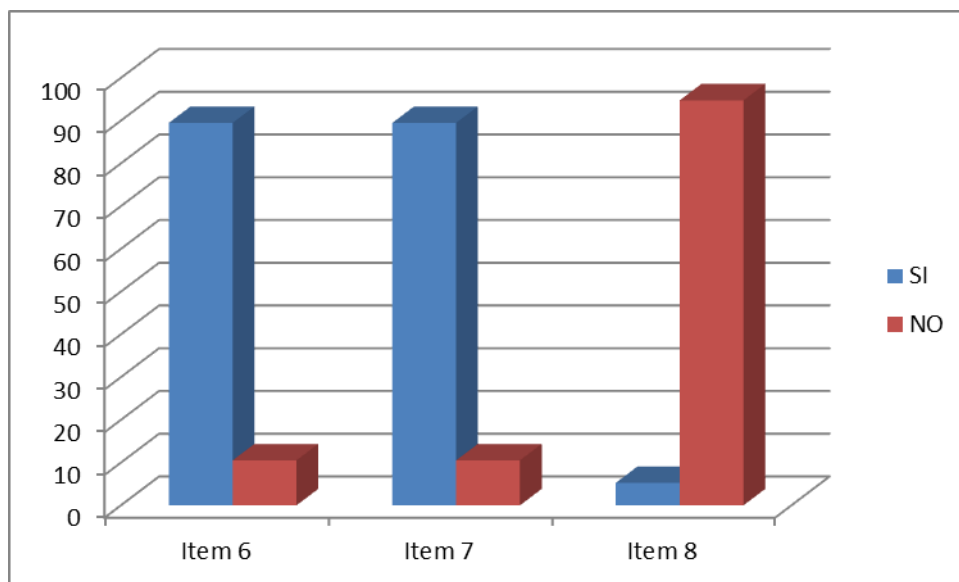


Gráfico 4. Resultados de la Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Características

En el cuadro 5 y gráfico 4, en cuanto al ítem 6, el 89% de los encuestados afirmaron estar dispuestos a intercambiar información relevante sobre sus actividades y funciones dentro de la institución a fin de compartir ideas con el resto del equipo y el coach, mientras un 11% no lo está. Estos resultados se repiten al preguntarles si consideran que puede tener una responsabilidad compartida para trabajar junto al coach en la mejora continua de su desempeño.

Resultados que demuestran el desconocimiento que tiene el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, sobre el coaching, sus características y las ventajas que ofrece a las organizaciones. Tal como señala Stogdill (ob.cit), el coaching abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, sistemas integrales, técnicas, herramientas de gestión educativa, entre otros elementos de gran relevancia.

Al preguntar sobre si identifican los objetivos personales u organizativos de una manera clara y específica, sólo un reducido 5% lo hace, mientras un 95% no. En palabras de Deutos (ob.cit) el proceso de coaching, es un plan de acción estructurado y consensuado entre el coach y el cliente, que lo lleva de una situación actual a una deseada, de allí la necesidad de elaborar planes de acción con estrategias de mejora personal que reforzarán el desempeño del talento humano dentro de la institución.

Cabe destacar que Villegas (ob. cit), señala que el coaching se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas, por ello es importante tener claros los objetivos para desarrollar acciones de mejoras y cambios en los procesos que desarrolla la organización, en este caso, se trata El CAPEP “San Juan Bautista de la Sallé”, se enfoca en mantener el espíritu de trabajo siguiendo las directrices de A.P.E.P., en cuanto a la práctica docente; mejorar constantemente la calidad de la enseñanza mediante la actualización del personal y la dotación de talleres; y desarrollar acciones que hagan posible la obtención de Recursos Económicos para enfrentar las necesidades educativas dentro de las Aulas-Taller. Se espera con el

desarrollo de la presente investigación aportar a la realización de estas importantes metas.

Cuadro 6.
Tabulación de respuestas Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Procesos

ITEMS	Alternativas de Respuesta			
	SI	%	NO	%
9 Usted tiene conocimiento de cuáles son las áreas en las que se necesita realizar mejoras dentro de la institución	0	0	19	100
10 Cree usted que a través de la conversación con un coach, se pueden identificar las barreras que impiden evolucionar y alcanzar las metas propuestas	16	84	3	16
11 Considera que todo el talento humano de la institución debe involucrarse en el proceso de cambio, una vez establecidos los objetivos y estrategias del coaching	18	95	1	5
12 Tiene conocimiento del impacto que causa el proceso del coaching en cuanto a lograr que las personas desde sus propias potencialidades sean capaces de alcanzar sus anhelos y realizar sus sueños	2	11	17	89
13 Basándose en el sistema de evaluación que el coach y coachee elaboran desde un inicio, considera usted que es posible medir los logros del progreso obtenido	19	100		0
14 Esta usted dispuesto a aprender, desarrollar y utilizar sus habilidades para manejar adecuadamente una conversación de Coaching.	19	100	0	0

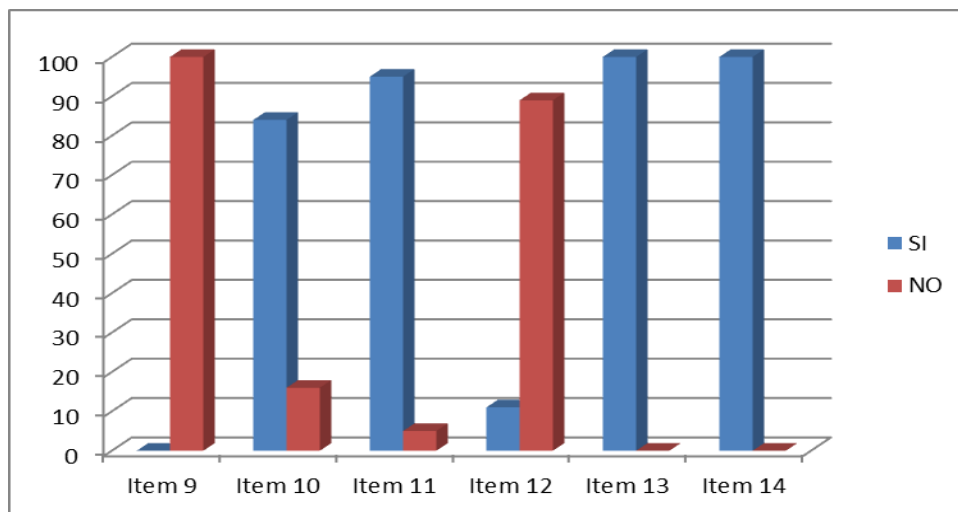


Gráfico 5. Resultados de la Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Procesos

De los resultados del cuadro 6 y el gráfico 5, se desprende del ítem 9 que el 100% de los encuestados no tiene conocimiento de cuáles son las áreas en las que se necesita realizar mejoras dentro de la institución. Deutos (ob.cit) afirma que el proceso el coaching inicia por, identificar el tema que se quiere trabajar. Por lo tanto, el programa de capacitación debe aportar elementos para clarificar este elemento, del cual se dependerá el éxito o fracaso de los planes de coaching.

Con relación al ítem 10, el 84% de los sujetos de estudio creen que a través de la conversación con un coach, se pueden identificar las barreras que impiden evolucionar y alcanzar las metas propuestas, mientras un 16% no lo considera de esta manera. En el proceso de coaching se deben detectar qué acciones o actitudes están obstaculizando la consecución de las metas a fin de irlas direccionando.

En el ítem 11, el 95% de los encuestados considera que todo el talento humano de la institución debe involucrarse en el proceso de cambio, una vez establecidos los objetivos y estrategias del coaching, a diferencia del 5% que no lo cree. En el ítem 12 el 11% señaló que si tienen conocimiento del impacto que causa el proceso del coaching en cuanto a lograr que las personas desde sus propias potencialidades sean capaces de alcanzar sus anhelos y realizar sus sueños y un 89% no lo sabe.

Para Deutos (ob.cit), el plan de acción se concretará en una serie de actos y compromisos que el coachee actúe de forma diferente, pruebe a hacer cosas nuevas y

experimente las consecuencias, en la que ambas partes asuman el proceso de acompañamiento como una experiencia de mejora continua personal que permitirá ir de una situación actual a una deseada.

Asimismo, en el ítem 13, el 100% del talento humano, afirma que basándose en el sistema de evaluación que el coach y coachee elaboran desde un inicio, considera usted que es posible medir los logros del progreso obtenido. De acuerdo a las repuestas emitidas en el ítem 14, el 100% están dispuestos a aprender, desarrollar y utilizar sus habilidades para manejar adecuadamente una conversación de Coaching, ratificando la voluntad positiva de los sujetos de estudio a participar en procesos de coaching a fin de buscar su desarrollo personal y profesional, con su debido proceso de seguimiento en la implementación y ejecución del mismo.

Cuadro 7.
Tabulación de respuestas Dimensión Coaching de acuerdo al indicador
Estrategias Gerenciales

ITEMS		Alternativas de Respuesta			
		SI	%	NO	%
15	Para usted es importante trabajar en equipo con un objetivo común.	19	100		0
16	Considera usted que es importante potenciar los procesos de negociación dentro de la organización.	19	100		0
17	Cree usted que todo individuo dentro de la empresa tiene en su interior un enorme potencial que espera ser explotado para su mejor desempeño	19	100		0
18	Expresa sus propios sentimientos, pensamientos u opiniones de una manera adecuada	15	79	4	21
19	Considera que debe existir un buen estilo de liderazgo dentro de la Organización	19	100	0	0
20	Usted cree que no existe el fracaso, sino los aprendizajes que ayudan a lograr los objetivos a corto plazo dentro de la organización	17	89	2	11

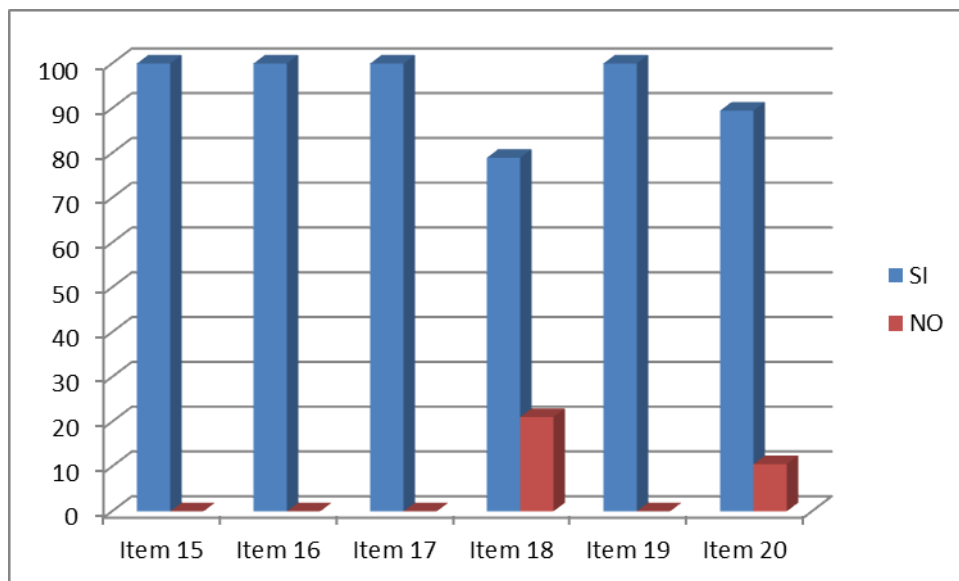


Gráfico 6. Resultados de la Dimensión Coaching de acuerdo al indicador Estrategias Gerenciales

De los resultados del cuadro 7 y el gráfico 6, los sujetos encuestados, al responder sobre los ítem 15,16 y 17, el 100% consideran que es importante trabajar en equipo con un objetivo común, además de reconocer la importancia de potenciar los procesos de negociación dentro de la organización y creer que todo individuo dentro de la empresa tiene en su interior un enorme potencial que espera ser explotado para su mejor desempeño.

Estos resultados demuestran la disposición del talento humano de involucrarse en los procesos organizacionales del CAPEP “San Juan Bautista de la Salle”, reconociendo que son importantes para ello. En este sentido, Vázquez (ob.cit) señala que las estrategias gerenciales deben reflejar la conducta necesaria para el éxito futuro de la organización, propiciando el desarrollo del ejercicio profesional, de donde emerjan un conjunto de factores, componentes, relaciones entre los distintos actores, para optimizar la calidad del servicio educativo.

Al indagar en el ítem 18, el 79% afirma que expresan sus propios sentimientos, pensamientos u opiniones de una manera adecuada , mientras un 21% no lo hace. Es importante señalar que para Salmurri (ob.cit), la empatía es un elemento crucial en el

cultivo de las destrezas de comunicación, que permite buenas relaciones entre los compañeros de trabajo e impacta positivamente en el clima organizacional.

Por otra parte, ante el ítem 19, el 100% considera que debe existir un buen estilo de liderazgo dentro de la organización, al respecto Stoner (ob.cit) manifiesta que un líder inspira a sus seguidores y tiene un impacto importante en sus empresas pues abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

Finalmente en el ítem 20, los encuestados expresaron que no existe el fracaso, sino los aprendizajes que ayudan a lograr los objetivos a corto plazo dentro de la organización, de allí que sea importante formular estrategias gerenciales que sirvan de guía para saber lo que se quiere lograr, además de estar atento a los cambios que se puedan presentar dentro de la organización, unificar las decisiones y promover una dirección proactiva para alcanzar la visión y misión de la misma. Por ello, se considera necesario realizar el programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching.

Una vez estudiados, analizados e interpretados cada uno de los resultados del diagnóstico, los porcentajes alcanzados en cada uno de los ítems, permiten a la autora de la presente investigación afirmar que el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle” están dispuestos a participar en un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, a fin de proveer herramientas, técnicas y métodos que les ayuden a enfrentar las demandas de las instituciones educativas en el contexto actual, por ello se constata la necesidad de diseñar la propuesta.

Fase II. Estudio de Factibilidad

De acuerdo a Giménez (ob.cit), en el estudio de factibilidad “se determina de manera científica la viabilidad del proyecto. Se mide, cuantifican y relacionan los resultados obtenidos de los estudios del mercado, técnico y financiero” (p.8), en este sentido, a continuación se desglosan los elementos que desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero, avalan la presente propuesta:

Estudio de Mercado

Beneficiarios del proyecto

Los beneficiarios principales del proyecto es el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, ubicado en la Parroquia Unión, Municipio Iribarren, Estado Lara. Como beneficiarios secundarios, se encuentran a los estudiantes de la mencionada institución, quienes recibirán mejor atención educativa y administrativa. Asimismo, la comunidad educativa de la institución, así como el contexto social serán los beneficiarios terciarios de la puesta en marcha del proyecto que puede ampliarse a otras instituciones educativas de la localidad, interesados en ofrecer herramientas gerenciales basadas en el coaching.

El área de mercado

El programa está diseñado para capacitar al talento humano que labora en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle” ubicado en la Parroquia Unión, Municipio Iribarren, Estado Lara. A través del mismo, los trabajadores podrán adquirir conocimientos teóricos-prácticos para desarrollar planes de acompañamiento enmarcados en el coaching a fin de gestar cambios y transformaciones en la gestión de cada uno de ellos en la institución educativa.

Comportamiento de la Demanda

El proyecto que se presenta surge de la necesidad manifiesta por los sujetos de estudio en formarse permanentemente, específicamente en el coaching como estrategia gerencial:

Situación Actual: Existe una necesidad sentida y manifiesta por los diecinueve (19) trabajadores del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, de formarse en el coaching como estrategia gerencial para el desarrollo del talento humano, abordando desde su definición hasta su proceso de puesta en práctica para la mejora de los procesos y el logro de los objetivos organizacionales.

Situación Futura: A medida que se logren los cambios y transformaciones en el desempeño del talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, este

programa puede ser empleado en otras instituciones educativas de la localidad, que deseen emplear el coaching como estrategia gerencial.

Comportamiento de la Oferta

Situación Actual: El programa de capacitación aspira atender a diecinueve (19) trabajadores del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”. El diseño que se propone se considera pertinente y relevante en la institución, puesto que aportaría elementos para el mejoramiento de la gestión escolar generando una respuesta a las necesidades de capacitación detectadas a lo largo de la investigación

Situación Futura: Se aspira que capacitando al talento humano en el manejo del coaching como estrategia gerencial, también se impacte en la gestión del centro educativo, en la búsqueda de la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Conclusiones del Estudio de Mercado

Dada la necesidad evidenciada en los resultados obtenidos en la fase diagnóstico, sobre el diseño de un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, para dotarlos de las competencias para gestar cambios y transformaciones en las relaciones que se establecen en la institución escolar.

Se demostró que desde el punto de vista de mercado, existen las condiciones para operacionalizar el proyecto que beneficiara toda la comunidad que hace vida dentro de la mencionada organización. En consecuencia, la propuesta es factible, debido a que existe un número significativo de personas que demandan la puesta en marcha del programa de capacitación.

Estudio Técnico

Tamaño del proyecto

El proyecto tendrá una capacidad que abarca diecinueve (19) personas que laboran en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, los cuales se agruparan en una sola edición del programa de capacitación. El mismo puede ser ampliado a otras instituciones de la localidad. La cantidad de participantes representa un elemento sensible puesto que puede condicionar de manera positiva o negativa la sinergia del grupo, pues si es muy pequeño, se pierde el interés y si es muy grande, adsorbe demasiados recursos dificultando su ejecución.

Capacidad

Está representada por diecinueve (19) personas que laboran en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, quienes podrán fortalecer su motivación al logro para adquirir conocimientos teórico-prácticos para desempeñar con efectivamente sus funciones.

Factores condicionantes del tamaño

Para fortalecer la propuesta, se tomarán en cuenta factores restrictivos del tamaño del proyecto que están representados por elementos que lo determinan, bien sea como amenaza o fortaleza. Entre estos factores determinantes, destacan los siguientes:

Tamaño del mercado: El proyecto se inicia con diecinueve (19) personas que laboran en el CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, los cuales participarán directamente en el programa de formación, para actualizar sus conocimientos en relación con los proceso de acompañamiento entre el coach y el equipo con el fin alcanzar metas.

Capacidad de financiamiento: En cuanto a la disposición económica que se requiere para la puesta en marcha del proyecto, los recursos necesarios para el desarrollo del programa, pueden adquirirse a través de actividades de autogestión, usar los recursos materiales, audiovisuales, técnicos y los fondos financieros con que cuenta la institución.

Disponibilidad de Talento Humano

La Institución cuenta con material didáctico y de oficina, recursos audiovisuales (video beam, computadora, equipo de sonido), así como también con impresoras y ambientes adecuados para la ejecución del programa de formación docente. Con relación a los docentes que impartirán la formación, se cuenta con el apoyo de los docentes de UPEL IPB especialistas en el área.

Disponibilidad de Recursos Materiales

Las actividades propuestas en el programa de formación docente, ameritan la disponibilidad de diversos recursos, entre los cuales resaltan lápices, hojas de papel, video beam, material didáctico, computadores, impresora, entre otros. Todos estos materiales los posee la Institución.

Proceso Global de Transformación

Los cambios que se esperan producir a nivel intelectual, a través de la formación permanente del talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”. Asimismo, se espera, lograr un cambio en la actitud de los mismos, favoreciendo a los estudiantes con un excelente clima organizacional.

Descripción del proceso Global de Transformación

La ejecución de los talleres dirigidos al talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle, quienes representan el insumo principal, por ser los beneficiarios directos del programa de formación; en segundo orden, los estudiantes que cursan o cursaran estudios en la mencionada institución serán beneficiarios también, a medida que se desarrollen los planes de coaching para la mejora continua.

Para ello, los talleres se organizan en tres fases, la primera, representa el momento de reflexión, en el cual se estudiará un introductorio sobre el coaching, en la segunda fase, se analizan su definición, antecedentes, metodología, características, elementos, mientras que en la tercera fase, se busca contextualizar la importancia, objetivos, beneficios y herramientas del coaching. Estos talleres se realizarán en un ambiente equipado con los recursos requeridos para tal fin, en un horario comprendido entre la jornada de trabajo de los participantes, al inicio del año escolar.

El producto final esperado es el talento humano con conocimientos teóricos-prácticos que le van a permitir mejorar su desempeño personal y profesional, con capacidad de participar en procesos de coaching que conlleven a la mejora continua de sus funciones dentro de la organización escolar. Por otra parte, CAPEP “San Juan Bautista de La Salle, cumplirá con su responsabilidad de formar permanentemente a su talento para garantizar la calidad en la formación de los estudiantes que hacen vida dentro de ella.

A continuación, en el gráfico 7, se observa el flujograma del proceso global de transformación que se logrará a través de la puesta en marcha del proyecto.

Localización física del proyecto

Macrolocalización

El programa de formación permanente se localizaría en la institución objeto de estudio, la cual se encuentra ubicada en la región Centro Occidental de Venezuela, específicamente en el Estado Lara, Municipio Iribarren Parroquia Unión (Ver anexo D)

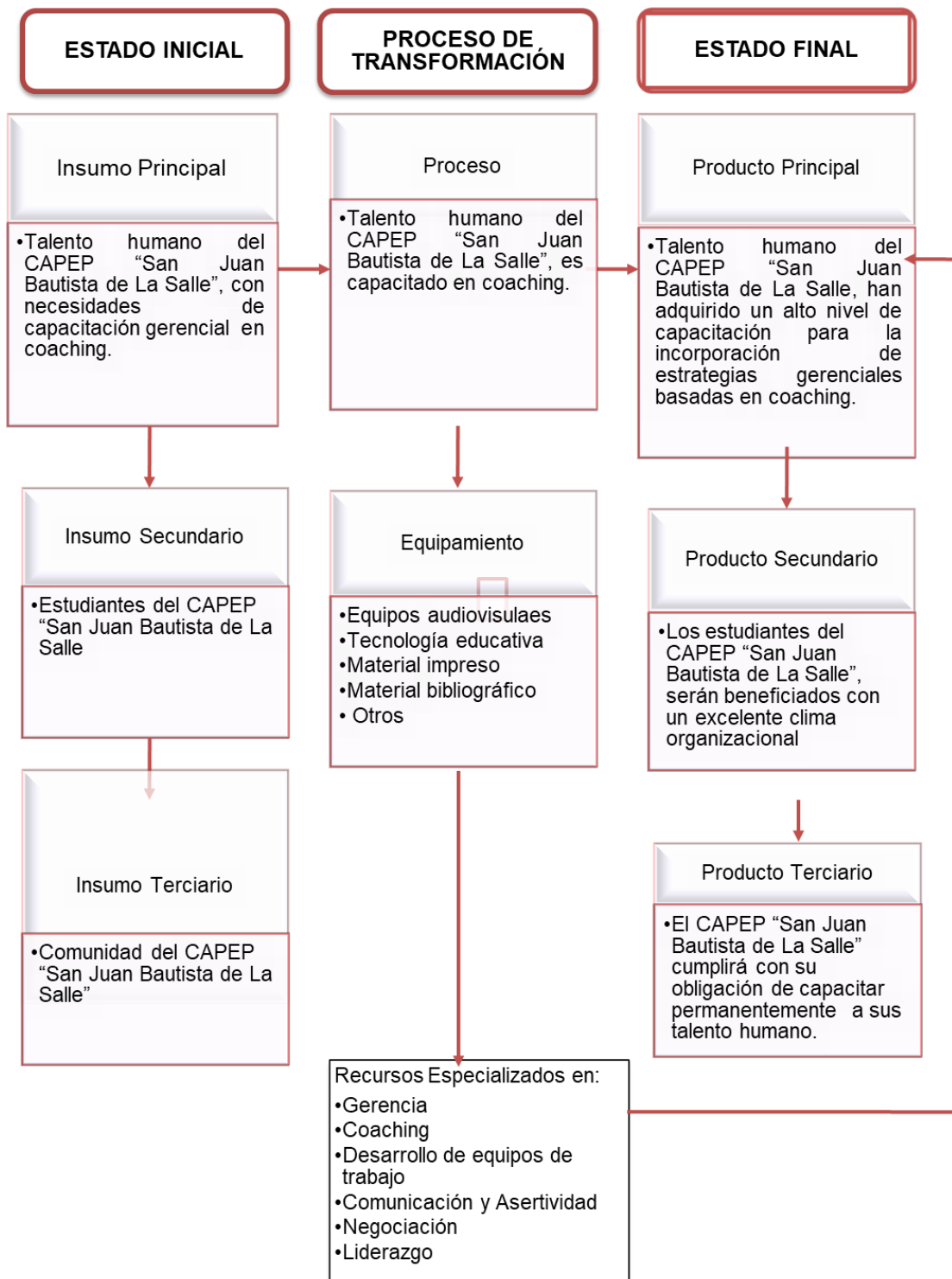


Gráfico 7. Flujograma del proceso global de transformación. Adaptado de Giménez (ob.cit)

Microlocalización

La Escuela Tirso Salaverría, servirá de escenario para la ejecución del programa de formación permanente. La misma se ubica en la Carrera 6 con calles 7 y vía ferroviaria al lado de la iglesia “La Salle” en Barrio Unión, Municipio Iribarren Parroquia Unión del Estado Lara, Venezuela, específicamente en el salón de usos múltiples. (Ver anexo D)

Organización del Proyecto

Organización para la formulación

En esta fase del proyecto, se describirán los entes responsables e involucrados en cada una de las etapas del proyecto, los cuales son, en primer lugar la investigadora, definida como la persona responsable de llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de la información referente a cada una de las partes que integran la investigación destinada al diseño de un programa de formación permanente, el cual será presentado ante la institución objeto de estudio para su consideración y ejecución.

Además se contó con el apoyo de asesores que aportaron con sus experiencias, conocimientos y valores al desarrollo del proyecto, evaluando cada uno de los aspectos teóricos y metodológicos, para su reorientación en pro del logro eficaz y eficiente de los objetivos planteados. Dentro del grupo de asesores se encuentran, el tutor del trabajo de grado Msc. Yonathan Moreno, el jurado, integrado por la Msc. Fanny Osorio la Msc. Milibeth Villarreal.

Para la formulación del proyecto se realizó un estudio diagnóstico, referido a todas las actividades que se efectúan para recopilar y analizar los datos, empleando un instrumento que se aplica a los sujetos de estudio, conformados por 19 trabajadores de la institución, con la finalidad de avalar la necesidad existente para desarrollar el proyecto. Además, se realizó un estudio de factibilidad, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto, para lo cual fue necesario analizar y valorar las variables que de una u otra forma, podrían condicionar la ejecución del proyecto.

Todo ello constituyó la base para el diseño del proyecto con la intención de solucionar la problemática planteada. Para finalizar el proceso de organización se procede a la entrega de la propuesta al jurado de la UPEL-IPB, quienes serán los encargados de evaluarlo para luego ser sometido a presentación pública y posterior aprobación. A continuación se presenta el cuadro 8, con la planificación de cada una de las actividades que se han señalado anteriormente:

Cuadro 8.
Descripción de las actividades para la formulación y diseño del proyecto

Actividades	Descripción de la Actividad
A	Taller 1: Coaching
B	Taller 2: Definición, antecedentes, metodología del coaching.
C	Taller 3: Características, elementos del coaching.
D	Taller 4: Importancia, objetivos, beneficios y herramientas del Coaching.

Viabilidad del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto, se utilizó un análisis de viabilidad en los que se evalúan los costos y tiempos que involucran la ejecución del programa y la posibilidad real de su aplicación: En este sentido, se consideraron:

Viabilidad económica: El costo del programa es considerado asumible, por contar con los recursos necesarios dentro de la Institución.

Viabilidad organizativa: El programa cuenta con asesores técnicos, especialistas en la temática y en metodología, además cuenta con los recursos materiales necesarios para su ejecución en las diferentes etapas en que se ha estructurado.

Conclusiones del Estudio Técnico

Sobre la base de las consideraciones anteriores, tomando en cuenta los

elementos que componen el estudio técnico, se demostró que desde la perspectiva operativa, existen los recursos para ejecutar el proyecto, lo que se concluye que el programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, no tiene limitantes que impidan desarrollar con éxito las actividades que contempla, las cuales contribuirán al proceso de transformación, de los docentes y estudiantes. Por lo tanto, se concluye que es factible técnicamente.

Estudio Financiero

Análisis de Costos

Para la ejecución del programa, se realizó un análisis de la estimación de los costos relacionados con la puesta en marcha de la propuesta, los cuales fueron calculados para el mes de Septiembre de 2018 y representan el monto total de los recursos financieros que se generan del mismo, y que se aprecian en el cuadro 9

Necesidades totales de Capital

Con relación al análisis realizado en el estudio financiero, el programa de programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, tendrá una inversión de capital aproximado de Bolívares Dos mil sin cts (Bs. 2.000,00), para su ejecución. Sin embargo, los costos de materiales y equipos serán asumidos por la Institución, y el refrigerio será donado por la investigadora del presente estudio.

Conclusiones del Estudio Financiero

La finalidad del programa es de carácter formativo-social, no pretendiendo fines lucrativos con su aplicación, sin embargo, el mismo implica una inversión económica que en este caso, será asumido por la Institución y la investigadora, dados los beneficios que involucra la puesta en marcha del proyecto, por lo cual se concluye que la propuesta es factible desde el punto de vista financiero.

Cuadro 9**Costos del programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle**

Cantidad	Descripción	Costo Unitario Bs.	Total Bs.
Talento Humano			
02	Facilitadores	0,00	0,00
01	Secretaria	0,00	0,00
01	Personal de limpieza	0,00	0,00
Recursos Audiovisuales			
01	Video Beam	0,00	0,00
01	Cornetas	0,00	0,00
01	Impresora con cartuchos	0,00	0,00
01	Computador	0,00	0,00
Materiales didácticos			
20	Reproducción de materiales	500,00	1.000,00
20	Certificados	50,00	400,00
Refrigerios			
80	Refrigerios	7,50	600,00
Sub total			Bs. 2.000 ,00

**El talento humano que se requiere es personal de la Institución, en cuanto a los facilitadores, estos son asignados de manera colaborativa por la UPEL IPB, por lo cual no se requiere pago alguno por este concepto.*

***Los materiales audiovisuales y didácticos serán donados por la institución.*

****El refrigerio será donado por el investigador*

Fase III. Diseño del Proyecto

Para el diseño de la propuesta se siguieron las orientaciones teóricas descritas en el Capítulo II del presente estudio. En este sentido, se considera lo expuesto por Chiavenato (ob.cit), Acosta (ob.cit), Gutiérrez (ob.cit) y Rosales Medrano (ob.cit) sobre la capacitación, el diseño de programas de capacitación y el coaching como estrategia gerencial.

Con relación a la estructura del programa, consta de cuatro talleres organizados en tres fases, la primera de reflexión sobre la necesidad del coaching en la institución, la segunda direccionada a la preparación teórica práctica sobre la temática abordada, y la tercera, relativa a la comprobar la adquisición y transferencia de ese nuevo conocimiento hacia situaciones reales.

Denominación del Proyecto

Programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”

Objetivos del Programa

Lograr la integración grupal mediante la presentación personal y la participación en las actividades.

Explicar las bases teóricas y metodológicas del coaching.

Conocer las características y elementos del coaching.

Promover la participación en activa de los participantes en el diseño de estrategias para la implementación del coaching.

Estructura del Programa

En función a los objetivos propuestos, la estructura del programa comprende la realización de tres fases, conformados por cuatro (4) talleres con una duración de 4 horas cada uno, para un total de 16 horas, tal como se observa en el gráfico 8. Asimismo, en el desarrollo de las actividades se presentan lecturas, dinámicas y ejercicios, así como también se presenta el material de apoyo referente a la temática.

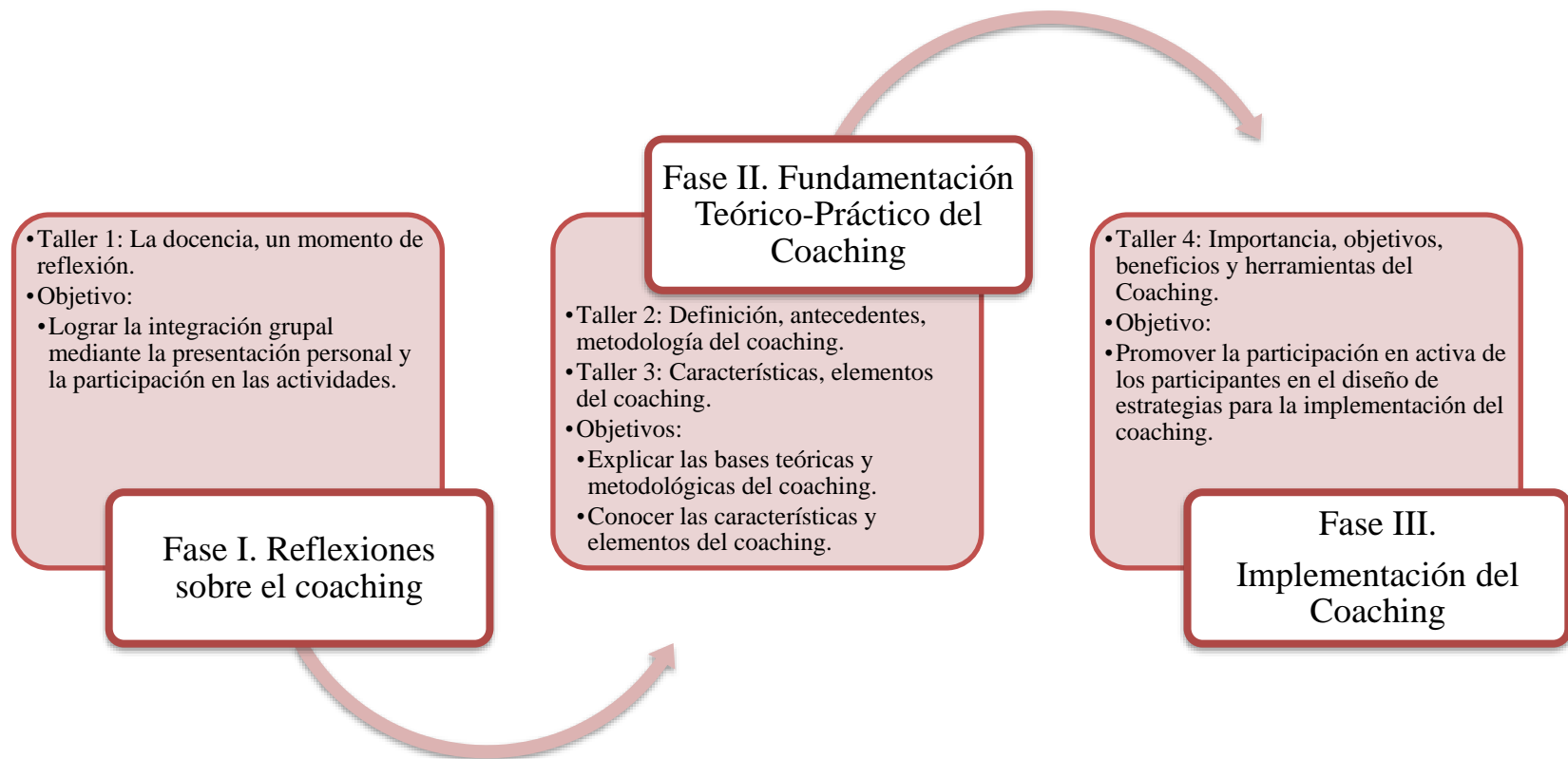
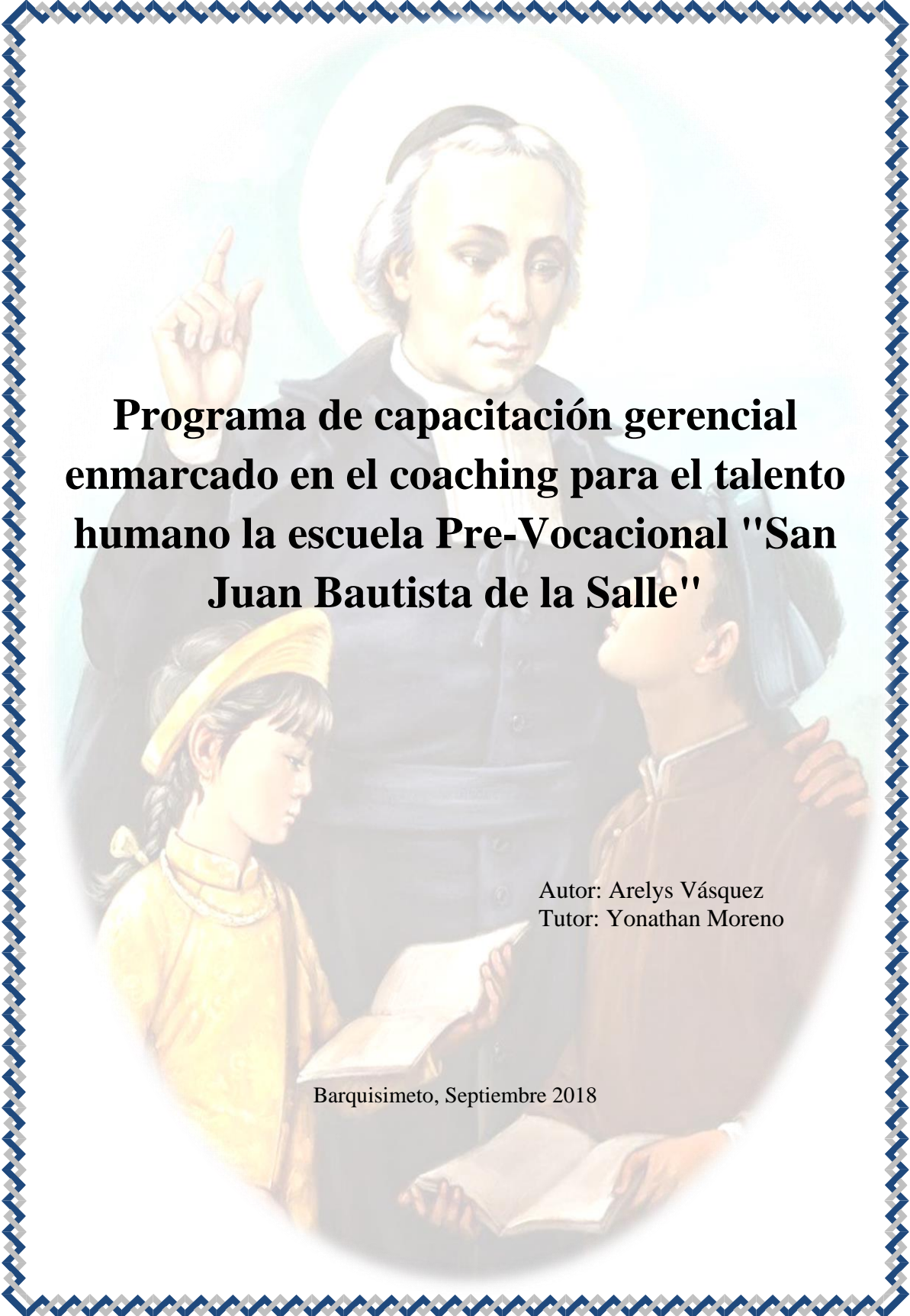


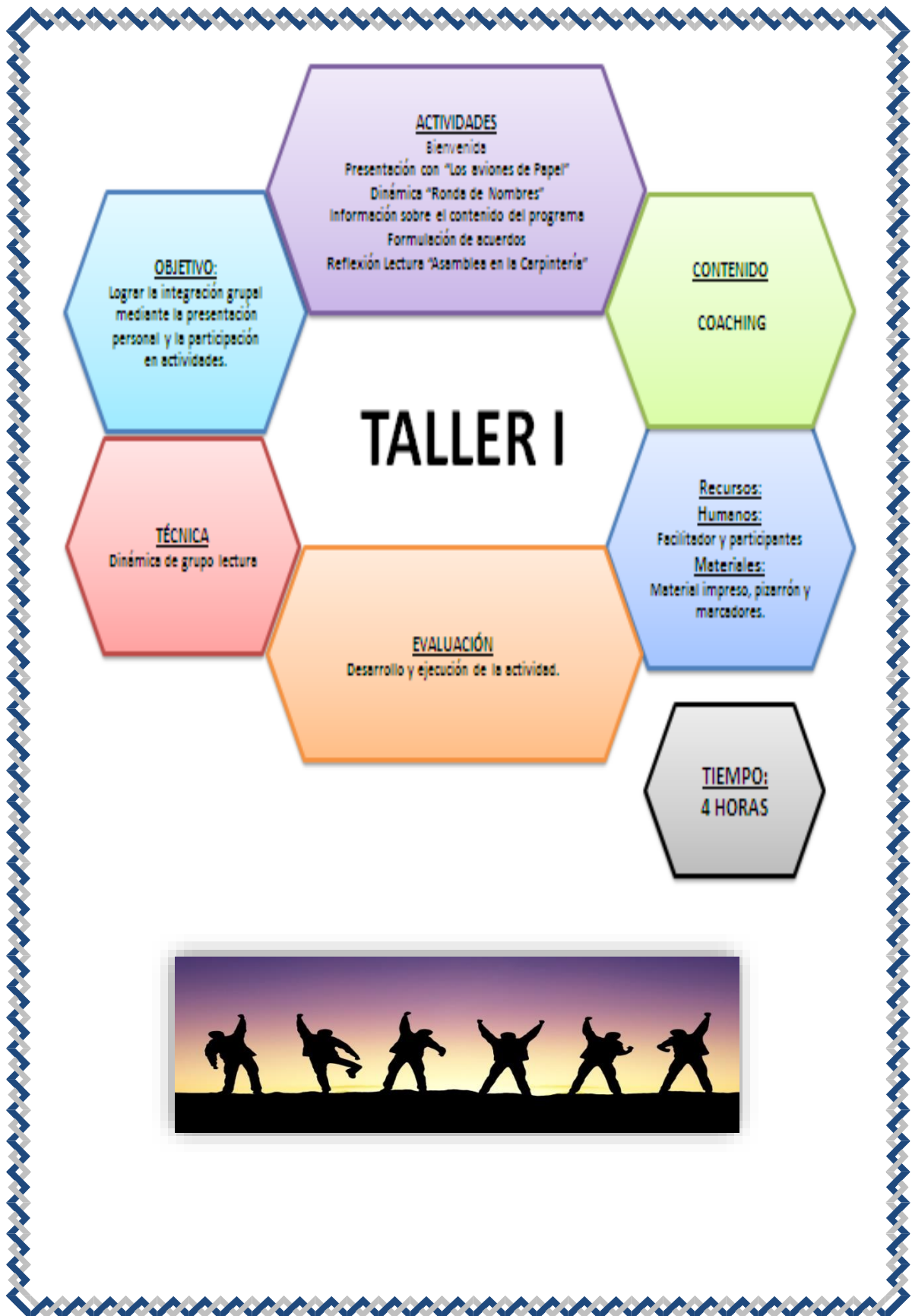
Gráfico 8. Estructura del programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”



**Programa de capacitación gerencial
enmarcado en el coaching para el talento
humano la escuela Pre-Vocacional "San
Juan Bautista de la Salle"**

Autor: Arelys Vásquez
Tutor: Yonathan Moreno

Barquisimeto, Septiembre 2018



PRESENTACIÓN DEL GRUPO

¿QUÉ VAMOS A NECESITAR?

Disponibilidad de todo el grupo.

¿QUÉ BUSCAMOS?

Que los participantes memoricen el nombre de sus compañeros de una manera agradable y se conozcan a través de una característica.

¿CÓMO HACERLO?

A través de la dinámica: “**Los Aviones de Papel**”

Este rompehielos es un muy efectivo para el trabajo con grupos más o menos grandes donde **podemos conocer y aprender muchos aspectos sobre los miembros del grupo.**

– **PASOS A SEGUIR:**

- Entregar a cada participante una hoja de papel y lápiz.
- Pedirles que debajo del papel escriban sus nombres y dos preguntas con las instrucciones que se considere oportuno para el grupo o contexto donde se lleva a cabo.
- Después que hagan un avión de papel a su gusto.
- Una vez realizados se pide que lancen los aviones todos a la vez. Una vez caigan cada uno recogerlos y volverlos a lanzar para que se mezclen por la sala. Así durante un ratito. Aquí se genera un ambiente divertido. ¡Retornamos a la infancia!
- Después de este periodo de tiempo, pedimos que cada agarre uno (que no sea el suyo) y como escribieron el nombre deben buscar al dueño de ese avión y hacerle las dos preguntas.
- Después de haber recogido las preguntas, cada participante debe de presentar a su compañero, leer las preguntas y la repuesta que dio.



EJERCICIO “RONDA DE NOMBRES”

¿QUÉ VAMOS A NECESITAR?

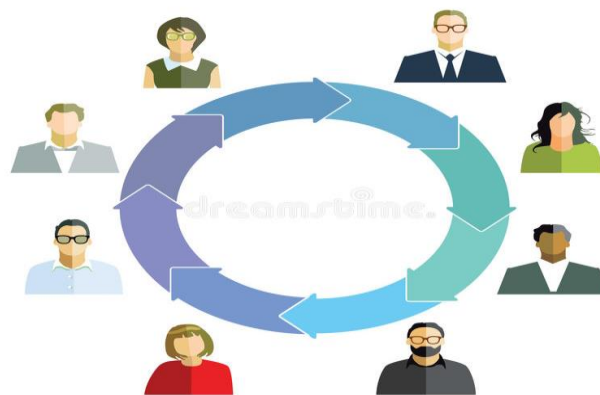
Disponibilidad de los participantes.

¿QUÉ BUSCAMOS?

Que los participantes se conozcan.

¿CÓMO HACERLO?

Todos los participantes hacen un círculo. El primero dice su nombre. El siguiente debe repetirlo y decir el suyo. El tercero tendrá que repetir los nombres anteriores antes de decir el suyo. El juego continua con esta dinámica hasta completar el círculo.



REFLEXION “ASAMBLEA EN LA CARPINTERIA”

¿QUÉ VAMOS A NECESITAR?

Disponibilidad de todo el grupo.

¿QUÉ BUSCAMOS?

Que los participantes reflexionen sobre las diferentes opiniones según las experiencias de vida.

¿CÓMO HACERLO?

“Hubo en la carpintería una extraña asamblea; las herramientas se reunieron para arreglar sus diferencias. El martillo fue el primero en ejercer la presidencia, pero la asamblea le notificó que debía renunciar ¿La causa? Hacía demasiado ruido, y se pasaba el tiempo golpeando. El martillo reconoció su culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo: había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. El tornillo aceptó su retiro, pero a su vez pidió la expulsión de la lija: era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. La lija estuvo de acuerdo, con la condición de que fuera expulsado el metro, pues se la pasaba midiendo a los demás, como si él fuera perfecto. En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo, utilizando alternativamente el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Al final, el trozo de madera se había convertido en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó sola otra vez, la asamblea reanudó la deliberación. Dijo el serrucho: ‘Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace

valiosos. Así que no pensemos ya en nuestras flaquezas, y concentrémonos en nuestras virtudes’.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba solidez, la lija limaba asperezas y el metro era preciso y exacto. Se sintieron como un equipo capaz de producir hermosos muebles, y sus diferencias pasaron a segundo plano”.

Reflexión:

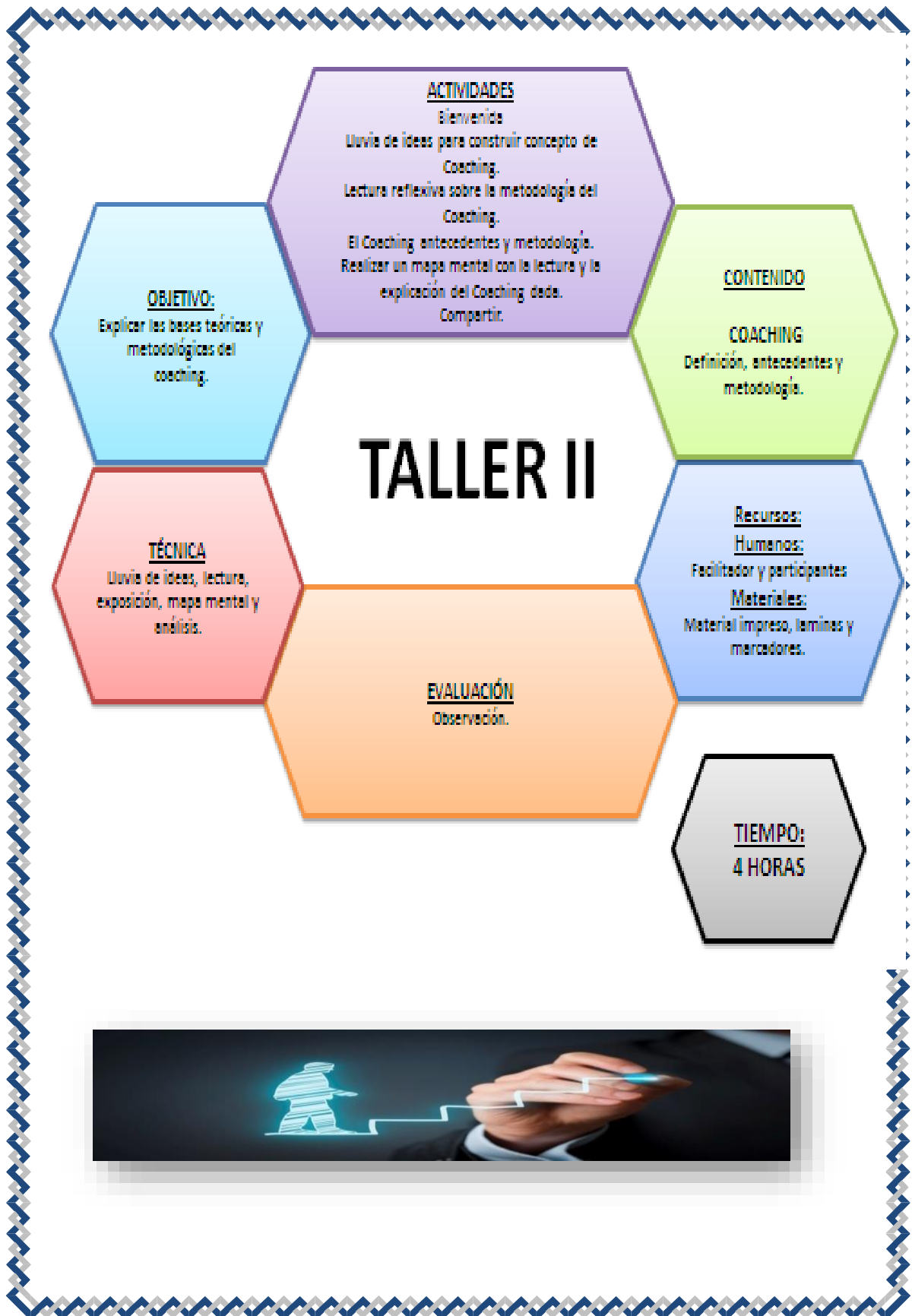
En la mayoría de las ocasiones, tal vez por nuestra naturaleza humana, tendemos a enfocarnos siempre en lo negativo, cegándonos de los aspectos positivos con los que una persona o situación cuenta.

El trabajo en equipo puede llegar a ser todo un reto, ya que debemos lidiar con diferentes actitudes, personalidades y puntos de vista. Para poder promover y lograr la unidad grupal, el primer paso es entender que uno mismo tiene defectos y fortalezas; debemos actuar con humildad, indispensable para poder aprender, y entender que no siempre tendremos la razón. Para que un grupo esté unido, los miembros deben identificar no sólo los defectos de sus compañeros sino también sus cualidades, las cuales al final del día son las que ayudarán al equipo a obtener sus objetivos. Cuando nos demos cuenta de nuestras limitaciones y cualidades, así como las mismas características en los demás, es entonces cuando nos estaremos encaminando a la unidad del equipo.

Todo esto aplica no sólo para la unidad de un grupo, sino también dentro de empresa y la sociedad en general. La mayoría de los problemas con los que vivimos, nacen por la falta de tolerancia hacia las diferencias de las personas que nos rodean. La intolerancia es la antítesis de la unidad. Debemos entender que incluso las diferencias de cada uno de nosotros pueden ser motivo de unión, al entender estas diferencias desde una perspectiva enriquecedora y no de rechazo. Si un día llegamos

a entender la importancia de ser diferentes y de enfocarnos en lo positivo de cada uno de nosotros, entonces podremos llegar a alcanzar una unidad genuina.





¿QUÉ SIGNIFICA EL COACHING EN LA EMPRESA DE HOY?

El Coaching es un proceso dinámico e interactivo en el que alguien (coach) asiste a otra persona (coachee) en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. Por lo tanto se puede decir que “es el proceso que consiste en liberar el potencial de una persona para desarrollar su capacidad de aprendizaje, para que se traduzca, entre otros aspectos, en una mejoría sustancial en el desempeño de sus responsabilidades”.

De manera que en el coaching vemos a las personas en términos de su potencial futuro y nos solo de su desempeño pasado. Aun cuando el término parece muy moderno, el primer coach de la historia fue Sócrates y nos contactamos a través de su pensamiento.

En el siglo V A.C., el gran filósofo griego afirmaba que no existía el enseñar, sino solo el aprender, y despertaba en sus discípulos una conciencia clara de sus carencias para impulsarles a preguntarse y cuestionarse a sí mismos, encontrando así las respuestas a los problemas planteados.

El coaching es un proceso, y lo integran 3 momentos muy concretos:

Momento 1: “El darse cuenta”, en donde la persona toma conciencia de lo que le acontece cotidianamente en lo personal y laboral. Aun cuando, subyacen las respuestas a esta situación, el individuo no sabe cómo operarlas, como dar cauce a la solución porque generalmente no está establecido el hábito de encontrar por sí mismo la construcción de una respuesta que le permita salir de dónde se encuentra.

Lamentablemente, en general, los seres humanos estamos entrenados para operar desde una permanente situación de dependencia con el otro y con los otros. “Por favor, ¿dime qué hago?”....

Momento 2: Es la manifestación directa de esa forma de conciencia traducida en acciones, es decir, “¿Cómo me hago cargo? “¿Cómo me responsabilizo de esto que me está ocurriendo?”...

Este momento es un tanto traumático, dado que se empiezan a cuestionar hábitos, creencias, modelos, entre otros.

Al traducir todo esto en conductas muy concretas que le permitan resolver, mejorar o cambiar aquello que venía haciendo y que le generaba incomodidad.

Momento 3: “¿Qué sentido tiene esto para mí?”, cuáles serían los beneficios que obtendría si llevo a cabo aquellas acciones (conductas) que se mencionaron en el momento anterior.

¿Cuáles serían los beneficios que me estoy perdiendo por no actuar de tal o cual forma?

El proceso de coaching tiene una aplicación directa en el trabajo cotidiano, dado que se traduce en el desempeño, acciones nuevas, en la generación de nuevos hábitos para darle a la persona nuevas realidades, nuevas formas de expresión de su potencial.

Indudablemente, el proceso de coaching lo que también pretende, es romper aquellas rutinas defensivas que impiden que afloren las nuevas acciones pensadas.

Aquí se pone a prueba la capacidad para salir de viejos moldes, viejos paradigmas y creencias obsoletas que ya no se adecuan, ni al momento histórico que se vive, ni a las nuevas exigencias que se tienen.

Cada vez son más las Organizaciones Públicas, las empresas y las asociaciones, en las cuales se está exigiendo una mayor capacidad personal para hacerse cargo de sus cosas, de sus procesos y de sus decisiones.

Las instituciones no son ajena a esta turbulencia del “Hágalo usted mismo” porque se está empezando a confrontar muy duramente la época dorada del... “jefe, ¿dígame qué hago... qué me sugiere?”

Hoy las empresas están en búsqueda frenética de nuevos modelos. De gestión más participativa, mayor colaboración entre sus empleados, en los cuales el liderazgo aprenda a ejercerse bajo nuevos modelos.

Evidentemente, este nuevo reto que lanza el coaching pone de manifiesto en la mayoría de los ocupantes de los puestos en las líneas gerenciales, directivas y mandos medios, una serie de carencias, de vicios, de competencias anquilosadas que deberán atenderse cuidadosa y sistemáticamente, a la mayor brevedad posible.

Ya la capacitación y la formación no alcanza, hoy se hace indispensable nuevas metodologías y nuevos planteamientos que apunten hacia la utilización y aprovechamiento de todo el potencial humano, el cual está subutilizado y subestimado.

Empezar a aplicar coaching es empezar a romper viejos moldes de la gestión de personas en las Organizaciones, es entrar en la dimensión de un nuevo tipo y estilo de empoderamiento de las personas y de los equipos de trabajo.

Finalmente, estamos en presencia de nuevas formas de convivencia humana en los aspectos laborales y profesionales, una nueva forma de concebir el trabajo, el liderazgo y la responsabilidad.

Metodología del coaching

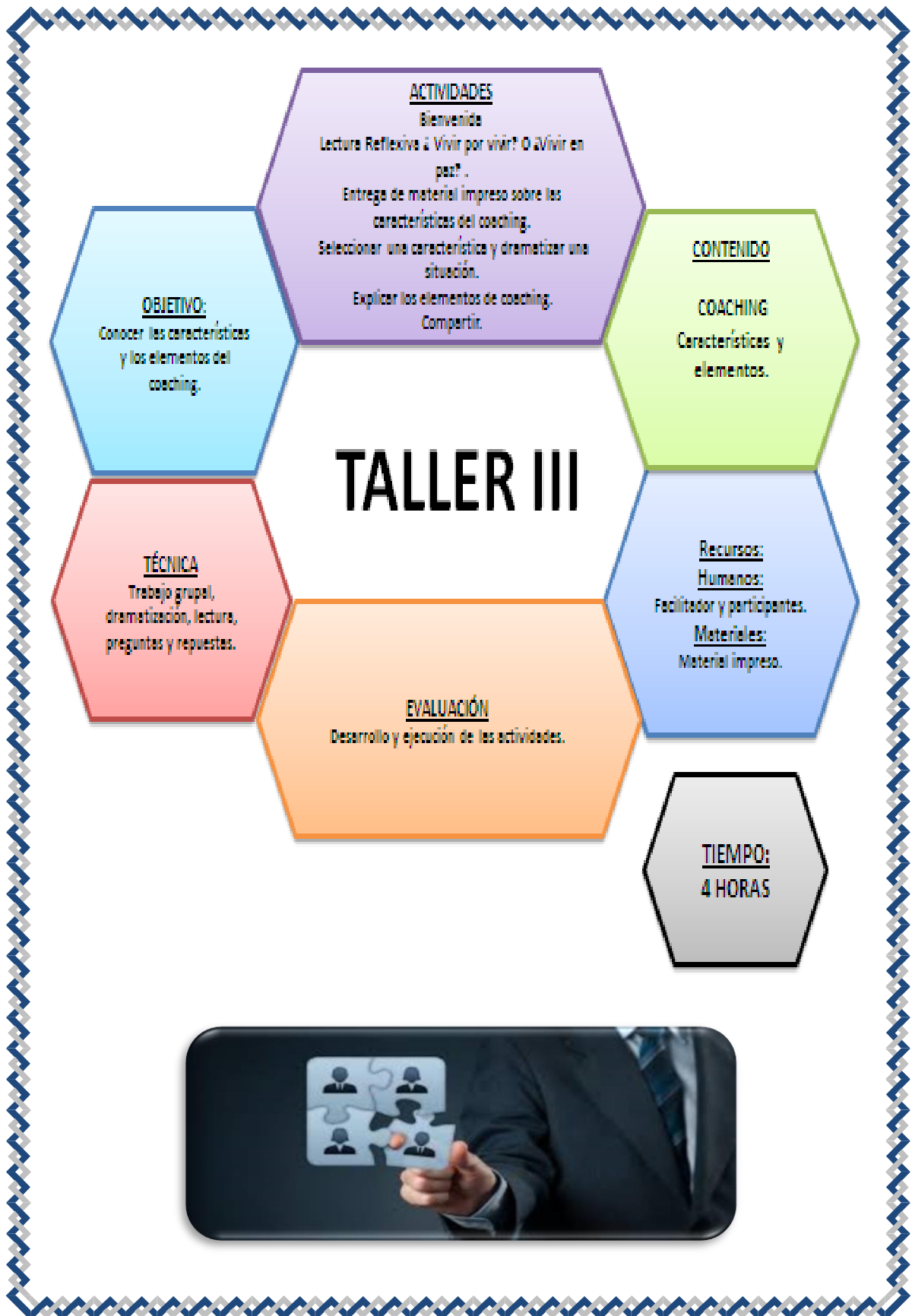
Seidler (1998), propone una serie de pasos para implantar el coaching en una organización. Esta metodología define tres pasos para la realización del coaching, tal como se indica a continuación:

Precoaching: Toma contacto con la empresa y con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.

Coaching: Reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para destacar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de acciones.

Seguimiento: El consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.





¿VIVIR POR VIVIR? O ¿VIVIR EN PAZ?

Estas son algunas estrategias de Napoleón Hill, divulgadas en su libro “La magia de pensar en grande”. El empleo apropiado de estas técnicas te ayudará a mejorar la calidad de tus relaciones y, por lo tanto, la calidad de tu vida.

1. Mantente fresco cuando otros estén furiosos y pierdan la cabeza. Tú tienes el control sobre tus emociones, no lo pierdas. No se trata de no demostrar tu molestia, sino de hacerlo mesuradamente, sin después arrepentirse de una acción cometida en un momento de descontrol.
2. Recuerda que cada discusión tiene al menos tres puntos de vista: el tuyo, el del otro y los de terceros, los cuales probablemente están más cerca de la objetividad. Siendo más versátil y viendo las cosas desde la perspectiva de los demás enriquecerás tu propio punto de vista.
3. Espera a calmarte antes de hablar. Ten en cuenta que la relación es más importante que la discusión. Dar más relevancia a las personas que a las opiniones.
4. Trata a toda persona con la cual tengas contacto como si fuera un pariente rico, de quien esperas ser incluido en su testamento. Nunca te arrepientas de tratar muy bien a la gente. Es el mejor negocio en todos los sentidos.
5. Busca el lado positivo y agradable, aun de las situaciones más complicadas y dolorosas. Es una disciplina que te ayudará a pasar más fácilmente los momentos difíciles y a convertir los problemas en oportunidades.
6. Establece el hábito de hacer preguntas y, sobre todo, de escuchar las respuestas. Pregunta antes de reaccionar. Algunas veces disparamos y después preguntamos. También preguntamos, pero escuchamos para contestar, y no para tratar de entender.

7. No hagas o digas nada que pueda herir o hacerle daño a otra persona. Aférrate al proverbio que dice que todo lo que uno haga, se devolverá. La gente no recuerda tanto lo que tú dices o haces, sino la intención con la que lo haces.

8. Sé consciente de la diferencia entre análisis amigable y crítica destructiva. Observa si el propósito de tus palabras es ayudar, desahogarte o hacer daño.

9. Ten presente que si toleras a los demás, ellos también serán pacientes contigo en los aspectos no muy gratos de tu personalidad.

10. El verdadero líder sabe reconocer sus errores y aceptar responsabilidad. No olvides que un conflicto bien manejado fortalece la relación, y te ayuda a aprender de las diferencias. Pensar positivamente es una disciplina que, ejercitada con constancia, te dará el poder de cambiar tu entorno y por consiguiente, tu vida.

La vida está llena de conflictos, pero recordemos, Lo que realmente nos afecta no es lo que nos sucede sino como reaccionamos a lo que nos sucede.



EL COACHING

El Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. En el cual se den considerar:

De igual manera, Villegas (ob. cit), cita cinco características del Coaching, las cuales son:

Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje directo y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específico.

Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información, se dan preguntas y respuestas e ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Responsabilidad compartida: tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar en la mejora continua del desempeño.

Forma específica: Está formada o determinada por dos factores primordiales. La meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, hará luego, focalizar en estos aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

Todas estas características implican un nuevo liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales, para poder alcanzar las metas planificadas.

Siguiendo este orden de ideas se hace mención a los elementos de Coaching:

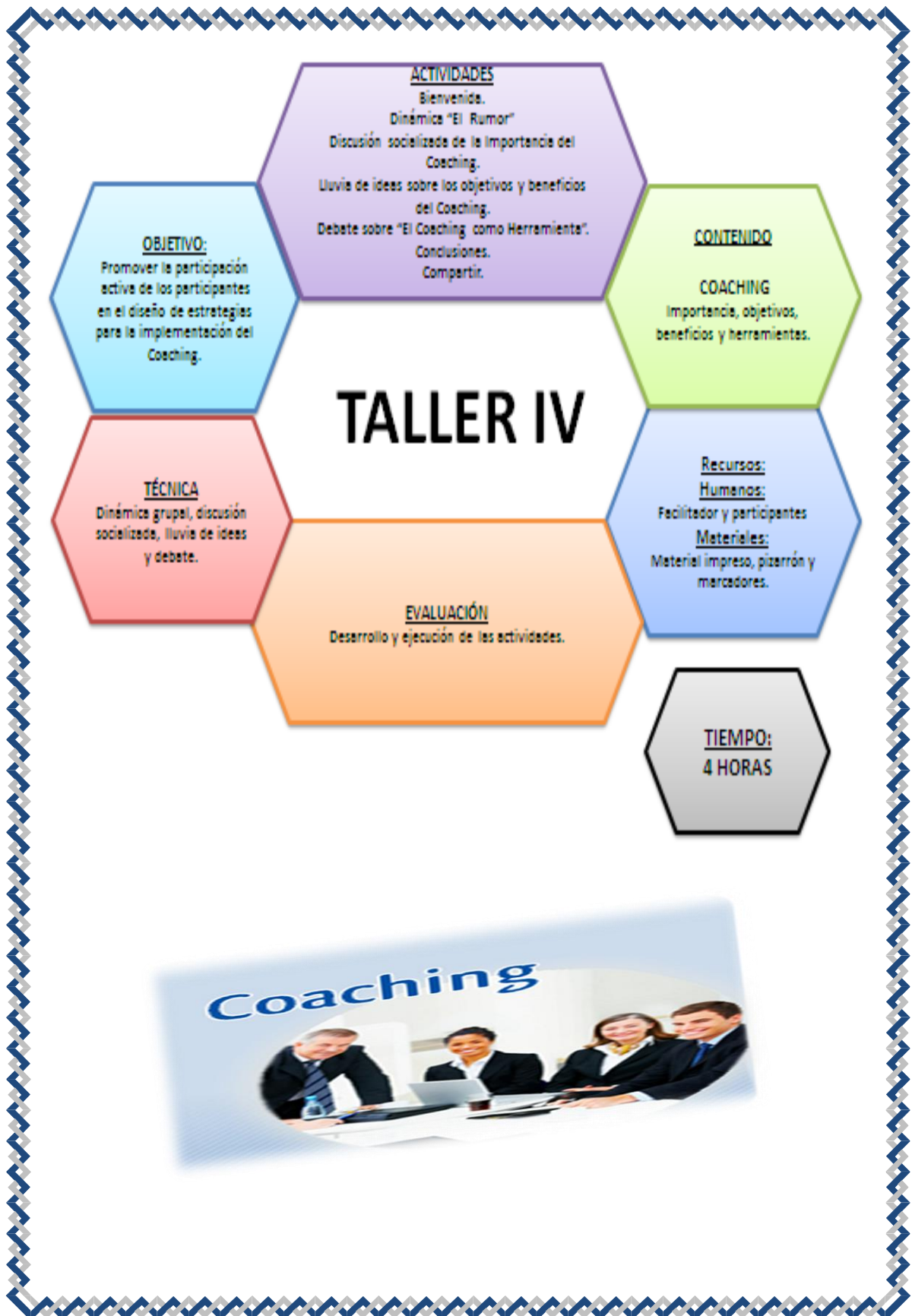
Valores: tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierten simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

Resultados: es un proceso orientado a resultados y que tienen como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

Disciplina: es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

Entrenamiento: para emprender conversaciones el Coaching reales, se requiere de entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.





EJERCICIO “EL RUMOR”

¿QUÉ VAMOS A NECESITAR?

Disponibilidad de los participantes.

¿QUÉ BUSCAMOS?

Que los participantes comprendan que la comunicación se bloquea y se distorsiona según las interpretaciones que uno hace de la misma.

¿CÓMO HACERLO?

El animador leerá un texto (previamente preparado, con muchos datos en pocas líneas) al primer voluntario. Este lo contará (lo que se acuerde) al segundo participante, que tendrá que contárselo al tercero,... y así hasta llegar al último. Comprobaremos que el mensaje ha sido reducido e incluso se habrán aportado datos nuevos.

Esta técnica, nos ayuda a entender los efectos de los rumores en un grupo, provocando juicios, prejuicios infundados, entre otros. Cuando haya que decir algo a alguien, hay que decírselo directamente, no a través de interlocutor porque si no se distorsiona el mensaje.



IMPORTANCIA DEL COACHING

La importancia del coaching como herramienta nace por la discrepancia entre lo que somos y lo que queremos ser, partiendo de la premisa básica de que cada individuo tiene dentro de sí la solución de su problema y las herramientas para llevarla a cabo.

Seguro que todos tenemos algún sueño por cumplir, algún meta en la vida, algún anhelo del pasado o hay alguna circunstancia que nos da vueltas en la cabeza y a la que ansiamos dar solución.

Todos nos enfrentamos diariamente a retos, cambios, problemas, sacrificios, relaciones, miedos, proyectos y a situaciones que se nos escapan. El coaching es la herramienta para que te respondas a esas preguntas, es lo que ayuda a realizar los sueños y a convertir a las personas en lo que siempre desearon ser.

En el coaching lo importante son las personas y éstas necesitan ayuda no para limitar su potencial sino para desarrollarlo y potenciarlo, por eso, mientras más aptitudes y motivaciones posea esa persona más necesitará el acompañamiento de un coach.

- ✓ Permite que los esfuerzos realizados fructifiquen en un beneficio concreto y específico, encadenando éxitos y sembrando la autoconfianza necesaria en el cliente.
- ✓ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera sencilla, eficaz y eficiente.
- ✓ Se centra en los valores fundamentales y en los compromisos del ser humano.
- ✓ Ayuda a las personas a encontrarse a sí mismas, a ser los responsables de su vida.
- ✓ Renueva las relaciones y favorece la comunicación en las relaciones.
- ✓ Hace hincapié en las potencialidades de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son prácticamente inalcanzables.

- ✓ Logra generar en las organizaciones mayor conciencia en cada uno de sus integrantes frente al mejoramiento personal, a la generación de escenarios de confianza, comunicación efectiva, construcción de equipos efectivos de trabajo, optimización del clima de la organización y mejoramiento en el estilo de liderazgo.

Los ámbitos de actuación del coaching son:

- ✓ El entorno laboral; adaptando a las personas para un mundo cliente a un entorno cambiante.
- ✓ El entorno cotidiano; como ayuda al desarrollo personal.
- ✓ A nivel personal; en la búsqueda de identidad.
- ✓ A nivel social; respondiendo a las exigencias del entorno y la consecución de metas y objetivos.
- ✓ En el plano económico; en la productividad y los recursos humanos.

El objetivo del coaching es ayudar a las personas a ser conscientes de sí mismas, a descubrir lo felices que son y a ayudarles a mantener ese estado.



EL COACHING

Es un proceso de aprendizaje interno y autoconocimiento de las personas, mediante el cual la personas podrán obtener resultados satisfactorios en vida, en tu trabajo, en tus objetivos o cualquier faceta que quieran mejorar. Para ello, se trabajan diferentes cuestiones emocionales, psicológicas y técnicas con el objetivo de mejorar habilidades, gestionar problemas, reducir estrés o cambiar conductas.

Objetivos del coaching

Con todo lo que hemos conocido anteriormente podemos deducir cuáles son los objetivos del coaching y qué es lo que se quiere conseguir con la aplicación de esta disciplina en las personas. Aquí tenemos algunos objetivos del coaching en el ámbito personal y profesional:

- Cambiar hábitos y conductas.
- Gestionar emociones.
- Ver más allá y considerar nuevas opciones.
- Autoconocimiento y superación personal.
- Mejorar comunicación y relaciones personales.
- Establecer objetivos de vida y objetivos profesionales.
- Identificar caminos para conseguir tus metas.
- Mejorar productividad y gestión del tiempo.
- Desarrollar nuevas habilidades.

Beneficios

La aplicación y los entrenamientos del coaching ayudan a las personas a cumplir las metas y logros que se proponen. Son muchas las personas que han utilizado estas técnicas y que obtenido grandes resultados y mejoras de rendimiento tanto en la vida personal, como en la vida real.

- **Autoconocimiento:** El pilar fundamental del coaching es que las personas se conozcan a sí mismos para saber quiénes son y quiénes quieren ser. Para ello, es necesario hacer que las personas reflexionen y se conozcan a sí mismos, para poder, a partir de ahí, empezar con el crecimiento y el desarrollo personal.
- **Permite establecer objetivos:** Después de las tareas de autoconocimiento, una de las ventajas del coaching es que te ayuda a definir objetivos claros. Te ayuda a abrir la mente, presentar nuevas opciones que antes no te habías planteado y esclarecer cuáles son los logros y metas que quieres conseguir. De esta forma ayuda a las personas a saber dónde se encuentran en este momento y dónde quieren llegar a estar.
- **Mayor motivación:** Como decimos, el coaching permite conocer qué es lo que de verdad les gusta a las personas y por lo que se mueven. En ocasiones, no encontramos la motivación en las cosas que hacemos, pero es simplemente porque no nos atrae lo que estamos haciendo. Por ello, se crea una gran motivación y ganas de luchar por las cosas que uno quiere.
- **Mejora las relaciones:** Trabajar la relación de la persona con el entorno que le rodea es uno de los primeros pasos que se debe trabajar en el coaching. Esto permite una mayor satisfacción de las personas con lo que gira a su alrededor, ya que tendrá una mejor relación con su pareja, familia, amigos y también en el trabajo. Unas mejores habilidades comunicativas e interpersonales permiten aumentar las conexiones personales y estar mejor con uno mismo.
- **Aumento de la productividad:** Una de las cosas más positivas que tiene el coaching es que te permite mejorar la gestión de tu tiempo. En ocasiones, no conseguimos llegar a las metas planificadas en un tiempo determinada por el mal uso que hacemos de nuestro tiempo. Una buena planificación y aprovechamiento del tiempo nos puede ayudar a mejorar la productividad y reducir el estrés creado por la sensación de no cumplir los objetivos.

EL COACHING COMO HERRAMIENTA

El coaching como tal nos da herramientas muy concretas para desarrollar las competencias que necesitamos. Estas son las más importantes:

1. **Metas:** A través de la metodología del coaching aprendemos el significado que tienen las metas en nuestra vida y proyectos profesionales, determinando que si no hay una meta, no hay nada que podamos trabajar. Para este efecto aprendemos a clarificar y especificar lo que queremos y así tener un panorama más amplio sobre las diferencias que hay entre los ¿cómo? Y los ¿qué?

De esta manera obtendremos un camino seguro sobre la elaboración de estrategias y planes de acción, pero sobretodo un orden secuencial de un plan de trabajo.

2. **Comunicación asertiva y escucha activa:** El coaching nos ayuda a desarrollar nuestra escucha ya que nos convertimos en cazadores de conversaciones y esto aunado al saber efectuar las preguntas adecuadas que nos lleven a la acción, algunas de éstas deben empezar con: ¿qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? Abriendo un panorama más amplio hacia el logro de nuestras metas individuales y colectivas.

3. **Creencias que nos limitan:** La vida del ser humano está plagada de paradigmas que nos inculcan desde que nacemos, a través de las costumbres y hábitos de nuestros padres, y después con lo que recolectamos en nuestro medio ambiente y esas creencias son las que nos limitan la mayoría de las veces a llegar a cumplir nuestros objetivos.

Lo que aprendemos con coaching es, primero a detectar lo que es una creencia y de dónde viene para poder movernos de ese lugar hacia donde queremos estar. Esto es parecido a los malos hábitos ya que no se van por si solos pues se sustituyen por otro.

4. **Cambiamos lo que somos y lo que vemos:** A través de actos lingüísticos aprendemos que lo que sale de nuestra boca regresa siempre convertido en nuestra realidad, a esto le llamamos juicios ya que lo que decimos lo hacemos desde nosotros mismos y lo que nos rodea, pero no necesariamente es la realidad.

Esto nos ayuda a tener un mejor observador de lo que nos rodea pudiendo ponernos en los zapatos del otro, entendiendo con esto mejor a nuestros equipos.

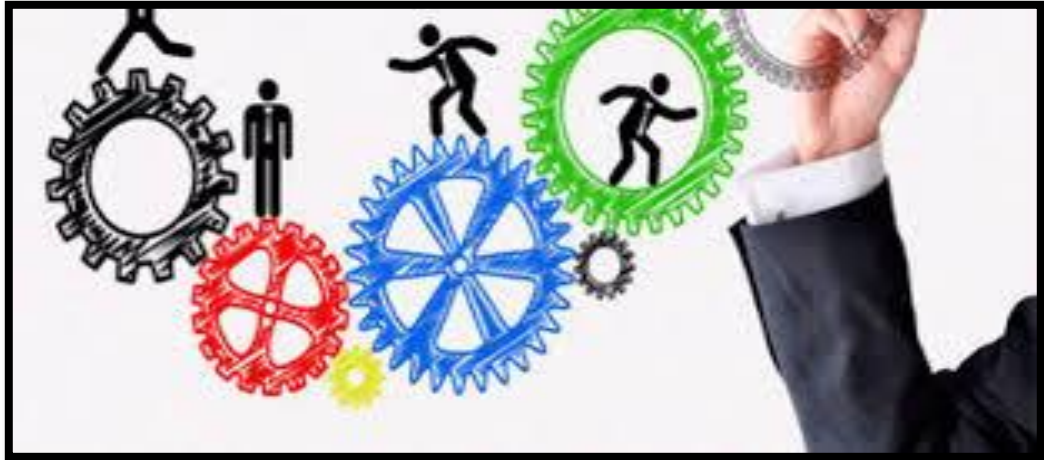
5. **Estar en sintonía contigo y con los demás:** Para poder llevar mejor nuestras relaciones, aprendemos a ser más empáticos y a estar en sintonía con nuestro entorno, el poder lograr tener un espacio libre de distractores en donde la comunicación fluya de manera abierta para que se abran al intercambio de opiniones sin llegar hacer juicios, acallando totalmente nuestro dialogo interno.

Esto nos dará una mejor perspectiva de con quien tratamos y hacia dónde vamos.

6. **¿Por qué hacemos lo que hacemos?:** Las personas regularmente no siguen a un líder por que sea el más agradable, lo siguen porque éste cree en lo que hace y por qué lo hace.

Esto se logra una vez que encuentra el valor que le da a todo lo que le rodea. En este aspecto muchas personas transitan por la vida sin saber por qué hacen las cosas, simplemente las hacen y así viven, pensando que les falta algo, hasta que entran en conciencia.

Como pueden darse cuenta, el coaching es para los que quieren tener mayores herramientas y desarrollar sus competencias como líderes, convirtiéndose en líderes coaches. La pregunta sería: si ya te diste cuenta que necesitas hacer algo, ¿qué esperas para hacerlo? ¿Qué es lo que te detiene?



“Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces entonces estás peor que antes.”

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, analizados e interpretados a través de la aplicación del instrumento y dando respuesta a los objetivos planteados en el estudio, se presentan las siguientes conclusiones:

Con relación al primer objetivo, mediante el estudio diagnóstico, se conoció la necesidad que tiene el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle” de contar con un Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching, además de comprobar la disposición de los mismos para participar en los talleres que conlleven a su desarrollo personal y profesional, mediante la adquisición de herramientas, técnicas y métodos que les ayuden a enfrentar las demandas de las instituciones educativas en el contexto actual, por ello se constató la necesidad de diseñar la propuesta.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, el cual pretendía determinar la factibilidad de mercado, técnica y financiera, para la implementación del programa, se constató la viabilidad de su ejecución. Existe excelente conjugación de la oferta y la demanda lo que conlleva a beneficiar al talento humano de la institución educativa, se demostró que desde la perspectiva de mercado, financiera y técnica que no existen limitantes que impidan desarrollar con éxito las actividades que contempla, las cuales contribuirán a su proceso de transformación.

Atendiendo al tercer objetivo, se procedió al diseño del programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”, cuyos objetivos se centra en: (a) Lograr la integración grupal mediante la presentación personal y la participación en las actividades, (b) Explicar las bases teóricas y metodológicas del coaching, (c) Conocer

las características y elementos del coaching. (d) Promover la participación en activa de los participantes en el diseño de estrategias para la implementación del coaching. El programa tiene una duración de dieciséis (16) horas académicas, organizadas en cinco (04) talleres con la intención de propiciar la reflexión y la participación activa de los participantes.

Recomendaciones

En consideración con los objetivos propuestos y a las conclusiones del presente estudio, se formulan las recomendaciones

- Planificar y ejecutar actividades orientadas a conocer las necesidades y expectativas del talento humano de la institución, así como también padres, representantes, alumnado y comunidad en general que les permita propiciar las condiciones socioafectivas necesarias para los procesos educativos llevados a cabo en la institución.

- Desarrollar el programa de formación en medios electrónicos como entornos virtuales.

- Se sugiere efectuar el programa de formación al inicio del año escolar 2018-2019, para garantizar participación de todo el talento humano de la institución.

- Sistematizar las experiencias derivadas de la ejecución del proyecto y continuar desarrollando investigaciones que coadyuven a la consolidación de la calidad educativa que tanto se anhela en la sociedad venezolana.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2013). *Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=BPirdC9-hxQC&pg=PA78&dq=Liderazgo+y+Coaching&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi84oW65ObUAhXDjz4KHZIYBrMQ6AEIOTAF#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20Coaching&f=false> [Consulta: 2017, Junio 5].
- Álvarez, M. (2015), *Coaching, Motivación y Retención de Personal* [Documento en Línea]
- Ander-Egg, E. (1988) *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Editorial El Cid Editor.
- Arias, F. (2008) *El proyecto de Investigación*, 1era Edición Caracas. Editorial. Episteme
- Bisquerra, R. (2012). *¿Cómo educar las emociones? La inteligencia emocional en la infancia y la adolescencia*. Esplugues de Llobregat (Barcelona): Hospital Sant Joan de Déu. Disponible en la web: <http://www.rafaelbisquerra.com/es/> [Consultado el 20 de enero de 2013]
- Cárdenas, J. (2015) *Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo* [Documento en Línea] Disponible en : <http://es.calameo.com/read/0014179013219b4ae1f1e> [Consulta 2016, Noviembre]
- Carías, S. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chirinos, (2010). *Coaching Gerencial como Herramienta de Gestión de la Empresa HIDRA_LITE*; C.A. Trabajo de Grado. No Publicado.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*, (1999), Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999.
- Cubas, J. (2015). *Coaching como Herramienta Gerencial para la Gestión del Talento Humano del departamento de Misiones*. Tesis de Maestría. No Publicado. Disponible en: www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf [Consulta 2016, Noviembre]

- Deutos H. (2015) Retos para ser Directivos. *Coaching empresarial: la clave de tu éxito*. [Blog en línea] Disponible: <http://retos-directivos.eae.es/por-que-cada-vez-mas-ejecutivos-optan-por-programas-de-coaching-empresarial/> [Consulta: 2017, Junio 25].
- Díaz y Hernández. (2003). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. México. 2ª Edición.
- Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia de la Lengua Española. (1992). Madrid, España.
- Disponible en: www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf [Consulta 2016, Noviembre]
- Dobles, C., Zúñiga, M. y García, J. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. San José: EUNED.
- Dolan, S. (2007) *Gestión de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Franco Y., (2016). *Estrategias Basadas en el Coaching para Mejorar la Comunicación en la Empresa* Obert, C.A. Trabajo de Grado. No Publicado.
- García N. (2012), *Liderazgo situacional basado en el Kaizen dirigido a los docentes de la Unidad Educativa "Roberto Montesinos" de El Tocuyo, Estado Lara*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto, Estado Lara
- Garmendia (2004). *Formación y Evolución de las Estructuras Ocupacional en la Sociedad de la Información*. España.
- Giménez, W, (2002) *Curso sobre formulación, desarrollo y evaluación de Proyectos Factibles*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Gómez, C., (2000). *Proyectos Factibles*. Editorial Predios. Valencia.
- Gutiérrez, (2005). *El Constructivismo en la Evaluación*. Trillas. México.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hurtado, J. y Toro H. (2001). *Metodología de la Investigación Holística. Servicio y proyecciones para América Latina SIPAL*. Caracas.

- Ley Orgánica de Educación* (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria 5.929 de fecha 15 de agosto de 2009, Caracas.
- López, J. (1998) *Procesos de investigación*. Caracas, Editorial Panapo
- Rísquez, Fuenmayor y Pereira (1997) *Metodología de la Educación. Manual Teórico Práctico*. Maracaibo: S/edt.
- Rosales Medrano, P. (1991), *Planificación de la enseñanza*. Editorial de la universidad de los Andes. Primera edición. Santa fe de Bogotá.
- Rue y Byars (2002), *Administración, teoría y aplicaciones*. Bogotá D.C. Editorial Alfaomega
- Sabino, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Salmurri, F. (2005). *Estrategias para educar las emociones*. Editorial Paidós. Caracas
- Sampieri R. (2006), *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México
- Serna, H. (2009). *Procesos administrativos*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Stogdill, R. (2005). *Análisis Histórico de las teorías y aplicaciones Educativas*. Colombia: Legris.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (2008). *Administración*. 7ma. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Tamayo y Tamayo (2012). *El Proceso de Investigación Científica*. Bogotá: Limusa
- Telles A., M. (2011). *El Coaching organizacional. Estilos de liderazgos y co-inspiración*. [Documento en línea] Disponible: <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador.(2011). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Vásquez, M. (2005). *Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores Administrativos en instituciones de educación superior*. Tesis Doctoral. No Publicada.
- Villegas, J. (2004). *Desarrollo y cultura Organizacional en las Empresas Educativa*.

Caracas. Venezuela: Vegas.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento aplicado a los sujetos de estudio

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACION TECNICA**

Estimado Docente:

Respetuosamente me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de sus buenos oficios para responder el cuestionario anexo, que tiene por finalidad recopilar información para sustentar el estudio titulado: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENMARCADO EN EL COACHING DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE" BARQUISIMETO, ESTADO LARA

Se le agradece altamente la atención que pueda prestar al mismo, así como la sinceridad y objetividad de las respuestas, con el fin de extraer el máximo provecho a su valiosa opinión.

Los datos serán tratados confidencialmente, por lo tanto, no es necesario colocar su identificación, mantendré el anonimato.

Gracias por su colaboración,

Atentamente,

La Investigadora

Instrucciones Generales

- Lea detenidamente cada proposición antes de responderla.
- Seleccione la alternativa que estime conveniente de acuerdo a su criterio personal.
- Verifique que todas las preguntas hayan sido respondidas antes de devolver el instrumento.
- La información que usted suministre es estrictamente confidencial, se le agradece no firmar ni escribir su nombre, lo que facilitará contestar con la mayor objetividad posible.
- En este sentido, se señala un cuestionario contentivo de diecinueve (19) items con alternativas de respuestas SI o NO
- En caso de duda, consulte con el encuestador

INSTRUMENTO

Ítem	<i>La capacitación le permite al talento humano reflexionar constantemente sobre su práctica, en este sentido:</i>	S I	N O
1	La institución donde labora le ofrece oportunidades de desarrollo profesional.		
2	Participaría en un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching		
3	Facilitaría su participación en el programa de capacitación gerencial si el mismo se realizara dentro de su jornada de trabajo.		
4	Es necesario diseñar un programa de capacitación para lograr cambios sostenibles en el tiempo		
5	Para usted es importante que se adopte una nueva manera de pensar y de ser, basada en el fortalecimiento de la gestión gerencial.		
6	Está dispuesto a intercambiar información relevante sobre sus actividades y funciones dentro de la institución a fin de compartir ideas con el resto del equipo y el coach		
7	Considera usted que puede tener una responsabilidad compartida para trabajar junto al coach en la mejora continua de su desempeño		
8	Identifica usted los objetivos personales u organizativos de una manera clara y específica		
9	Usted tiene conocimiento de cuáles son las áreas en las que se necesita realizar mejoras dentro de la institución		
10	Cree usted que a través de la conversación con un coach, se pueden identificar las barreras que impiden evolucionar y alcanzar las metas propuestas		
11	Considera que todo el talento humano de la institución debe involucrarse en el proceso de cambio, una vez establecidos los objetivos y estrategias del coaching		
12	Tiene conocimiento del impacto que causa el proceso del coaching en cuanto a lograr que las personas desde sus propias potencialidades sean capaces de alcanzar sus anhelos y realizar sus sueños		
13	Basándose en el sistema de evaluación que el coach y coachee elaboran desde un inicio, considera usted que es posible medir los logros del progreso obtenido		
14	Usted tiene conocimiento de cuáles son las áreas en las que se necesita realizar mejoras dentro de la institución		
15	Para usted es importante trabajar en equipo con un objetivo común.		
16	Considera usted que es importante potenciar los procesos de negociación dentro de la organización.		

17	Cree usted que todo individuo dentro de la empresa tiene en su interior un enorme potencial que espera ser explotado para su mejor desempeño		
18	Expresa sus propios sentimientos, pensamientos u opiniones de una manera adecuada		
19	Considera que debe existir un buen estilo de liderazgo dentro de la Organización		
20	Usted cree que no existe el fracaso, sino los aprendizajes que ayudan a lograr los objetivos a corto plazo dentro de la organización		

Gracias por su participación

Anexo B
Juicio de Expertos

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN TÉCNICA**

ESTIMADO ESPECIALISTA:

Ciudad-

Con la finalidad de desarrollar la investigación denominada: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENMARCADO EN EL COACHING DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE" BARQUISIMETO, ESTADO LARA**; se ha diseñado el presente cuestionario; el mismo permitirá recolectar información correspondiente a las variables que identifican dicho estudio.

En este sentido, su contribución consiste en evaluar el instrumento tomando en cuenta los siguientes parámetros: pertinencia, coherencia y claridad de los ítems vinculados con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores; realizando las observaciones que considere pertinente, las cuales serán de gran importancia en el desarrollo de la investigación, anticipándole las gracias por su receptividad y colaboración prestada.

Anexo para ello, el mapa de operacionalización de las variables, objetivos de la investigación, el certificado de validación, el instrumento con sus instrucciones y la tabla de validación.

Agradeciendo su atención.

Atentamente,

Profa. Arelys Vásquez

Título de la Investigación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENMARCADO EN EL COACHING DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE" BARQUISIMETO, ESTADO LARA

Objetivos de la Investigación

Diagnosticar la necesidad de implementar un Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

Determinar la factibilidad técnica, financiera y de mercado del Programa de Capacitación Gerencial Enmarcado en el Coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

Diseñar un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO	
Nombre y Apellido:	_____
Título o Especialidad:	_____
Cargo que desempeña:	_____
Institución donde labora:	_____

Operacionalización de la Variable

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Fuente	Técnica	Instrumento	Item
Necesidad de un programa de capacitación gerencial enmarcado en el coaching, para el talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”	Requerimiento de un conjunto de acciones contentivas de técnicas, métodos, procedimientos y recursos planificados para proporcionar al docente conocimientos teórico-prácticos sobre el coaching.	Estudio Diagnóstico	Programa de capacitación gerencial	Necesidad de capacitación gerencial	Talento humano del CAPEP “San Juan Bautista de La Salle”	Encuesta	Cuestionario	1,2,3
				Diseño de Programas capacitación				4,5
			Coaching	Características				6,7,8
				Procesos				9,10,11,12,13,14
				Estrategias Gerenciales				15,16,17,18,19,20.

Fuente: Vásquez (2019)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Coloque en la casilla respectiva de cada ítem la opción que a su juicio considere se ajusta a los criterios de evaluación señalados para la respectiva validación: 1) Dejar (D), 2) Modificar (M), 3) Eliminar (E)

Ítem N°	Pertinencia Variable-Indicador	Relación Ítems-objetivo	Congruencia	Redacción
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Observación: _____

Validado Por: _____ C.I: _____

Firma

ANEXO C
Cálculo de confiabilidad

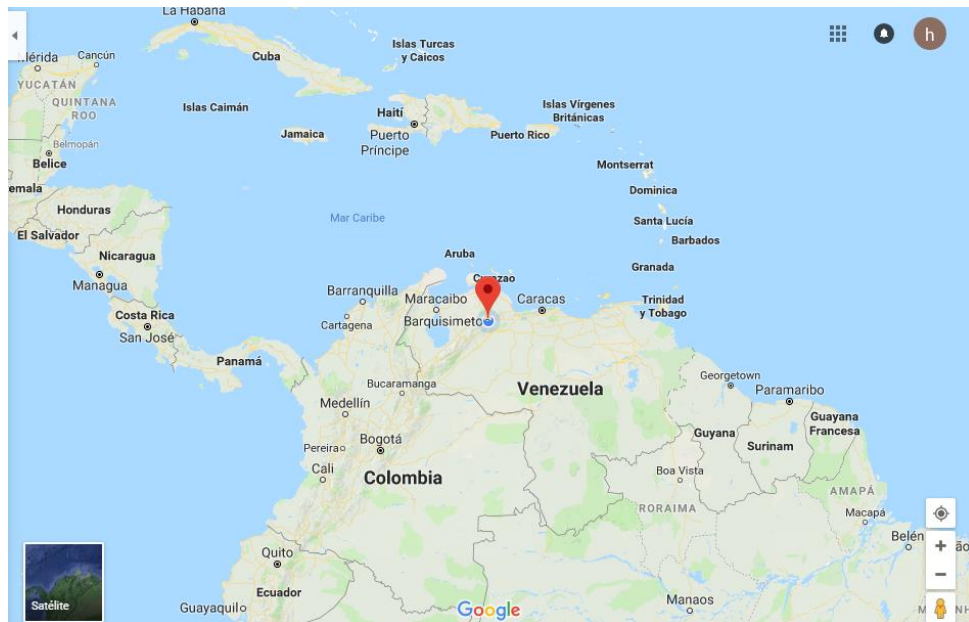
Coefficiente de Contabilidad Kuder Richardson

Ítem/Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	total	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	16	
2	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16	
3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	16	
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	16	
5	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	15	
6	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	14	
7	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	15	
8	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	11	
9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	14	
10	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	13	
p	0,1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,1	0,9	0,1	0,9	0	14,6
q	0,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9	0,1	0,9	0,1	0	4,4
pxq	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,16	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0	1,78
VT2	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,42	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	6,11	6,11

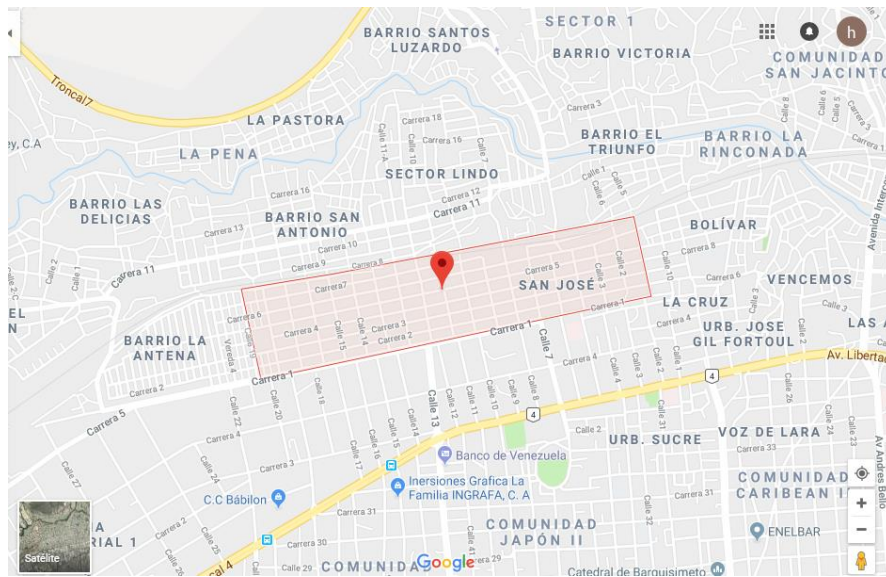
$$k = \frac{n}{n-1} \times \frac{VT^2 - EPxq}{VT^2} \quad K = \frac{10}{10-1} \times \frac{6,11 - 1,78}{6,11} = 0,79$$

ANEXO D
Mapa de localización del proyecto

Macrolocalización
Venezuela, -Estado Lara Municipio Iribarren Parroquia Unión



Microlocalización
ESCUELA PRE-VOCACIONAL "SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE" BARQUISIMETO, ESTADO LARA, VENEZUELA.
Carrera 6 con calles 7 y vía ferroviaria al lado de la iglesia "La Salle" en Barrio Unión



RESUMEN CURRICULAR

Arelys Mayolida Vásquez González, Correo electrónico: aremayovas@gmail.com. **Educación:** Instituto Universitario experimental de Tecnología Andrés Eloy Blanco en Barquisimeto –Lara. Título Obtenido: Técnico Superior en Contaduría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Luis Beltrán Prieto Figueroa” en Barquisimeto –Lara, Título Obtenido: Diplomado Docencia en Educación Superior, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA) en Barquisimeto –Lara, Título Obtenido: Licenciatura en Administración y Gestión Municipal. Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Luis Beltrán Prieto Figueroa” en Barquisimeto –Lara, Título por Obtener: Magister en Educación Técnica. **Cursos y Talleres Realizados:** Ambulatorio Urbano tipo I “El Ujano” Curso Realizado: Primeros Auxilios. Centro de Capacitación y Práctica Comercial (CENCAPRACO), Curso Realizado: Asistente Administrativo Computarizado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Luis Beltrán Prieto Figueroa” en Barquisimeto –Lara Taller: La Evaluación Educativa y su perspectiva en la Reforma Curricular. **Experiencia Laboral:** Universidad Nacional Experimental Politécnica “Andrés Eloy Blanco” en la Caja de Ahorro y Préstamo para Empleados y Obreros. Como Auxiliar en Contaduría. Escuela Artesanal C.A.P.E.P “San Juan Bautista De La Salle”. Como Personal Administrativo desde Septiembre 2013 hasta la actualidad.