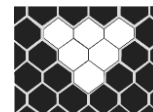




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ

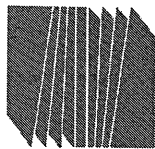


**EL COACHING GERENCIAL: UNA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS
PROCESOS COMUNICACIONALES EN LA UNIDAD DE DESARROLLO Y
MANTENIMIENTO DE LA PLANTA FÍSICA DEL INSTITUTO
PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ (UPEL).**

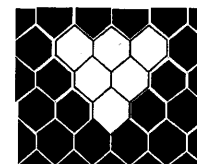
Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación
Mención Gerencia Educacional

Autora: María Teresa Soto
Tutora: Dra. María Eugenia Carrillo

La Urbina, febrero de 2021



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



MGE-240322-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **María Teresa Soto España**, titular de la Cédula de Identidad N.º **10.541.708**, bajo el título: **EL COACHING GERENCIAL: UNA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LA UNIDAD DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA PLANTA FÍSICA DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**, para optar al título de Magister en Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2A1 del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Se considera **APROBADO** por mayoría de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) La presentación y el trabajo de investigación es pertinente y está relacionado con el contexto de estudio.
- b) El discurso fue coherente respondiendo a cada inquietud realizada por el jurado.
- c) Es una investigación amplia que puede ser abordada desde diferentes metodologías.
- d) Se sugiere la divulgación del contenido.

En fe de lo cual se levanta la presente a los días veinticuatro (24) del mes de marzo de 2022, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la Dra. María Eugenia Carrillo, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.

Dra. Marta De Sousa
Nombre y Apellido
C.I.: 12.911.573
JURADO PRINCIPAL

Dra. María Eugenia Carrillo
Nombre y Apellido
C.I.: 11.414.806
COORDINADORA TUTORA



Msc. Ynette Agudo
Nombre y apellido
C.I.: 8.762.197
JURADO PRINCIPAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo exclusivamente

A mi Dios protector, a todos mis Ángeles de luz

A mi familia

Y a todos los profesores por su apoyo incondicional

Miles de bendiciones para mí

Y, para todos.

***“Mi fortaleza consiste
en sentirme bendecida todos los días por dios”
María Teresa Soto***

RECONOCIMIENTOS

A mi esposo e hijos

*Por su apoyo incondicional en todo momento, son
Los brazos donde me sostengo y mi paragua de arco iris*

A mi Madre por ser mi todo

A la profesora María Eugenia Carrillo

por sus sabios consejos

A la profesora Marina Martus

por su disposición de ayudar

Y, los profesores

Aleidy Rodríguez, Margot Torres, Lusmidia Alvarado y Abraham Veronese

por sus oportunas orientaciones

Miles de bendiciones

Al Instituto Pedagógico de Miranda por

brindarme la oportunidad de cumplir y lograr una meta más

Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTAS DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	4
I. EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación e Importancia.....	17
II. MARCO REFERENCIAL	19
Antecedentes de la Investigación.....	19
Bases Teóricas.....	23
Teoría de las Relaciones Humana.....	23
Algunas Definiciones de Gerencia.....	24
Funcione de la Gerencia.....	26
Román Jakobson y la Teoría de la Comunicación.....	29
Procesos de Comunicación.....	34
Elementos Básicos de la Comunicación.....	35
Tipos de Comunicación.....	37
Comunicación Interpersonal.....	37
Comunicación Verbal.....	39
Comunicación no Verbal.....	40
Comunicación en el Ambiente laboral.....	42
Comunicación Formal e Informal.....	42
Barrera de una Comunicación Efectiva.....	43
Comunicación Efectiva.....	44

Competencias Comunicativa.....	45
Coaching Gerencial.....	47
Lenguaje y Coaching.....	48
Coaching y el Poder del Diálogo.....	49
Coaching y el Lenguaje de las Emociones.....	51
Coaching Escuchar el lado Oculto del Lenguaje.....	52
El coaching como Herramienta Gerencial.....	55
Coaching Gerencial.....	57
Líder Coach.....	58
Coaching y el Liderazgo.....	60
Coaching y Equipo de Alto Rendimiento.....	60
Modelo de Coaching.....	62
Técnicas de Coaching Gerencial.....	63
Bases Legales.....	65
III. METODOLOGÍA.....	66
Introducción a las Ciencias Sociales.....	66
Paradigma de la Investigación.....	68
Enfoque de la Investigación.....	69
Diseño de la Investigación.....	71
Tipo de Investigación.....	72
Nivel de Investigación.....	73
Informantes Claves	74
Campo de Estudio	75
Técnica de Recolección de Datos.....	76
Validez y Fiabilidad.....	77
Técnica para el Análisis de Datos.....	78
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	79
Hallazgo Complementario.....	91
V. REFLEXIONES FINALES.....	94
Conclusiones.....	94

Recomendaciones.....	95
VI. PROPUESTA.....	96
Presentación.....	98
Objetivo General.....	100
Objetivo Específico.....	100
Justificación.....	101
Fundamentación.....	103
Estructura.....	105
Instrucciones.....	105
Módulos.....	107
Definición de Términos.....	152
REFERENCIAS.....	154
ANEXOS.....	161
A. Rigor Científico.....	162
B. Entrevista.....	166
C. Triangulación.....	171
SÍNTESIS CURRICULAR.....	176

LISTA DE CUADROS

CUADROS		pp.
1	Diferencia entre líderes Tradicionales y líderes Coach.....	59
2	Guion de Entrevista.....	83
3	Triangulación.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Estructura Organizativa de la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta física del IPMJMSM.....	13
2 Modelo Clear.....	15
3 Funciones Gerenciales.....	28
4 Modelo de Comunicación Román Jakobson.....	33
5 Elementos de la Comunicación Chiavenato.....	36
6 Características de las Personas.....	38
7 Porcentaje de Comunicación.....	41
8 Modelo de Competencias Comunicativa.....	47
9 Herramientas de Coaching	54

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional

EL COACHING GERENCIAL: UNA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LA UNIDAD DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA PLANTA FÍSICA DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ (UPEL).

Autora: **María Teresa Soto**
Tutora: Dra. **María Eugenia Carrillo**
Fecha: **febrero 2021**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito fundamental, dar a conocer el coaching gerencial: una propuesta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL). La finalidad del coaching gerencial consistió en revelar otra forma diferente de comunicación a través del diálogo focalizado, para ello se utilizó el modelo Clear propuesto por Hawkins (2012) como una herramienta para que la comunicación fluya y no se vea impedida por la transmisión, recepción e interpretación del significado lo que ocasiona en algunos casos opiniones encontradas en el crecimiento profesional del empleado, tono de voz elevados, rumores y desconfianza que inciden en el desempeño de las actividades o tareas. Su fundamentación teórica se sustentó en el estudio minucioso de las teorías expuestas por Jakobson (1973), Watzlawick (1985), Chiavenato (2001) y Whitmore (2003), entre otros. Así mismo, la revisión documental estuvo orientada en los descriptores. La metodología se llevó a cabo a través del enfoque cualitativo, su diseño es etnográfico, de campo, de tipo descriptivo. la técnica que se utilizó fue la observación participante y la entrevista. Y, para determinar la validez y confiabilidad del paradigma interpretativo se utilizó la guía de entrevista como instrumento, el cual se apoyó en el marco teórico y la triangulación método que permitió el contraste de información, el cual dio como resultado que los participantes conocen los elementos comunicacionales, aunque presentan debilidades en la comunicación interpersonal que se refleja en la crítica con respecto al uso del lenguaje verbal y no verbal. Finalmente, se recomienda el coaching gerencial al considerarse una herramienta que utiliza el diálogo de manera diferente y así poder consolidar equipos de alto rendimiento o desempeño, consolidar el liderazgo transformador y, por último, ofrece la posibilidad de formarse como líder coach.

Descriptores: gerencia, funciones gerenciales, comunicación, coaching gerencial,

INTRODUCCIÓN

A través de la historia, la evolución de las organizaciones comenzó gradualmente a dar señales de progreso desde el siglo XVIII cuando se inició el proceso de industrialización un desarrollo de la administración que constituyó la forma de transformar las dinámicas de trabajo. Dinámica, que fue evolucionando a través de la comunicación que además de la verbal, dio importancia a la escrita y la no verbal compuesta por señales, gestos expresiones faciales o corporales que facilitaron el intercambio de ideas y conocimientos de los empleados con el objeto de fortalecer su desempeño.

Pues se debe acotar, que por excelencia el intercambio de opiniones para el desempeño de los empleados es la vía más adecuada que paso a ser una condición inherente de convivencia en el plano laboral ya que se afirma que son las que dan sentido a las conversaciones o en su efecto a su distanciamiento. Sin embargo, es importante resaltar que para saber comunicarse hay que entender que existen según Aguado (2004) factores problemáticos que abarcan aspectos físicos, biológicos y social que obstaculizan su buen desenvolvimiento.

Estas dificultades, desde luego motivó a algunos teóricos de la comunicación entre los que destaca Román Jakobson (1973) quién en su búsqueda para dar respuesta a su complejidad dio su opinión al admitir que lo complejo de la comunicación es un factor que influye en el ser humano en su interacción social, laboral, personal e incluso afecta su comportamiento debido a las emociones pensamientos, intenciones, deseos y sentimientos que en ellas se reflejan lo que significa que comunicar va “mucho más allá a la emisión de un mensaje”

Es decir, omitir estas consideraciones trae como consecuencia al personal administrativo y gerencial de las organizaciones institucionales una disminución en el intercambio de ideas que con los años se agudizan generando problemas de distorsión de información que salen a relucir con la forma de transmisión, recepción e interpretación del significado lo que desmejora la comunicación interpersonal afectando así la confianza que dificulta mantener un desempeño eficiente.

Considerando lo antes planteado, hoy en día surgen programas y planes de capacitación con el propósito de fortalecer, incentivar, motivar y apoyar la comunicación las cuales se valen de diversos métodos planificados para su fortalecimiento. Y, es precisamente el coaching gerencial modelo Clear una herramienta de capacitación que está dirigido en proporcionar herramientas que permitan sincronizar la comunicación desde el autoconocimiento.

Para tal fin, este modelo cuenta para su coordinación con cinco fases de preguntas diferenciadas diseñadas para promover el trabajo en equipo y el liderazgo elementos que según su creador Peter Hawkins (2012) son esenciales para que los líderes del futuro liberen su enorme potencial humano y con ello ganarse el respeto y el respaldo emocional de la gente pues el coaching es definido por Passmore & Fillery (2011) citado por Gonnet, J. (2013) como “un futuro Socrático basado en el diálogo focalizado entre un facilitador (coach) y un participante (coachee). Esto quiere decir, que el coach es un facilitador previamente entrenado que está en la capacidad de escuchar para luego hacer preguntas abiertas, resumir y finalmente hacer reflexiones que le sirven de estímulo a la persona para que desarrolle la autoconciencia

Por lo antes expuesto, se considera necesario incluir en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física esta herramienta sustentada en el diálogo que involucra el liderazgo transformador articulado con el trabajo de equipo para favorecer e impulsar el intercambio de información que servirá de guía para mantener comunicaciones laborales estables de cooperación, confianza y trabajo en equipo

Finalmente, se destaca la inquietud del presente trabajo de grado cuyo principal objetivo consistió en dar a conocer el coaching gerencial: una propuesta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).

De tal manera, que su contenido quedó dividido en cinco capítulos donde los títulos se desarrollan y se separan ordenadamente de la siguiente forma:

Capítulo I: inicia con el planteamiento del problema, en el desarrollo se presentan la observación empírica donde se destacan una serie de acontecimientos que

permitieron formular el problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos generales y específicos, así como también, la justificación e importancia.

Capítulo II: comprendió el marco referencial de la investigación el cual contempló los antecedentes, como su nombre lo indica son trabajos de grado donde se tomaron aspectos relacionado con el estudio, le siguió el marco teórico de allí se desglosaron los fundamentos que sustentaron la investigación

Capítulo III: se planteó el marco metodológico que describió los lineamientos y procedimientos utilizados en la investigación el cual incluyó el paradigma y enfoque, diseño, tipo, nivel, informantes claves, campo de estudio, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y fiabilidad, técnica para el análisis de datos.

Capítulo IV: correspondió en detallar el análisis e interpretación de los datos.

Capítulo V: se presentaron las reflexiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo VI: se refirió a las acciones del coaching gerencial donde se dio a conocer las técnicas o herramientas del modelo Clear propuesto por Peter Hopkins.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, la evolución de las organizaciones comenzó gradualmente a dar señales de progreso desde el siglo XVIII cuando se inició el proceso de industrialización que dio paso a la producción industrial y a la mecanización sustituyendo profundamente el modelo tradicional de las estructuras económicas, políticas y sociales, adaptando al individuo a un cambio de mentalidad y a desarrollar según Rifkin (2000) el “capital intelectual como la fuerza motriz de la nueva era” (p.15).

Por ello, los procesos de industrialización en el siglo XX han sido objeto Molins (2009) de “avances, modificaciones y transformaciones” (p.12) En efecto, un nuevo modelo de organización científica, que sugiera acciones para optimizar el desempeño del personal, como una clave para el rendimiento y máxima prosperidad de la organización, su premisa se fundamentaba por el teórico Taylor (1973) quién definió la capacitación como “el desarrollo de las facultades de cada individuo” (p.12). En este sentido, el personal constantemente capacitado será más eficiente en las funciones que desempeña, se desarrollará profesionalmente y estará en la capacidad de transformar y mejorar la productividad organizacional

Desde esta perspectiva, el siglo XXI consolida el futuro y evolución de las organizaciones con el aprendizaje de las personas como es indicado por Chiavenato (2011) al señalar que el “conocimiento (información, inteligencia y especialización) será el recurso más valioso de la organización” (p.151). Desde esta óptica, las organizaciones venezolanas se han visto en la necesidad de incorporar planes de capacitación que conlleven a reforzar de manera continua el conocimiento de los individuos ya que representan el recurso principal para transformar y ejecutar los procesos de cambios que son claves Ibáñez y Castillo (2008) “hacia lo que se orienta la nueva gerencia del siglo XXI” (p.267).

Como muestra, el objetivo de la nueva gerencia es fomentar el aprendizaje a través de la capacitación de los empleados para que sean ellos capaces de crear nuevas ideas que se multipliquen en beneficio de todas las instituciones como las universidades públicas y privadas puesto que el conocimiento es fundamental para mantener un nivel eficiente en las funciones que a su vez se verán fortalecida con la interacción entre los miembros o equipos laborales así lo señalan Koontz, Weihrich y Cannice (2012) al explicar “que la comunicación reúne y propicia la interacción...y constituye una forma...que transforma actualmente las dinámicas de trabajo...y favorece la colaboración” (p.60).

De este modo, los empleados al usar la comunicación como medio de interacción fortalecen las relaciones productivas donde se establecen no sólo nuevas formas de compartir visiones sino también mejora las aptitudes laborales para hacer las actividades orientadas a objetivos comunes. Aunque, según Amaru (2009) considera que “pueden ocurrir problemas en el proceso o sistema de comunicación...tanto de un sistema común de códigos como de retroalimentación son dos problemas para los cuales la administración debe contar con medidas preventivas” (p.347).

Medidas que, requieren nuevas formas de direccionar las instituciones universitarias públicas y privadas, y se tomen acciones que se adapten a los nuevos tiempos de integración, que la comunicación entre los empleados y la gerencia de las unidades o departamentos sea una práctica inherente al funcionamiento de la misma en correspondencia con el talento e interés del personal en el área laboral. Por ello se hace necesario, incorporar en la opinión de Ruiz (2007) “cambios...desde una concepción transformadora que promueva la gerencia...de calidad fundamentada en la visión compartida” (p.27).

Se trata, de ampliar las oportunidades de extender diversas formas de capacitación para el crecimiento profesional y personal del individuo, para que aprenda de forma diferente a manejar las actitudes y aptitudes frente a situaciones comunicacionales confusas, vagas e imprecisas que permitan afianzar entre el personal, sus miembros o equipos las relaciones laborales con nuevas herramientas de capacitación basadas en el coaching. Lo que resulta claro y contundente para Alles (2007) cuando enfatiza que los

“modernos métodos de coaching/ mentoring /tutoría es...una vía para la capacitación y el desarrollo de personas” (p.159).

Por ello se hace énfasis en el coaching, ya que es una herramienta que ofrece diversos planes, asesoría u orientación para lograr una comunicación que sea capaz de transformar viejos hábitos, que promueva el trabajo en equipo y el liderazgo elementos que se consideran importantes para activar un desempeño eficiente en las funciones que se desempeñan en el puesto laboral, además según Witmore (2003) el coaching mejora el desarrollo de persona, mejora el desempeño y productividad, promueve la flexibilidad y adaptabilidad al cambio (p.179) y con ello, se espera obtener los avances necesarios para satisfacer el cumplimiento de los objetivos, que son indispensables para mantener el equilibrio funcional de cooperación y solidaridad entre el personal, los miembros o equipos que la integran.

Landy y Conte (2005) por su parte señalan que la capacitación, aprendizaje y desempeño es “el fundamento básico de los programas de capacitación es el aprendizaje, un cambio relativamente permanente en la conducta y en las capacidades humanas” (p.293). Lo que significa, que el personal continuamente capacitado adquiere las competencias para cumplir las exigencias en las funciones del cargo que va a desempeñar. Si, vinculamos el concepto de competencias como capacitación Lèvy-Leboyer (2003) lo asocia al “grado de preparación, saber, hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje” (p.40). Aprendizaje que irán construyendo cambios importantes y notorios en las actividades o tareas que desempeña el personal al introducir información actualizada que van a fortalecer los objetivos institucionales.

En ese mismo orden de ideas, Robbins y Judge (2013) afirman que “la capacitación se dirige a ampliar y mejorar las habilidades técnicas de los empleados, las cuales se han vuelto cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los novedosos diseños estructurales de la organización” (p.551). Esto implica, que el conocimiento del personal es una estrategia que funciona en función de la capacitación o competencia que este posee en cuanto a las habilidades comunicacionales y técnicas para desempeñar y desarrollar las actividades o tareas en la institución universitaria que

deben ser acorde a los requerimientos de hoy en día para ser competentes con otras instituciones.

Ahora bien, considerando el desempeño desde la perspectiva de la capacitación se parafrasea la opinión de los autores Varela y Salgado (2010), Landy y Conte (ob.cit) ya que coinciden en señalar que el desempeño es la ejecución voluntaria de conducta al punto que la capacitación es la que incrementa la probabilidad de aprendizaje y el aprendizaje incrementa la probabilidad de un mejor desempeño laboral. Es decir, la supervivencia de una institución en calidad de servicio, competitividad y eficiencia es la facultad que tenga la institución universitaria de capacitar a sus líderes para que sean mejores líderes y a sus miembros para que adquieran conocimientos actualizados habilidades y destrezas en el área que va a desempeñarse

Atendiendo a estas referencias, los inconvenientes que vienen presentando últimamente las instituciones universitarias interpretando a Gómez (2016), éste radica en la comunicación entre sus integrantes ya que se desconoce cómo se está comunicando el personal en función de las tareas que debe desempeñar pues si existen área o departamentos encargados de comunicación estas no funcionan por lo tanto sus miembros o equipos atienden órdenes expresas sin comprender el sentido o valor del trabajo o tareas a desempeñar ya que la funciones se basan “en la relación entre la gerencia y colaboradores sustentadas en la estructuración de las tareas” (p.33)

Tareas que se vinculan, con el diseño de puestos que en la opinión de Gilson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, (2013) es el “proceso por el cual el gerente decide las tareas y la autoridad de puesto individual” (p.361) Por consiguiente, las mismas se encuentran conectadas con el intercambio de opiniones (comunicación) y retroalimentación para el desempeño específico, liderazgo, competencias o capacitación que posea el personal, miembro o equipos como requisitos para ocupar el puesto de un área determinada de tareas o actividades que se complican para Koontz, Weihrich, y Cannice (ob.cit) al momento que el gerente “no tenga tiempo suficiente para recibir... información precisa” (p.459).

Se trata, de que el personal, los miembros o equipos laborales de las unidades o departamentos administrativos continuamente deben estar comunicados con la

gerencia esto para garantizar el flujo de información fidedigna la cual puede interrumpirse no sólo por la expresión verbal y los gestos, sino también por el desconocimiento de las funciones descritas en el manual de cargo administrativo que crean tensiones que distorsionan la comunicación lo que influyen en la percepción que tiene el personal de la calidad de su progreso profesional ocasionando insatisfacción en relación con, sus aspiraciones laborales el cual, genera un cambio de conducta en el desempeño de sus tareas o actividades llamados (cargos), que se puede ver reflejados en la calidad de servicios que ofrece; producto de la desmotivación del personal adscritos a las unidades o departamentos

Al respecto, la flexibilización del manual descriptivo de cargos del personal administrativo del Consejo Nacional de Universidades (CNU) y la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), afirman que, en los diferentes grupos ocupacionales con pertinencia en las funciones propias de la universidad, en escala y en niveles en su mayoría no se corresponden con las expectativas que tiene el personal de su crecimiento profesional en la institución universitaria, “lo que ha generado altas tensiones expresadas en conflictos, frustraciones, desmotivación y desinterés para asumir nuevos retos, afectando la productividad y eficiencia en el desempeño de las actividades o tareas”(s/p)

Aunado a la situación, el manual descriptivo de cargos administrativos reúne un listado de cargos integrados y clasificados por grupos de cargos que describen genéricamente las funciones que algunos miembros desconocen. Sin embargo, se cree que al ignorar este manual algunas instituciones universitarias públicas o privadas cometen la imprudencia de contratar un personal universitario y/o licenciado con el cargo más bajo descrito en niveles y categoría (bachiller).

Entonces, habría que preguntarse ¿cuál es la función de contratar un profesional universitario si no reúne el perfil del cargo el cual se está ofertando? o por el contrario, porqué se contrata si el perfil del cargo está muy por debajo de su nivel académicos, dada la situación, se puede interpretar de diversas maneras como por ejemplo la ausencia de un personal capacitado para las entrevistas, comunicación imprecisa entre

el entrevistador y el entrevistado o pueda que exista una desvinculación del personal que hace la oferta con la realidad institucional percibida por el entorno.

Partiendo de los supuestos anteriores, Mentoring & Coaching (s/f) creen que se necesita “personas que valoren la comunicación transparente y adecuada que tomen conciencia de la importancia del lenguaje...Y sea consciente de su “poder”, sean capaces de emplearlo con responsabilidad, prudencia y respeto” (p.14).

En efecto, un personal continuamente capacitado para que tome conciencia de la importancia de la comunicación y así afianzar su liderazgo en la toma de decisiones. Ésta decisión según Freeman y Gilbert (1996) puede influir en el desempeño al estar estrechamente vinculado al diseño de puesto, el cual distingue precisamente que se debe poseer entre otras, habilidades de comunicación. Se entiende que el coaching como herramienta de capacitación hace que la persona sea capaz de desarrollar competencias básicas para así dar respuesta a las circunstancias impredecibles que se dan en el ambiente laboral, habilidades comunicativas que, en términos más simple se refiere según Gilson y otros (ob.cit.) a “la capacidad de los administradores para comunicarse entre ellos y con sus subordinados.” (p.60).

Es decir, incluir el coaching como herramienta mejora estas habilidades comunicacionales, que para el desempeño de las actividades significará una acción efectiva en el intercambio de información viéndose reflejado en las personas, miembros o equipos cuando reciban realimentación, ventaja que influenciará notablemente en la calidad de vida laboral y profesional del empleado. Cabe resaltar, que el diseño de puesto y su asignación resulta complejo en las instituciones universitarias quizás, por el tipo de estructura como es señalado por Mintzberg (1991) y Amorós (s/f) al parafrasear, ambos autores manifiestan que están compuestas las estructuras por un grupo de relaciones oficiales de trabajos estandarizados contruidos en un sistema cerrado de autoridad formal organizadas en “sistema de mandos múltiples” (pp.11-171).

En otras palabras, se trata de un sistema donde coexisten dos o más gerentes y por este motivo, la comunicación no se halla articulada entre los miembros o equipos laborales; lo que genera comunicaciones contradictoria e inconsistente para definir y

asignar los puestos con pertinencias a las funciones de cada puesto para que el personal, sus miembros o equipos lo desempeñen eficientemente. Ahora bien, considerando, la comunicación y su relación con el diseño de puesto y el desempeño Luthaus, Andrien, Anderson y Plinio (2002) expresan que es el proceso mediante el cual:

Se intercambia información y se logra la comprensión compartida entre la gerencia y su equipo de trabajo. El flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba es un proceso vital que puede facilitar u obstaculizar el funcionamiento normal de una organización” (p.86).

Pero, si los miembros o equipos de trabajadores propician la comunicación y la retroalimentación continua que es esencial para el intercambio de ideas en la ejecución de las actividades o tareas no le faltaran incentivos al personal y los medios para mejorar el desempeño. Por su parte, Gibson y otros (ob.cit.) explican “que la forma en que se comunican los gerentes...es fundamental para el desempeño eficaz” (p.434). Por consiguiente, resalta la relevancia de la comunicación entre la gerencia y su equipo de trabajo pues este es el canal que estimula la interacción, crea alianza para la cooperaciones y es el medio donde se comparten información de las inquietudes que puedan surgir en función del cargo que desempeña el personal entre otros aspectos laborales pues, se cree que se evitara la desinformación, contradicción y distorsión en función con el crecimiento profesional de los empleados como elementos determinantes para la evolución institucional

Contrariamente, a lo que se ha venido expresando se exhibe una situación compleja en las unidades o departamentos administrativos de las universidades que se presentan quizás, como lo planteado por Orcajo (1999) citado por Malpica y Rossell. (2009) es que hasta ahora “no se ha conseguido percibir ni manejar a sí misma, como un todo, como un sistema interrelacionado, sino como un conjunto más o menos inconexo y caótico de oficinas y personas” (p.188.) De modo que, se desvirtúa la comunicación creando dificultades que evita un posible acercamiento entre ambas partes y comprometen en la opinión de Stoner, Freeman y Gilbert (ob.cit.) “las emociones, la incongruencia entre la comunicación verbal y la no verbal y la confianza o desconfianza” (p.579). Esto trae como consecuencia, rumores y una inadecuada interpretación en cuanto a el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados en

las universidades, que complican el ambiente laboral entre el personal, los miembros o equipos que allí laboran deteriorando así la comunicación interpersonal que son tan importante en las relaciones laborales para el buen desempeño de las actividades o tareas llevadas a cabo.

Es por ello que se considera, que la gerencia exitosa maneja los procesos de comunicación que permiten en gran medida identificar las fortalezas del personal, miembros o equipo de trabajo, habla menos y escucha mucho, respeta la opinión del otro y actúa en concordancia con el otro, saben delegar responsabilidades y trata bien a su personal, desde esta visión Guédez (1996) señala que:

El buen gerente toma de la mano al nuevo empleado y lo desarrolla hasta garantizar su máxima autorrealización. El desenvolvimiento normal de un trabajador empieza por ser sujeto de dirección, luego es elemento que recibe persuasiones, después es factor de interacción y, finalmente, es depositario de la máxima confianza, es decir, de la delegación o de la liberación (p.35).

Desde el punto de vista práctico esto significa, que la gerencia debe tomarse el tiempo y el espacio para demostrar sus habilidades comunicacionales, según Silva (2008) opina “que para dirigir a los hombres hace falta virtudes tales como: firmeza, honradez, habilidades directivas, habilidades humanas, humildad, justicia, pensamiento estratégico, respeto a los otros, sentido de oportunidad y visión” (p.18).

En efecto, los que dirigen deben propiciar la participación colectiva para optimizar la búsqueda de entendimiento en cuanto al crecimiento y desarrollo profesional que conduzca a la confianza y a la actitud amistosa entre las partes, incorporando el coaching como un nuevo modelo de comunicación en término de promoción y desarrollo del bienestar individual y colectivo.

Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) promueve talleres, charlas, conferencias, foros entre otros con la finalidad de promover la retroalimentación de sus miembros. Incluso, ofrece una serie de propuestas descritas en la flexibilización del manual descriptivo de cargos del personal administrativo CNU-OPSU, en atención a las pertinencias de los cargos de la UPEL aprobado en Resolución N° 2012.382.1386 de fecha 03 de diciembre de 2012 que esta dirigidas a desdibujar espacios de conflictos entre la que destaca, las demandas de perfiles

profesionales mejor formados, la demostración de competencias para optar a merecidos ascensos para un mejor desempeño en las actividades o tareas entre otras.

Por otro lado, la UPEL, fue creada por **Decreto N°.2176** de fecha 28 de julio de 1983 por el Ejecutivo Nacional como un homenaje a la memoria del Libertador Simón Bolívar en el Bicentenario de su nacimiento, la firma del Acta de consolidación se efectuó el 27 de junio del mismo año, acto realizado como un hecho histórico y solemne en la Iglesia San Francisco, de la ciudad de Caracas. Y hoy en día, cuenta con ocho (8) sedes distribuidas a nivel nacional.

De estos ocho centros académicos que la conforman uno de ellos es el objeto del presente estudio el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, esta es una institución de educación superior creada por el estado venezolano, según Decreto N°.1819 de fecha 05 de octubre de 1976, integrada a la UPEL, según Resolución N°.22 del 28 de enero de 1988, Actualmente cuenta con dos (2) extensiones Río Chico y Valles del Tuy. Además, su fundamento está orientado entre otras cosas en la participación libre y responsable, comprometida a elevar el nivel de educación, valorar la inteligencia, valorar el talento humano y su profesionalización, adaptando esto a la realidad social y la convivencia ciudadana.

De modo que, la motivación que trajo realizar esta investigación sustentada en el coaching gerencial para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (IPMJMSM) ubicado en la avenida principal de la Urbina, Parroquia Petare, Municipio Sucre del estado Bolivariano de Miranda. Incluso, esto ha generado opiniones encontradas y rumores en la asignación de tareas o actividades lo que crean conflictos que alteran la dinámica comunicativa que perjudican las relaciones interpersonales y debilitan la posibilidad de establecer una comunicación efectiva. Por esta razón, la unidad presenta conflictos quizás Amaru (ob.cit.) en la “transmisión, recepción e interpretación del significado” (p.345) Lo que reduce, el vínculo de colaboración y cooperación en el desarrollo y desempeño de las actividades o tareas.

A continuación, en el gráfico siguiente se presenta la estructura organizativa de la unidad en estudio perteneciente al IPMJMSM

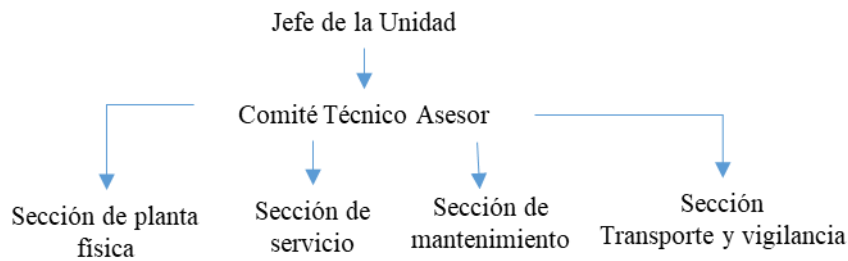


Grafico 1. Estructura organizativa Unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física del IPMJMSM. Tomado de Unidad de planificación y desarrollo. (2016) elaborado por la autora (2019)

Para las siguientes razones, se propone el coaching como herramienta de diálogo. De acuerdo con, Passmore & Fillery (2011) citado por Gonnet, (2013) conciben el coaching como “un futuro Socrático basado en el diálogo focalizado entre un facilitador (coach) y un participante (coachee), en donde el facilitador utiliza preguntas abiertas, escucha activa, resúmenes y reflexiones que tiene por objetivos estimular el autoconocimiento” (p.87)

Cabe destacar, que no existe una definición única del coaching y esto se debe a las distintas escuelas que lo practican como por ejemplo la international coach federation (ICF), asociación española de coaching y consultoría de proceso (AECOP), asociación española de coaching (ASESCO), escuela europea de coaching (EEP). Y, en el caso de Venezuela se distinguen entre otros, el instituto de estudios superiores de administración (IESA), y el instituto internacional de estudios superiores Ávila (IIESÁVILA)

Es decir, para esta corriente de pensamiento su principal propósito consiste en ofrecer a las instituciones universitarias públicas y privadas e organizaciones que se desempeñan en las distintas áreas diversos planes de capacitación como cursos, talleres o diplomados enfocados en coaching ontológico, coaching de equipos, coaching para el liderazgo, coaching ejecutivo, coaching personal, coaching de desempeño o gerencial entre otros como una herramienta que se apoya en las distintas formas de comunicación que lo que busca lograr es el entendimiento y comprensión entre las personas desde otra perspectiva.

En este sentido, la universidad debe estar ganada a incluir planes de capacitación en coaching que ofrece sesiones individuales o colectivas de treinta (30) minutos para que los miembros o equipos laborales se comuniquen de manera diferentes donde se realizan preguntas abiertas sin restricciones, esto con el objeto de diseñar conversaciones para poder detectar y profundizar cual es la problemática que está afectado el ambiente laboral. Por esta razón, el propósito del coaching está dirigido entre otras cosas al establecimiento de metas individuales, metas de equipos y metas institucionales, orientados todos a resultados comunes y satisfactorios.

Asimismo, les ofrece a los gerentes en general la posibilidad de capacitarse como líder-coach donde tendrán la facilidad de conocer como persuadir, manejar y guiar con una visión diferente los procesos y tipos de comunicación, lo que generará confianza, empatía, para lograr el respeto mutuo entre sus miembros; que se irán construyendo a medida que avance el diálogo focalizado. Como complemento Alles (ob.cit) manifiesta que:

El rol del jefe en el desarrollo de competencias que hemos denominado jefe como coach. Un jefe cumple diversos roles dentro de una organización uno de ellos es y sería deseable que así fuese en todo caso pasar de ser sólo una persona que dirige a ser un líder de empleado y dando un salto adelante, líder de equipos (p.165)

Es decir, todo buen jefe debería ser un líder coach puesto que con esta herramienta estará en la capacidad de escuchar para comprender eventualmente las debilidades comunicacionales de todos los involucrados, con ello se pretende maximizar las oportunidades derivadas en la opinión de Echeverría (2005) en “escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos, por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación” (p.82), elemento fundamental del coaching, por ello la escucha es vital en el contexto laboral para un líder mantenerlo y desempeñarlo bien dentro y fuera de la unidad con el personal administrativo.

En consecuencia, una de las razones por lo que la gerencia fracasa Bateman y Scott (2001) no es porque carezca de habilidades técnicas, sino porque “le falta las relaciones con las personas al concentrarse en ser jefe, en dar órdenes y supervisar muy de cerca al personal (p.26). Por este motivo, no se puede dar una comunicación efectiva si existe

incongruencia en la comunicación interna tanto verbal y no verbal, pues, esta pasa a ser una práctica social interactiva que debe articularse y entrelazarse, y el coaching es la clave para alinear el entendimiento a través de ella.

Por lo tanto, se tomará en cuenta el concepto de comunicación y de coaching como elementos esenciales para así poder ofrecer una propuesta de coaching, el cual brinda múltiples beneficios. Cabe destacar, que el IPMJMSM ha sumado en dictar talleres de entrenamiento, formación e incluso de coaching; pero no es menos cierto que posiblemente la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física no está instruido, ni cuentan con este plan de capacitación, que desde otra perspectiva tratara de descubrir los posibles problemas que afectan la comunicación entre el personal, miembros o equipos, que de alguna manera pueden estar incidiendo en el desempeño eficiente de las actividades o tareas que desempeñan en la institución.

Es por ello, que se considera importante proponer el coaching gerencial porque se sustentan en la comunicación y su objetivo entre otros es optimizarla con la asesoría de un experto coach o con la formación del gerente como líder-coach. Por esta razón, se plantea utilizar el modelo Clear propuesto por Peter Hawkins (2012) que en su opinión consiste en seguir cinco (5) fases de preguntas diferenciadas ver el siguiente gráfico

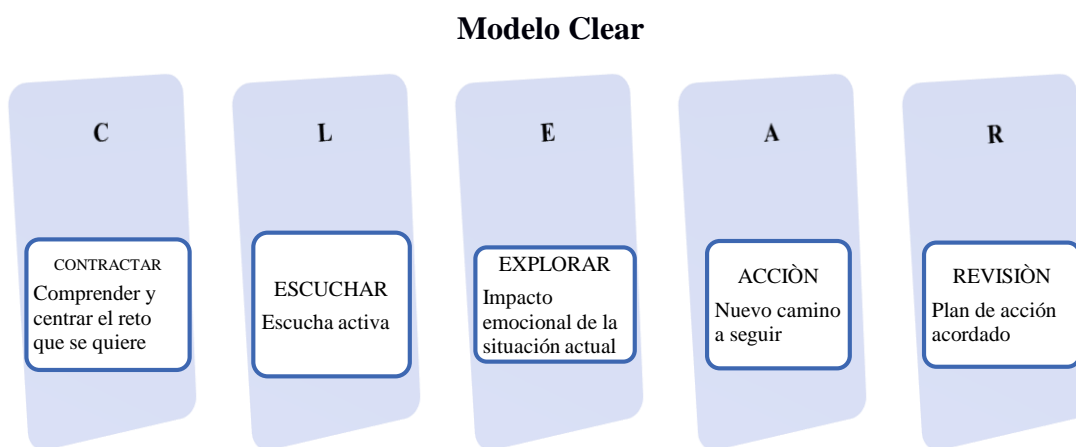


Grafico 2. Modelo Clear. Tomado de Coaching y liderazgo de equipos Hawkins, P. (2012) adaptado por la autora (2019)

En otras palabras, con el conocimiento de este modelo de coaching se pretende proponer un plan con la intención de ofrecer a la unidad administrativa herramientas básicas para que sus miembros desempeñen las actividades o tareas desde la autoconciencia y para ello se utilizará una guía de preguntas como uno de los caminos para propiciar el entendimiento. Esto con el objeto de obtener información a través de la comunicación en cuanto a las metas individuales e institucionales.

En atención a lo expuesto, se plantean las siguientes interrogantes que serán la guía para formular los objetivos específicos que tratan de dar respuestas a la problemática planteada motivo de la presente investigación. Las cuales, la autora detalla a continuación

Interrogantes de la investigación:

¿Cómo Generar una propuesta que permita el empleo del coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)?

¿Cómo identificar los elementos comunicacionales presentes en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)?

¿Cómo detallar los procesos gerenciales que se llevan a cabo en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)?

¿Cómo proponer herramientas, fundamentadas en el coaching gerencial para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)?

Propósito de la Investigación

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.

Propósito General

Generar una propuesta que permita el empleo del coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).

Propósito Específicos

1. Identificar los elementos comunicacionales presentes en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).
2. Detallar los procesos gerenciales que se llevan a cabo en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).
3. Proponer herramientas, fundamentadas en el coaching gerencial para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).

Justificación e Importancia

La presente investigación está dirigida en ofrecer el coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM (UPEL). En este sentido, se justifica según Passmore & Fillery (2011) citado por Gonnet, (2013) el uso del “diálogo focalizado” para determinar las posibles causas de la comunicación que afectan las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, que inciden en el desempeño de las

actividades o tareas. Siguiendo el mismo orden de ideas, es imprescindible que la gerencia y el personal de la unidad administrativa conozcan los beneficios del coaching gerencial que favorecen la comunicación, esta herramienta consiste en una serie de pasos diferenciados que incluyen la posibilidad de formar al gerente como líder-coach, que luego será el multiplicador y formador de este conocimiento a su equipo laboral por medio de asesoría u orientación

Asimismo, esta corriente de pensamiento promueve el crecimiento personal y profesional, desarrolla habilidades interpersonales e intrapersonal y optimiza la destreza en el manejo comunicacional para un liderazgo transformador capaz de promover el trabajo en equipo y la cooperación; lo que permitirá mejorar el desempeño en el desarrollo de las actividades del personal en la unidad administrativa. Dicha práctica comunicacional, se realiza de manera individual y colectiva como una forma de alinear las metas, que parten de las ocupaciones e intereses del gerente y sus colaboradores para que como equipos identifiquen y sean capaces de saber qué quieren, hacia dónde van y se preocupen por las habilidades o competencias que requieren para que las actividades desarrolladas en la unidad logren al máximo su cometido.

Con la realización del plan de capacitación sustentado en el coaching gerencial le proporcionará a la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física y a la institución una contribución clave donde se logrará un clima favorable y armónico con mayor adaptabilidad a los objetivos, cumplimiento de metas encomendadas, valor de responsabilidad, propicios para elevar la imagen a nivel estatal y nacional de dicha institución; por último, permitirá contribuir al perfeccionamiento continuo y constante del personal, lo cual determinará su comportamiento en el campo institucional

A partir, del reforzamiento de la comunicación, escucha activa y trabajo en equipo, que además irán acompañadas de las normas y valores de la organización institucional, por ello el coaching gerencial será transmitido al personal de la unidad de una forma motivadora para que pueda ser adoptada con éxito, y así cumplir con el objetivo planteado que es optimizar la comunicación.

Esta investigación, permitirá como eje transformador recopilar información actualizada e innovadora; una propuesta diferente basada en el coaching gerencial para

incentivar a la unidad administrativa asumir nuevos retos altamente competitivos, que, entrelazados con voluntad reflexiva y responsabilidad, sentará las bases que reforzará la comunicación en sus distintas acepciones y cuyo propósito estará centrada en el individuo como indicador de cambio impulsado por la nueva gerencia participativa

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo, se organiza y se contextualiza la fundamentación teórica que dan sustento a la investigación que están relacionados con los objetivos y que guardan relevancia con el tema titulado el coaching gerencial: una propuesta para optimizar los procesos comunicacionales. Bavaresco (2006) considera, el marco referencial un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido (p.51).

Para darle sentido, a ésta investigación se consultó diferentes autores, se acumuló un conjunto de información y se aplicó sistemáticamente el conocimiento del investigador para comprender el problema planteado.

Antecedentes de la Investigación

Los estudios previos permiten abordar con mayor claridad la dificultad presentada y conllevan a darle un direccionamiento a la investigación y la sustentan para darle veracidad y fundamentos confiables. Es por ello, que esta sección se inicia primero con una revisión documental de los cuáles los puntos que se extrajeron son los siguientes.

Monroy (2015) realizó una tesis sobre el Coaching y Desempeño Laboral (Estudio realizado con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéutica de la ciudad de Quetzaltenango). El objetivo del estudio fue la competencia desleal del mercado de la industria farmacéutica en Quetzaltecos, lo que trae como resultado que muchos visitantes médicos no alcancen sus metas a nivel personal y grupal, y esto a la vez trae como consecuencia que los índices de rotación por falta de cumplimiento de metas se eleven, lo cual impide el crecimiento de las empresas en este mercado.

Esto permitió observar la situación que dificulta el buen desempeño de los visitantes médicos generándose así una presión muchas veces bajo amenaza, lo cual desencadena en una desmotivación y por ende disminuye el índice de cumplimiento de objetivos. Para obtener resultados empezaron a crear sistemas efectivos de entrenamientos para facilitar la actividad laboral de los sujetos a través del coaching como una herramienta de aplicación para el mejor desempeño de los visitantes médicos y su efectividad en el logro de metas. El aspecto metodológico es descriptivo de campo y estadística.

Dicho investigador concluyó, que efectivamente el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual fue establecido por los sujetos de la investigación, quienes respondieron la escala de Likert que se utilizó como instrumento y lo interesante fue determinar que ya se manejaban algunos procesos de coaching, pero no por completo.

Finalmente él autor recomienda, planificar las actividades incorporando el coaching como herramienta previa para lograr los objetivos, evaluar en forma mensual, trimestral, semestral y anual las metas que se pretenden alcanzar, de tal forma que las mismas correspondan no solamente a la naturaleza del puesto de trabajo sino a las metas y objetivos organizacionales de las empresas así mismo, estableciendo los mecanismos a través de los cuales se evaluara el desempeño laboral en este caso específico del puesto en mención

El aporte de este trabajo para la presente investigación consiste en que facilitó la comprensión del desempeño laboral en las organizaciones y la relevancia en los conceptos y teorías que guardan relación con la importancia que tiene los programas de coaching como herramienta de entrenamiento, aportando información que contribuye a que los empleados obtengan un alto rendimiento en las actividades sin importar su jerarquía en el cargo laboral.

El trabajo realizado por Silva (2014) sobre Diseño de un Programa de Entrenamiento Basado en el Coaching como Herramienta para Optimizar el Liderazgo de la Empresa Juan Van Hell, C.A. La autora señala que la empresa presenta debilidades relacionada con el liderazgo, debido a que los gerentes no cuentan con un

modelo de competencia basado en los perfiles individuales, gerenciales y organizacionales

Su propósito consistió en diseñar un programa de entrenamiento basado en el coaching como herramienta y cuyo objetivo fue ofrecer experiencia y herramientas de capacitación y adiestramiento para fortalecer el comportamiento laboral de los gerentes. Su fundamentación teórica se sustentó con la revisión documental y electrónica y el aspecto metodológico se enfocó en un proyecto factible de tipo documental de campo no experimental, la población y muestra estuvo conformada por 20 empleados de la empresa Juan Van Hell. C.A y utilizó el cuestionario.

La escritora concluyó, que los gerentes de la empresa requieren de un programa de entrenamiento enfocado en el coaching como herramienta para optimizar el liderazgo de manera efectiva dentro de la empresa que promuevan los objetivos y metas propuestas. Finalmente recomienda utilizar una empresa especializada en coaching, trabajar de manera coordinada los gerentes y la empresa, poner en práctica el programa de necesidades de entrenamiento basado en el coaching como herramienta para optimizar el liderazgo e incorporar el desarrollo del trabajador como parte integral de perfeccionamiento profesional, mediante el fortalecimiento de competencias personales para trabajar en equipo

Este trabajo sirvió de apoyo a la presente investigación ya que vincula el programa de coaching con el gerente y lo describe como líder, instructor, guía y facilitador, es decir coach empresarial resaltando la influencia de la comunicación y los valores humanos como parte integral que fortalece el logro de los objetivos o metas organizacionales.

Otro trabajo consultado fue Cárdenas (2014) titulado Propuesta basado en la Metodología del Coaching para el Proceso de Selección Interno de la Fuerza de Ventas de una Empresa del Sector Farmacéutico. El objetivo general consistió en elaborar una propuesta basada en la metodología del coaching y un objetivo específico fue determinar la metodología del coaching más ajustada a las necesidades de la organización

El problema descrito en este trabajo señala que las dificultades que presentan los gerentes está relacionado con las competencias y el desempeño para poder llevar a cabo sus funciones, en relación al cargo que ocupa para el buen desempeño de sus actividades relacionado al grado de información, nivel de capacitación, habilidades técnicas de comportamiento y desempeño de las tareas relacionada con su rol dentro de la organización.

La metodología presentada en este trabajo especial de grado fue proyecto factible de tipo descriptivo y el diseño documental, para la técnica y recolección de datos se utilizó la entrevista y la encuesta. La principal conclusión de la investigación fue la siguiente: La realización de esta propuesta requiere de un trabajo en equipo por parte de los colaboradores que pertenecen a la unidad de captación del talento humano en las organizaciones.

De tal manera, que se recomienda para el desarrollo de la proposición que el especialista de captación como líder del proceso de selección interno, reciba adiestramiento en relación con el manejo de la herramienta del coaching porque unos de los elementos clave de esta estrategia es el feedback y la comunicación para lograr la sensibilidad de la población para el fortalecimiento institucional. El beneficio que brindó dicha investigación consiste en que la revisión de este trabajo contribuyó a tener una aproximación con respecto a los distintos aspectos básicos del coaching, así como, el proceso metodológico que se orientó en una guía de entrevista dirigida a los directivos de recursos humanos.

Por un lado, Oberto (2010) en su trabajo titulado Diseño de un Programa para Fortalecer el Liderazgo y Desempeño de los Equipos de Preescolar y Básica I del Colegio Santiago de León de Caracas, Utilizando la Herramienta del Coaching cuyo objetivo fue la manera de como esto puede ser evaluado y visto desde la Gerencia de Instituciones Educativas planteando el problema de deficiencia e incapacidad de los nuevos líderes en su área de trabajo, Resulta relevante por la estrategia aplicada el coaching gerencial que da el conocimiento en técnica de desarrollo personal que busca inspirar a un individuo o equipo a producir un resultado deseado a través de una enseñanza personalizada, ampliando conciencia y diseñando entornos.

La metodología es un proyecto factible de tipo documental de campo no experimental la técnica y recolección de datos se enmarco en el subrayado, resumen y fichaje. El análisis condujo a los resultados que evidenciaron la necesidad de que sea aplicado estos criterios; por lo cual se recomienda el coaching como herramienta para los empresarios y profesionales para conseguir mejores resultados de sus empresas o instituciones. Por último, la autora recomendó que esta herramienta debe ser aplicada por un experto o especialista en la metodología de coaching. Esta investigación represento un aporte para el presente trabajo porque sirvió de orientación para la elaboración de un programa de coaching dirigido al desempeño directivo

Bases Teóricas

Dentro de los parámetros de la investigación cualitativa Hernández, Fernández y Baptista (2006) opinan que, en el marco teórico en diversos estudios cualitativo, la literatura se revisa y se mantiene “conceptualmente” distante al comenzar a recolectar datos, y posteriormente se va consultando de acuerdo con la evolución de la investigación, es decir, la literatura colabora en mejorar el entendimiento de los datos (p.531). En este sentido, se pretende explorar e indagar diversas fuentes documentales biográficas, que provean al estudio de ideas no contempladas, es por ello, que se presenta una síntesis descriptiva relacionada con la investigación.

Teoría de las Relaciones Humana

Hoy en día, la organización se considera resumiendo a Chiavenato (2007) un sistema social de relaciones entre personas o equipos de trabajadores gracias a la teoría de las relaciones humanas impulsada por el australiano Elton Mayo entre otros psicólogos sociales, en 1930 ellos realizaron diversos estudios con el fin de humanizar y democratizar la administración, con los insumo obtenidos lograron demostrar el total desacuerdo con el modelo rígido y mecanicista de la teoría clásica o científica que consistió, en explicar que la industrialización de las organizaciones estaban centradas

en las tareas y en la división del trabajo como mecanismo para lograr la eficiencia y desempeño de los trabajadores en el ambiente laboral.

Contrario a esto, siguiendo la opinión del mismo autor el modelo humanista expuesto por los científicos; resaltó la importancia de las ciencias sociales y la comunicación vertical en sentido ascendente como medio de integración entre la gerencia, los empleados o equipos en las relaciones laborales e interpersonales, en la cual hicieron énfasis en incluir y comprender el factor humano como ente unificador en la interacción social. Desde esta perspectiva, los psicólogos humanistas consideraron, que se sustituyó en la administración científica “la organización formal, por la organización informal, la gerencia por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial “homo economicus”, por las recompensas sociales “homo social”.

Ahora bien, se entiende que hoy en día el modelo humanista en las organizaciones permite en gran medida una mayor integración entre la gerencia con el equipo de trabajadores, motivo por el cual, la administración se debe apegar a valorar la socialización del personal como factor clave para incrementar la eficiencia en el rendimiento de las actividades o tareas, es por ello que el coaching siguiendo esta guía consiste justamente en mejorar y apreciar la calidad de vida de los trabajadores o los miembros mediante el diálogo focalizado

Pues, permite crear un ambiente donde haya una mayor coordinación, cooperación, desarrollo profesional y participación, el cual aumenta la probabilidad de mantener una comunicación integradora elemento importante que defendían los científicos humanistas, ahora bien, ambos estilos de pensamientos coinciden en anteponer el factor personal o humano, su desarrollo personal y profesional como vital para fortalecer y transformar las organizaciones.

Algunas definiciones de Gerencia

De manera general, se entiende que la gerencia es esencial para llevar a cabo con éxito todas aquellas políticas y proyectos que determinan la actividad administrativa para proporcionarle a las instituciones u organizaciones universitarias tácticas y métodos sistemáticamente funcionales con el propósito de alcanzar los objetivos

propuestos aunque, hoy en día las actividades gerenciales ofrecen gran variedad de insumos que aportan los diversos planes de capacitación el cual se hace mención a uno de ellos, el coaching que está basado en la comunicación, siendo precisamente la comunicación uno de los medios de interrelación que garantizará satisfactoriamente su buen funcionamiento.

Es oportuno mencionar a Bonilla y Rodríguez (2001) que la perciben como la “necesidad de dinamizar los procesos gerenciales, tales como planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza” (p.84). Por ello, la fortaleza de la gerencia, reside en la comunicación entre los miembros o equipos de trabajo que conforman la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física, como un elemento importante que sirve como el canal para liderar los procesos operativamente y los hace participar de manera activa en el desarrollo, ejecución, organización y control, lo que incrementa el nivel de rendimiento del personal con el intercambio de conocimientos.

De igual forma, Stoner y otros (ob.cit.) resaltan que la gerencia va en correspondencia con el desempeño del personal lo que significa que existe dos conceptos importantes e inseparables eficiencia (medio) y eficacia (fines), la eficiencia está dirigida a obtener resultados haciendo uso de la menor cantidad de recursos “hacer bien las cosas”. La eficacia se enfoca en la realización de actividades que llevan al logro de los objetivos “hacer las cosas correctas” (p.9)

Estas consideraciones, indican que es necesario que el personal o equipos que integran la unidad administrativa, les hagan seguimiento a los lineamientos establecidos a través de la comunicación, para obtener resultados satisfactorios y eficientes en el desarrollo de las actividades o tareas. Por su parte, Robbins y Judge (2009) y Gibson y otros (ob.cit.) expresan que la eficiencia y eficacia dependen de la función de la gerencia, del personal o de su equipo para ejecutar los procesos de planeación. Para ello, se deben idear planes de comunicación que definan los objetivos que permitirá elaborar un plan específico y coordinado; que le permitan ofrecer cada vez mejores resultados en todas las áreas

En el caso de la organización, la gerencia, el personal o sus miembros debe acordar reuniones donde se intercambien ideas, para estructurar y determinar la responsabilidad y autoridad de cada puesto y cuáles de estos puestos serán agrupados en la unidad administrativa, esto con el propósito de que se tomen decisiones y se establezcan las estrategias, tácticas y métodos que se aplicará para la ejecución del plan.

En tanto que la dirección, está asociada con la gerencia y las políticas institucionales para que el plan se ejecute conjuntamente con el personal, pues es a través de ellos que se cumplen con los objetivos. Para ello, se necesita el intercambio de información, la retroalimentación y la receptividad que estimulen el trabajo en equipo, como la forma de poner en marcha y lograr una planificación y organización coordinada en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física.

En ese mismo orden sigue el control, que le permite a la gerencia evaluar el rendimiento y desempeño del personal o equipo, el cual debe compararse con los estándares de eficiencia. Para ello, se debe utilizar la comunicación continua para hacer el seguimiento a lo establecido en el plan acordado para la unidad administrativa y en el caso que se presenten dificultades, proponer soluciones de capacitación para que los empleados reúnan las competencias que busquen perfeccionar el trabajo específico en equipo y lograr los resultados pretendidos

Funciones de la Gerencia

Es importante destacar que, el gerente es el empleado de una institución u organización universitaria pública o privada y sus funciones están orientadas o dirigidas entre otras cosas a las necesidades de la institución, para hacer que se cumplan las políticas o planes establecidos, este profesional puede ejercer diversas funciones gerenciales mencionadas anteriormente, pero deben ir acompañadas como lo señala Mintzberg (1991) por un conjunto de comportamientos básicos altamente interrelacionados para que se logre la interrelación con el personal administrativo de la unidad el cual es descrito a continuación:

1. Funciones interpersonales: cumple la función de relaciones pública o sociales. Es decir, con la comunicación se involucra a todas las personas de otras unidades

administrativas, departamentos u otras dependencias tanto internas como externas con la finalidad de crear grupos de contactos para intercambiar ideas y conocimientos, se asocian con la dirección y el control como los medios para ejecutar y evaluar lo acordado.

2. Funciones informativas: esta función consiste en la utilización de los medios o canales de comunicación por ejemplo escritos, verbales o artificiales (correos electrónicos) como vías para transmitir, recibir y dar información, se relacionan con la dirección y el control ya que evalúan e integran otros aportes que concuerden a los previstos. En otras palabras, son los que multiplican, comparten y a su vez son los portavoces para que se cumplan los planes propios y acordados de la unidad administrativa.

3. Funciones de decisión: se refiere a la toma de decisiones. Dicho de otro modo, es el encargado de tomar las decisiones en la mayor parte de los cambios establecidos en los planes o programas, a su vez funge como negociador y mediador de los problemas y dificultades en el ambiente laboral de la unidad administrativa, para ello trata de escuchar para darle las posibles soluciones respectivas a cada caso

Por otro lado, Robbins y Decenzo (2002) y Stoner y otros (ob.cit.) expresan que otra manera de considerar que hace la gerencia o que funciones cumplen consiste en desarrollar las habilidades comunicativas y Técnicas, así como humanas y conceptuales donde cada una desempeña una función específica. Es decir, la gerencia debe mantener siempre el contacto con otros empleados que se desempeñan en diversas áreas laborales para afianzar las relaciones interpersonales de comunicación, lo que le permitirá la mayor capacidad para trabajar en equipo, manejar instrumentos y utilizar técnicas diferentes para elaborar los planes para su ejecución en la unidad administrativa de la institución universitaria a su cargo.

En este contexto, Luthaus y otros (ob.cit.) enfocan las funciones que realiza la gerencia desde otra perspectiva consideran que el gerente promedio dedica 32% por ciento a actividades administrativas tradicionales, 29% por ciento a comunicarse, 20% por ciento a las relaciones humanas y 19% por ciento a forjar redes. Se entiende, que los autores coinciden en señalar que entre otras funciones que realiza la gerencia la más

importante que debe ejercer es el uso continuo de las habilidades comunicativas, para mantener el contacto interpersonal interno con los empleados de la unidad.

Esto con el objeto, de no perder de vista los objetivos institucionales y los intereses personales de los empleados, miembros o equipos que lo acompañan y externa con otras unidades administrativas, aspectos necesarios que la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física debe utilizar para fortalecer los proyectos institucionales al escuchar otras percepciones de la realidad que se percibe fuera del entorno, que le facilitara concretar los acuerdos institucionales y profesionales que se emprendan

Es por ello, que al utilizar la herramienta del coaching gerencial con el personal de la unidad administrativa se presume que se promoverá y se valorará el trabajo en equipo, pues el estilo que emplea el coaching para el desarrollo de la comunicación resulta conveniente a la hora de recibir información de los empleados ya que se considera que son los portavoces para cumplir las metas institucionales o algunas de ellas.

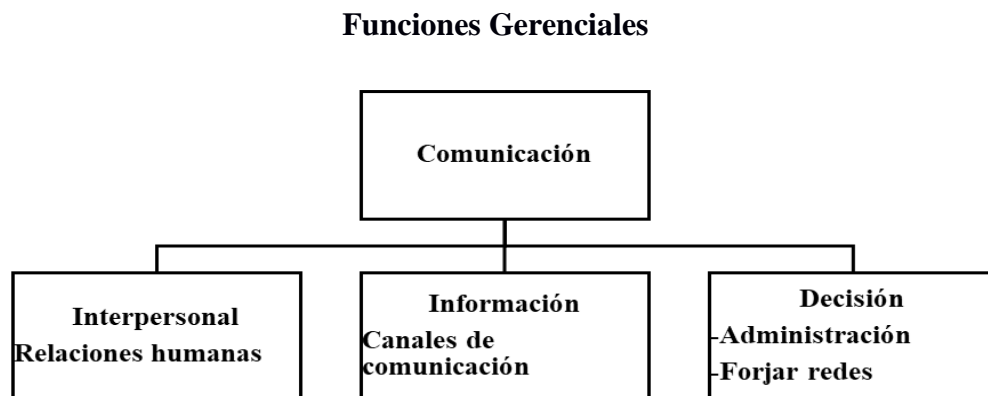


Gráfico 3. Diseños de organizaciones eficientes y evaluación organizacional. Tomado de Mintzberg (1991) y Luthaus y otros (2002) elaborado por la autora (2019)

En conclusión, las funciones gerenciales antes descritas al interactuar de manera armónica elevan el funcionamiento institucional, este reconocimiento se fundamenta precisamente en el entendimiento comunicacional, el respeto y la colaboración.

Román Jakobson y la Teoría de la Comunicación

Para comenzar, es importante aclarar que el término comunicación en la opinión de Aguado (2004) es un concepto problemático y complejo abarca fenómenos comunes en contextos muy diversos físicos, biológicos, social” (p.10). De hecho, esta complejidad deviene por el hecho de que cada disciplina como la sociología, psicología y la lingüística entre otras pusieron énfasis en investigar la amplitud de sus componentes y como tal el lenguaje puede influir en el ser humano en sus diferentes facetas de interacción social sea bien en el ambiente laboral, personal e incluso en su comportamiento.

Tales indagaciones, dieron lugar a lo interpretado por el estructuralismo funcional desde la perspectiva de Román Osipovich Jakobson quien nació en Rusia el 11 de octubre de (1896-1982). Una persona destacada, con un doctorado en lingüística sus investigaciones se enfocaron en la filología, la lingüística y la poética, se le atribuye el auge de la “fonología o fonética funcional que consiste Jakobson y Halle (1973) en explicar “la materia sonora bruta y sus propiedades fisiológicas y físicas” (p.20). Los aportes de Jakobson a la fonología y la comunicación verbal u oral le valieron diversos reconocimientos en reconocidas universidades de Estados Unidos entre sus condecoraciones recibió el mérito de honoris causa otorgado por la universidad de Harvard entre muchos otros.

Cabe destacar, que su modelo de comunicación verbal fue uno de los más novedosos ya que relacionó el lenguaje con la comunicación pues plantea que la comunicación para ser efectiva va “mucho más allá a la emisión de un mensaje”, su fuente de inspiración primeramente fue el modelo lineal diseñado por Shannon y Weaver (1949) conocido como teoría matemática de la comunicación o de información y posteriormente analiza y culmina el modelo propuesto por el psicólogo alemán Karl Bühler (1879-1963). Así lo señala, McDonald (2017) cuando expresa que:

En 1958, Jakobson como un aporte a la teoría de la información, inicialmente describió los seis factores que conforman el proceso de la acción comunicativa (emisor, receptor, mensaje, canal, código y contexto) y les atribuyo seis funciones del lenguaje; emotiva, conativa, referencial, metalingüística, fáctica, poética. Una para cada factor...pues logro complementar el modelo del

académico alemán Karl Bühler...conocido entre lingüistas y psicólogo. Pero dicho esquema solo presentaba tres elementos. (p.4)

Jakobson en colaboración con Halle (ob.cit.) apuesta a la actitud de las personas cuando hablan, a la acción oral que según el autor es la que refleja las emociones, pensamientos, intenciones, deseos y sentimientos. Mejor dicho, la intencionalidad de las palabras que se expresan sobre todo en el ambiente laboral son las que deberían motivar y dar sentido a las conversaciones entre el personal administrativo y gerencial de la unidad, pero al no ser así pueden dificultar la facultad de conversar detalles a tomar en cuenta si se quiere conllevar a mantener relaciones interpersonales sólidas para hacer posible una cooperación muy fructífera en el desempeño de las actividades o tareas.

En coincidencia, con el autor Cisnero y Silva (2010) opinan que el lenguaje “representa sobre todo el instrumento de comunicación con los demás, sirve para expresar los pensamientos, deseos, sentimientos y permite influir en otras personas y recibir sus influencias” (129).

En este sentido, Jakobson desarrolla su modelo cuya función constituye en su opinión la esencia de la comunicación entre las personas y por lo general debe ser usada con naturalidad y sencillez en cualquier contexto, distingue seis factores o funciones que denomino rangos distintivos del lenguaje y lo plasma en su obra “fundamentos del lenguaje” que se interpreta de la siguiente manera

1. Función emotiva o expresiva: está asociada al emisor o destinador quien toma la iniciativa de comunicar, es allí donde las personas manifiestan las actitudes emocionales cuando hablan, la intención, los sentimientos y el estado de ánimo de dicha acción.

2. Función conativa: se refiere al receptor o destinatario y esta consiste en la acción de respuesta de la persona u oyente que percibe el mensaje, para despertar una actitud reciproca determinada, su acción es la persuasión.

3. Función poética: está asociada al mensaje y su centro de acción (lenguaje y código), es la transmisión del mensaje entre el emisor o destinador y el receptor o destinatario para su interpretación verbal, no verbal, el cual se centra en lo que se dice

en el mensaje que se presenta como autorreflexión, lo que significa que el mensaje atraer al receptor o viceversa

4. Función referencial o contexto: está contextualizado implícitamente en el tema o idea de quien habla cuyo propósito consiste en transmitir los pensamientos a quien escucha y este debe ser de forma clara, sencilla y personal, se trata de la intención de la conversación

5. Función fática: está indica, que es el canal de contacto entre el emisor o destinador y el receptor o destinatario, en él las personas desarrollan la interacciones sociales e interpersonales, siendo el canal que vincula al destinador y destinatario positiva o negativamente, y cuál es la reacción que asume cuando se comunica, allí las conversaciones entre las personas se pueden interrumpir, prolongar e incluso comprobar si la comunicación funciona correctamente en cuanto a, el tono de la voz, movimientos gestuales y corporales para retroalimentar la información.

6. Función metalingüística: se refiere, al código entre el emisor o destinador y el receptor o destinatario, para ejemplificar, el código que utilizan las personas en el mensaje (verbal) hablado o escrito, (no verbal) gesto, sonidos entre otros, lo que significa, si ambos códigos van en correspondencia con lo que se dice en el mensaje o lo que se escucha e interpreta en el mensaje, es allí donde se comprende todas las combinaciones concurrentes del lenguaje

Adicionalmente, para fortalecer aún más las seis funciones del lenguaje que Jakobson relacionó con la comunicación surgen las siguientes interrogantes ¿Cuál es la relación que existe entre el lenguaje y la comunicación? y ¿Cuál es la importancia del lenguaje en la comunicación? Por consiguiente, su vinculación o relación es debido a lo interesante que resulta su influencia en el ser humano y su forma de interactuar con otras personas en opinión de Martínez (2012) no se puede negar los estrechos vínculos, ya que se destaca que si bien una de las funciones del lenguaje es la comunicativa; para la comunicación el lenguaje es uno de sus instrumentos de mediación y codificación (p.12). Es decir, los puntos en común que las relaciona (emisor y receptor) son la base más importante de la comunicación, motivo que permite comprendernos los uno a los

otros, ya que expresamos así nuestras ideas, pensamientos y emociones en cualquier contexto.

Ahora bien, para concluir hay que preguntarse ¿cómo es la comunicación del personal de la unidad administrativa? Sí, se considera lo descrito anteriormente por Jakobson, para dar respuesta al ¿cómo es la comunicación? se destaca, que cada persona está en la capacidad de establecer relaciones interpersonales propias y con los demás, ya que reúne capacidades físicas y biológicas que lo distingue del otro, esa diferencia se da en la forma de comunicarse; ya que se plantea que debe preexistir un equilibrio (mente- cuerpo) asociada a los rangos distintivos del lenguaje, es decir según el autor, debería existir una conexión psicológica entre el emisor (destinador) y el receptor (destinatario) que permita tanto a uno como al otro establecer y mantener una comunicación que pueda ser captada en la conversación

En este sentido, Jakobson considera que la forma en que se expresa o se dirige el mensaje es un factor importante ya que es lo “que hace del mensaje una obra de arte” pues el mensaje no es simplemente una transmisión de información o un acto donde se “habla por pura reacción” sino que representa la parte más significativa de la comunicación, ya que permite redescubrir la esencia del ser humano, claro está sin omitir la importancia de los otros canales, en cambio, cuando se le resta importancia al mensaje que se transmite y al cómo se transmite se estaría involucrando criterio que pueden afectar el:

1. Mensaje: se refiere a el tono que usa la persona para comunicarse, este puede ser bajo o elevado, esto implica que el emisor o receptor deberá elegir uno de ellos
2. Código: se refiere al modo inhabitual que usa la persona para comunicarse, esto implica que tenderá a deformarlo al percibirlo y al reproducirlo

En este sentido, al tomar en cuenta la filosofía de Jakobson se presume que la comunicación en el ambiente laboral se puede dirigir de tal modo, que potencie el lenguaje, la fraternidad y la participación, pues debería ser una conversación relajada y enfocada en la función poética, ya que esta función se centra en lo que se dice, motivo por el cual, hace que la persona transmita en el mensaje el máximo de información, aunque se debe aclarar según el autor que “los sujetos en el acto verbal aprenden ante

todo a reaccionar ante los rangos distintivos. Sería engañoso...creer que se han habituado a ignorar todos los demás aspectos” (22). En efecto, la reacción de cada persona dependerá de la percepción del otro el cual estará condicionado por:

1. Acto verbal: es la persona que evidentemente habla para ser oído y escuchado para ser entendido

2. El hablante: es la persona (emisor) quien al hablar comunica un código (información) que el hablante y él (receptor) comparten para su interpretación en un lenguaje dado, y esto debería ser guiados por reglas fisiológicas, físicas y psicológicas entre ambas partes

3. La actitud del oyente: es la persona (oyente) quien descodifica el mensaje recibido y cada uno de sus componentes.

Modelo de Comunicación Román Jakobson

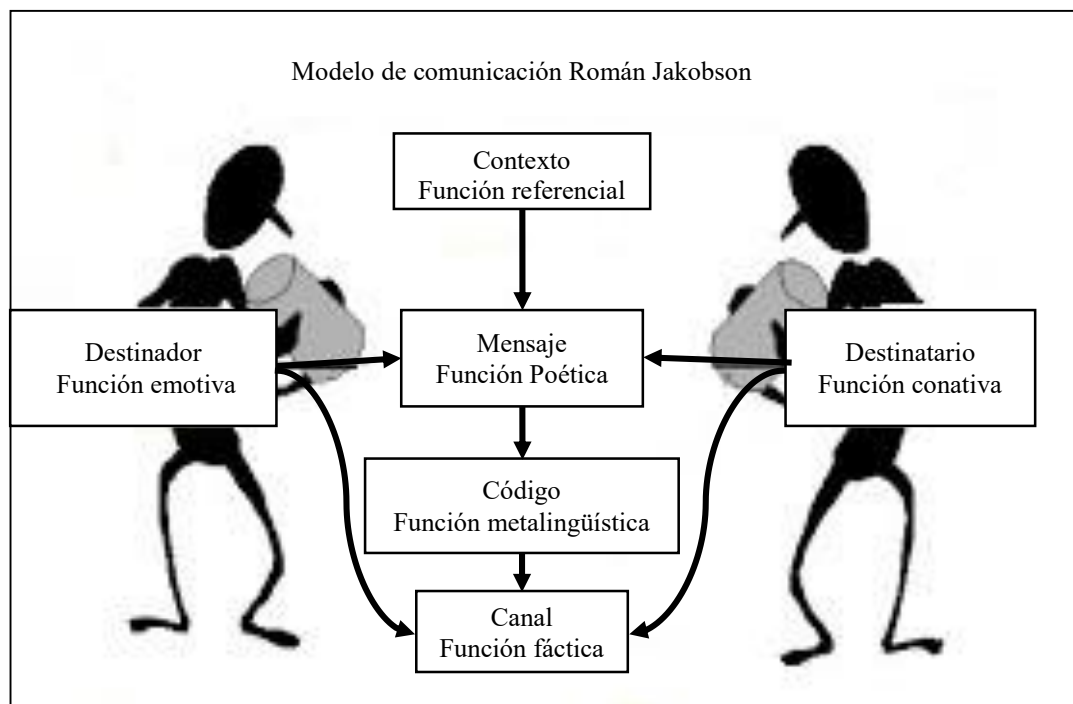


Gráfico 4. Fundamentos del lenguaje. Tomado de Jakobson y Halle (1973) elaborado por la autora (2019)

Pudiera inferirse que, con este modelo de relación mencionado anteriormente el autor engloba la comunicación y la contextualiza en el lenguaje en él hace énfasis en

la importancia que tiene la acción de los signos verbales y no verbales que se expresan con el habla y en el cual el personal de la unidad de desarrollo y mantenimiento de planta física hoy en día deben de estar conscientes para mantener interacciones continuas, por ello conviene incentivar a los empleados a explorar otras opciones, en el área de la comunicación como el coaching, que trabaja el lenguaje comunicativo desde la emocionalidad, la comprensión y valoración hasta la intencionalidad del acto en sí.

El proceso de comunicación

Para continuar, con la comunicación, se resumen las opiniones de Watzlawick, Helmick y Jackson (1985) ellos explican que las comunicaciones entre las personas conforman una serie de mensajes intercambiados que ya no debe ser manejado o dirigida como una unidad de mensajes monofónicos, sino más bien como un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conductas verbal, tonal, postural y contextual el cual limita el significado de los otros incluso, hay que considerarla como un proceso de interacción social y no como un fenómeno unidireccional.

Es decir, es capaz de involucrar a dos o más individuo pues su desarrollo siempre es bidireccional sobre todo en las instituciones organizacionales lo que resulta propicio para las conversaciones formales e informales entre el personal administrativo y gerencial de la unidad administrativa de allí se podría afirmar que salen a relucir las interacciones sociales. A esto hace alusión, Castro y Moreno (2006) cuando manifiestan que la comunicación son interacciones sociales que sirve para compartir hábitos de aprendizajes a través del lenguaje.

Por consiguiente, Aguado (ob.cit.) añade que además del aprendizaje las personas en el ambiente laboral deben crear una conciencia psicológica, ya que en ella se crea el sentido, la voluntad, la razón y la emoción ingredientes que distinguen los elementos comunicativos por tanto, deben ser tomados en cuenta por los empleados de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física en su uso cotidiano ya que la sabiduría al hablar es un factor clave que puede servir para establecer nuevas metas institucionales, impulsar o estimular las metas profesionales que los empleados desean

alcanzar y a su vez, sirven para que el personal administrativo y gerencial de la unidad se organicen de manera más eficiente, efectiva y por tanto eficaz en la realización de las actividades o tareas.

En conclusión, la comunicación es la fórmula perfecta para mantener la motivación y la integración entre el gerente y personal administrativo, ya que vence la resistencia y conseguirá mediante las interacciones continuas una conexión que al incluir el coaching como plan de capacitación se fortalecerá aún más los aprendizajes, se aprenderá a escuchar, a fomentar la confianza, el respeto, la cordialidad, amabilidad, sencillez, liderazgo, actitudes y aptitudes que guíen al éxito estratégico de la unidad administrativa de la universidad

Elementos Básicos de la Comunicación

A continuación, la comprensión y concepción de los procesos son fundamentales y siempre deberían estar presentes en la comunicación explicado como un hecho lingüístico por Jakobson. En cambio, Chiavenato (2001) hace referencia a estos seis elementos primordiales que en esencia representan entre las personas los canales que propician la fuente del entendimiento, pero hay que darle el significado correspondiente para su interpretación, el cual desde la visión del autor el emisor es la fuente de información que emite el mensaje, transmisor la persona codifica el mensaje emitido por la fuente, canal establece el contacto de la fuente con la persona, receptor o decodificador persona que recibe el mensaje y lo decodifica, destino persona a quien va dirigido el mensaje y la retroalimentación proceso de doble vía entre emisor/receptor

Como soporte a lo anterior Castro y Moreno (ob.cit.) señalan que “cualquier acto comunicativo necesariamente es un proceso durante el cual una fuente o emisor (individuo) inicia un mensaje utilizando símbolos verbales y no verbales y señales contextuales para expresar significado mediante la transmisión de información” (p.15)

Como puede entenderse, unos de los medios para tal fin se ve reflejado en las instituciones como estructura social donde cohabitan diferentes tipos de personas con diferentes percepciones de la realidad laboral, lo que significa con ello que el personal

administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física logran relaciones interpersonales al utilizar el lenguaje como estímulo/respuesta importante para la transformación personal e institucional que requiere la estimulación continua como medio para recibir información y minimizar la incertidumbre considerando relevante el desempeño en la realización de las actividades o tareas.

De tal manera, en el siguiente gráfico se resumen las ideas expuestas por Chiavenato, esto con la finalidad, de que el lector no tenga dudas del valor que tienen estos procesos en las relaciones interpersonales que se crean en el ambiente laboral de la unidad administrativa, su uso cuando es inapropiado se asocia a la función fática ya que puede ser un factor de influencia en la conducta y actitudes que asumen las personas cuando laboran entre sí.

Elementos de la Comunicación Chiavenato

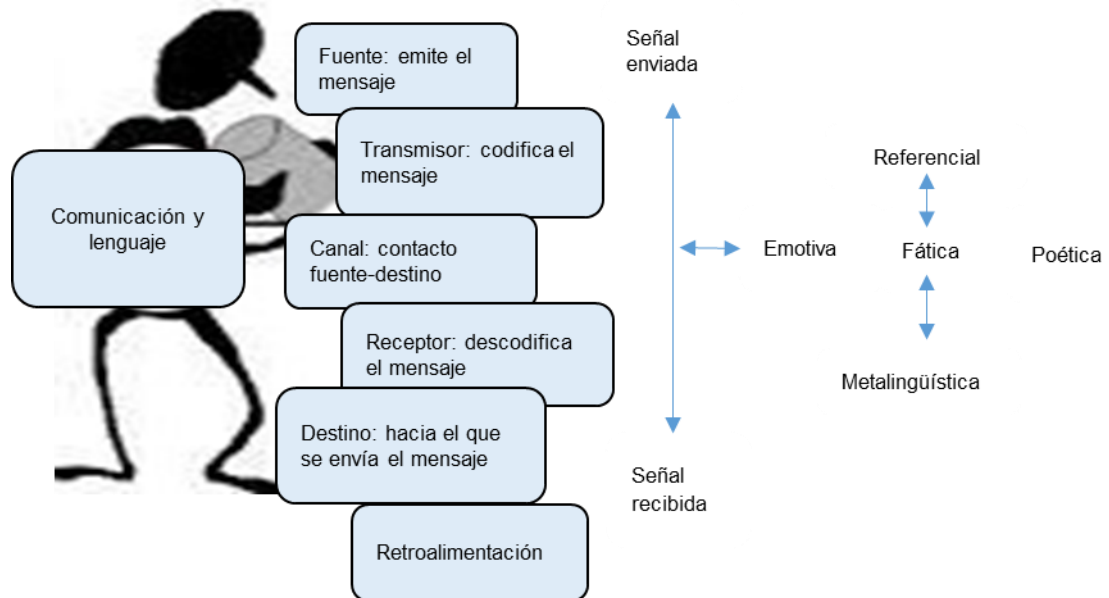


Gráfico 5. Administración de los recursos humanos, Fundamentos del lenguaje. Tomado de Chiavenato, I. (2001) y Jakobson y Halle (1973) elaborado por la autora (2019)

En atención a lo expuesto, pueden observar las interacciones de estos elementos y se concluye que existe una estrecha vinculación con el modelo de comunicación verbal diseñado por Jakobson. De allí pues, hay que mencionar que la comunicación constante entre el personal administrativo y gerencial es un motivo que contribuye a la eficacia para trabajar en equipo para ello tiene que prevalecer la función conativa como un valor humano, trabajar la empatía con la intención de ampliar la información entre el personal administrativo y gerencial, así como es indispensables emplear la función metalingüística para crear puntos de encuentro en las conversaciones.

Finalmente, la comunicación representa para el personal de la unidad administrativa el único canal que fortalece la capacidad para realizar eficientemente el desempeño de las actividades o tareas, ya que como medio de interacción interpersonal sirve para aclarar y disipar las dudas, da pasos para el entendimiento, de hecho, permite reconocer las debilidades y fortaleza, lo que promoverá el intercambio de información que posiblemente creará un vínculo sin interferencias que la distorsione.

Tipos de Comunicación

Comunicación interpersonal

Mientras tanto, la comunicación interpersonal es considerada por Watzlawick y otros (ob.cit.) como “toda conducta en una situación de interacción” (p.50). En mi opinión, es un diálogo fluido entre personas que se da de forma natural con la finalidad de intercambiar hechos de interés cotidiano donde se comparte socialmente puntos de vista de la realidad vivida o experimentada cara a cara. Su gran ventaja consiste para el personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física es que facilita la retroalimentación elemento clave para el intercambio de información propicio si se quiere contar con la participación, la unión y colaboración en las funciones que desempeñan los empleados en función del cargo que desempeñen

Adicionalmente, Marín. (2014) destaca que la comunicación interpersonal refleja en las personas tres características primordiales por ello el autor antes mencionado se refiere a:

1. Cada persona es diferente y única, en su forma de actuar, en sus hábitos, en la forma de expresar sus ideas y al tomar esto en cuenta se podrá concertar mejor los mensajes

2. Cada persona no solo es diferente a los demás, también se comporta diferente porque es capaz de involucrar las emociones y sentimientos, es desde allí que se demuestra el interés y se estimula la fluidez de la comunicación

3. Existen entre las personas varios tipos de barreras, distancias y brechas en la comunicación interpersonal, que se pueden transformar cuando son aceptadas en oportunidades de aprendizajes recíprocos.

Características de las Personas

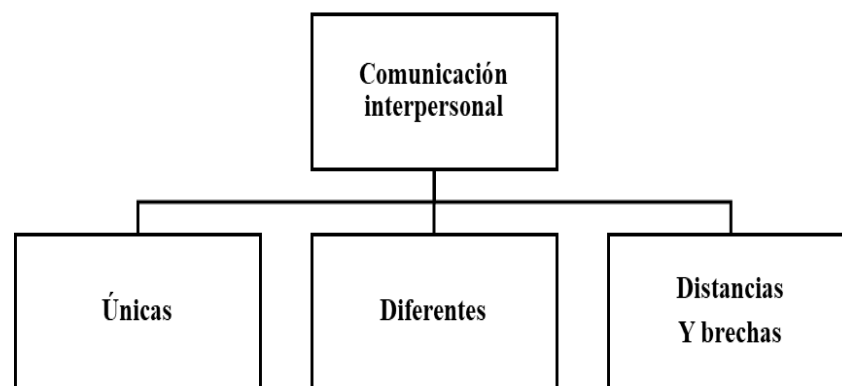


Gráfico 6. Los siete factores del éxito gerencial. Tomado de Marín, M. (2014) elaborado por la autora (2019)

En pocas palabras, tales rasgos señalados pueden ser usados para identificar la personalidad del personal administrativo con la finalidad de conocerlos e inducirlos a mantener una actitud proactiva y empática donde se vea proyectado en ellos una imagen de seguridad, iniciativa y compromiso con ellos mismos y con la unidad administrativa. En definitiva, el personal administrativo y gerencial hoy en día para contrarrestar las confusiones, distorsiones, distracciones en el desempeño eficiente de las actividades o tareas y cualquier obstáculo en la forma de comunicación

interpersonal deben emplear planes de capacitación como el coaching con el objeto de aprender herramientas que permitan conocer muy de cerca al personal que labora en ella en su propio contexto de interpretación

Comunicación Verbal o Efectividad Boca a Boca

Se entiende, que la comunicación verbal u oral es vital entre el personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física que al estar enmarcada en el contexto laboral fluye a través de la conversación o diálogo que sirven de puentes para las relaciones interpersonales. Para Jakobson y Halle (ob.cit) consiste en “la etapa del acto verbal...identificables en todos los niveles accesibles a la observación” (p.31)

Se confirma entonces, que es desde allí que el personal administrativo y gerencial de la unidad percibirá cómo podría ser la comunicación con el otro a través de la observación, en la cual se prestará más atención al tono de la voz y se elegirán palabras que conduzcan a la comprensión armónica de ideas o pensamientos

Al respecto, Amaru (ob.cit.) señala la importancia de “la elección de las palabras, el tono de voz y la corrección del lenguaje” (344). Por ciento, Castro (ob.cit.) y Román (2004) integran los siguientes elementos para su fortalecimiento:

1. Empatía.
2. Informe con exactitud lo que quiere decir o comunicar.
3. Exprese lo que realmente pretende comunicar.
4. Dígalo adecuadamente para que el destinatario, agente o receptor lo acepte y lo comprenda.
5. Consiga que el oyente lo asimile como suyo.
6. Escuche activamente.
7. Modele el lenguaje corporal.

Con este aporte, se nombran algunos principios importantes para apoyar y reforzar el propósito primordial de la comunicación oral cuyo argumento promueve una mayor participación y cohesión en las interrelaciones entre el personal de la unidad administrativa. Es por ello, que los autores Castro (ob.cit.) y Koontz y otros (ob.cit.)

hacen las siguientes recomendaciones para fortalecer aún más los principios antes mencionados:

1. Tenga ideas concretas es decir debe ser conciso para no confundir, pues la divagación genera desconcierto o confusión.
2. Busque un tono de voz adecuado pues éste transmite no solo la sensación de autoridad y credibilidad, sino que también genera empatía.
3. Demuestre sencillez al alejarse de la prepotencia, recuerde que la naturalidad al conversar hace que las ideas brillen con luz propia.
4. Comunique seguridad y genere confianza al utilizar una voz suave y clara, buena postura y una sonrisa.

Por último, el uso de estas recomendaciones tal como lo proponen los autores debe formar parte del convivir habitual en la unidad administrativa esto con la finalidad de despertar el interés que conserve la fuerza laboral estable y la integración en la transmisión de información.

Comunicación No Verbal o Lenguaje Corporal

De acuerdo a Stoner y otros (ob.cit.), los mensajes que reciben las personas están sujetos a la influencia de factores no verbales como “los movimientos corporales, la ropa...las posturas, los gestos y las expresiones faciales” (p.581). Es decir, tal influencia por lo general distingue la personalidad de las personas al expresarse. Un estudio realizado por Hellriegel y otros (ob.cit.) así lo confirman al llegar a la conclusión que:

El 50 por ciento del contenido de un mensaje se puede comunicar por medio de la expresión facial y la postura del cuerpo y otro 30 por ciento por medio de la inflexión y el tono de voz. Las palabras mismas representarían apenas 20 por ciento del contenido de un mensaje. (p.535)

En otras palabras, en el ambiente laboral las actividades o tareas se realizan por las interacciones que coexiste entre el personal administrativo y gerencial pero para ello debe existir coherencia en el lenguaje, su coordinación facilita la interpretación del mensaje ya que se comprende con mayor exactitud la transmisión y recepción de la

información en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física lo que permite a los empleados actuar con plena conciencia a la hora de interactuar de manera distinta a lo cotidiano en el desempeño de las actividades o tareas. Por lo tanto, es de gran ayuda que el personal administrativo de la unidad pueda optar por el coaching para aprender a controlar el comportamiento, las emociones y expresiones que conlleven a mantener el autocontrol entre lo que se dice, como lo dice y como se refleja con sus gestos y movimientos corporal.

Porcentaje de la Comunicación

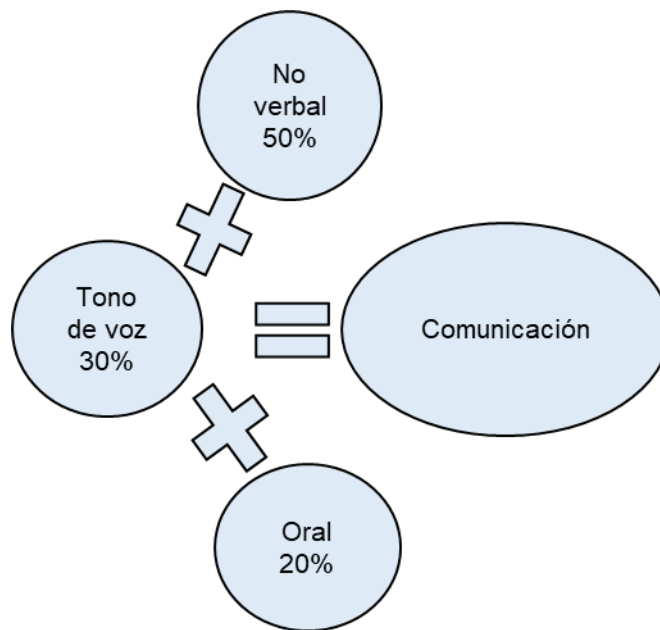


Gráfico 7. Administración: Un enfoque basado en competencia. Tomado de Hellriegel, Slocum y Jackson, (2009) elaborado por la autora (2019)

Comunicación en el Ambiente Laboral

Comunicación Formal e Informal

Desde el punto de vista de la Dirección y Gestión de Empresas (2008) se define como el intercambio de información dentro y fuera de una organización con el fin previamente planificado” (p.32).

Desde esta perspectiva, se destaca que la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física está inmersa dentro de una institución universitaria y como toda organización la universidad está conformada por una estructura que cuentan con la comunicación formal e informal que desciende de lo vertical a lo horizontal, en el cual la comunicación formal descienden en función del organigrama y suelen ser vertical concebida según Stone y otros (ob.cit.) como “medio de comunicación respaldado por la gerencia y, con bastante probabilidad controlado por ello” (p.584).

Es decir, la comunicación formal es efectiva cuando se utilizan los diferentes medios sea estos escritos, artificiales o verbales como el mecanismo para mantener informado a los empleados, en la cual la gerencia de la unidad juega un papel muy importante pues son los encargados de transmitir y girar instrucciones claras que son necesarias para el fiel cumplimiento de los proyectos planificados.

En cambio, la comunicación informal (comunicación no oficial distorsionada) definida por Gibson y otros (2013) como la vía clandestina...donde la mayoría de los empleados de la organización escuchan la variedad de hechos, opiniones, sospechas y rumores” (p.431). Como se puede apreciar, la comunicación informal dentro del ambiente laboral surge por las contradicciones de la información, lo que puede ocasionar dificultades entre el personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física ya que ponen en riesgo la efectividad en el desarrollo de las actividades o tarea y por ende se crea una situación de incertidumbre. Es por ello, que tales manifestaciones para Stone y otros (ob.cit.) pueden llegar a ser positivos o negativos en función de la intencionalidad de la información.

De tal manera, que la finalidad de la información que recibe el personal administrativo y gerencial debe ser clara, precisa y coherente con el discurso donde el

factor positivo sería direccionarla en función de enfatizar en el empleado de la unidad los valores institucionales, el valor de la confianza, el valor del trabajo y la veracidad de información. Se debe comprender, que el desarrollo eficiente en el desempeño de las actividades o tareas recae precisamente en cómo el personal administrativo reciba e interprete la información.

Barreras de una Comunicación Efectiva

Las barreras de la comunicación, son consecuencias de las fallas que existen del medio o canal que dificulta el entendimiento del mensaje. Chiavenato (2001) identifica tres barreras la personal, la física y la semántica lo que crea obstáculos o resistencia que están sujetos a lluvias y tempestades. Refiriéndose más específicamente a las barreras Gilson y otros (ob.cit.) afirman que del emisor se desprenden el filtrado y la diferencia de estatus, del receptor se desglosa la escucha selectiva y el juicio de valor, del emisor y receptor se destaca la sobrecarga de información.

Se puede admitir, que las barreras entorpecen el buen desempeño en la realización de las actividades o tareas del personal administrativo de la unidad ya que alteran la dinámica comunicativa al ser discordante o contradictoria cuando en el ambiente laboral se utilizan las palabras en formas diferentes o cuando se interpreta la misma información en forma diferente se crean conflictos. Por esta razón, un estudio realizado por Jauli y Reig (2010) consideran la retroalimentación como una de las maneras para disminuirla pues sirve para “comunicar claramente la misión, sentido o propósito; identifica los recursos disponibles y talento, minimiza...los conflictos entre los miembros del equipo...pueden gestionarse a través de la retroalimentación y el esclarecimiento” (p.23)

En tal sentido, es necesario incentivar al personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física para que utilicen la retroalimentación positiva que se puede poner en práctica con el uso del coaching de las cuales algunas de sus técnicas consisten en desarrollar un plan estratégico de reuniones que pueden ser semanales, mensuales o trimestrales con la finalidad de que el personal se pueda conectar con la realidad de la otra persona y descubrir lo mejor de

él o ella de acuerdo con su naturaleza pero, es de gran importancia que el plan refleje lo que se ha observado, se verifique y se le haga seguimiento finalmente, existe una necesidad de enfatizar la relación de la retroalimentación en el ejercicio de coaching ya que la habilidad que se adquiere con la capacitación es imprescindible para afianzar aún más la integración de la gerencia con su equipo de trabajo.

Comunicación Efectiva

En la opinión de Koontz y otros (ob.cit.) “La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerente y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, las cuales pueden evaluarse mediante los resultados que se persiguen” (p.470). En otras palabras, se logra una efectiva comunicación entre el personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física cuando se utiliza un adecuado tono de voz y un adecuado lenguaje corporal que se ajuste a lo que se quiere transmitir para el buen desempeño de las actividades o tareas.

Esto permitirá, generar un vínculo armónico donde cada iniciativa que se persigan en las metas personales y laborales sean las más fructíferas siempre y cuando se tenga claridad que las interacciones en el ambiente laboral necesitan el conocimiento de diversas técnicas que faciliten solucionar las barreras. Al respecto, Gibson y otros (ob.cit.) y Koontz y otros (ibid.) explican que el conocimiento de las técnicas comunicativas sirve de apoyo para tomar decisiones estratégicas centradas en la satisfacción del trabajo de las cuales se mencionan las siguientes:

1. Haga seguimiento para determinar si el mensaje fue entendido y si logró el significado pretendido.
2. Regule el flujo de información en cantidad y en calidad con el propósito de recibir un diagnóstico más que información redundante.
3. Use la realimentación para ello necesita ser atractiva, dar respuestas y dirigida hacia un resultado deseado.
4. Utilice la empatía al colocarse en los zapatos del otro para anticipar la forma probable en que el mensaje será decodificado.

5. Escuche de forma eficaz, aliente a las personas para que sean capaces de expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emociones, deje hablar, evite distracciones, sea paciente, cuide sus argumentos y críticas, haga preguntas, restrinja su temperamento entre otros.

Finalmente, estos conocimientos tanto para el personal administrativo como para el gerente como líder construyen cambios que vencerán los retos en el desempeño de las actividades o tareas, se fortalecerán los intercambios de ideas y la retroalimentación; de allí surge la disposición de trabajar en equipo.

Competencias Comunicativa

La autora considera, que todos los individuos cuando nacen con el tiempo van desarrollando diferentes competencias, habilidades o capacidades que se van perfeccionando a través de los años de experiencias personales o laborales que los hace crecer como persona y los enseñan a hacer frente a los diferentes retos que comprende entre otros saber expresar o comunicar en el ambiente laboral todas aquellas acciones o situaciones circunstanciales del acontecer cotidiano. Por esta razón, es oportuno aclarar que las competencias comunicacionales es un término empleado por Dell Hymen en (1980) citado por Tobón (2005) al explica que:

La competencia comunicativa no es ideal ni invariable; al contrario: ella tiene en cuenta los contextos específicos donde se da la interacción...una persona competente en el lenguaje es aquella que lo emplea para integrarse con los otros, entendiendo y haciéndose entender. (p.26)

En otras palabras, es el arte para manejar los desafíos comunicacionales que permiten mantener el equilibrio de los empleados al manejar ideas opuestas o contrarias en el desempeño de las actividades o tareas. Por ello, se considera preciso en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física de la institución universitaria renovar en el personal administrativo y gerencial con planes de capacitación (coaching) las habilidades que responda como una acción que contribuya a la interacción entre sus miembros esto con el propósito de construir nuevos ámbitos de confianza en la información de interés común

Al respecto, Villa y Poblete (2007) destacan la importancia de ampliar estos conocimientos para el desempeño laboral lo que permiten generar mayor eficacia en la organización de las actividades o tareas por ello aseguran que se reúnen las competencias comunicativas cuando suponen:

Claridad y eficacia en la comunicación, organización estructurada del discurso, adaptación a la audiencia, complementariedad entre el lenguaje verbal y el corporal, uso adecuado de tono de voz...y en general la capacidad para transmitir realmente lo que se pretende comunicar...cuando el dominio de estas competencias se une...al carisma personal, se puede llegar a influir decisivamente en la forma de pensar y actuar de los demás. (p.183).

En este sentido, la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física debe establecer características que vayan más allá del simple puesto laboral donde se fortalezca el trabajo en equipo, reine la espontaneidad y se valore e incorpore a los empleados como ejes transformadores. Un personal administrativo competente interpretando a Villa y Poblete (ob.cit) reúne nuevos conocimientos en:

1. Competencias interpersonales es cuando el empleado en el ambiente laboral desarrolla la capacidad de escuchar para saber comunicar.
2. Competencias para trabajar en equipo es cuando el empleado utiliza en el ambiente laboral los conocimientos de integración y los amplía.
3. Competencias para el tratamiento de conflicto y la negociación es cuando el empleado mantiene el equilibrio profundiza las habilidades para negociar sin enfrentamiento.

Para concluir, las personas, miembros o equipos de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física están en la capacidad de dominar todas estas competencias, pero primero tienen que reconocerlas identificarlas y apropiarse de cada una de ellas. Es decir, la aplicación de cada uno de estos elementos entre otros más es la fortaleza para producir los cambios que son pertinentes para el desempeño en la realización eficiente de las actividades o tareas en el cual el empleado aportará las mejores ideas y esfuerzo para llegar a las metas institucionales.

Por ello es importante resaltar, que si bien es cierto, todas las competencias comunicacionales tienen su relevancia al estar interrelacionada cada una de ellas, con

el coaching se pretende reforzarla aún más desde la autoconciencia aunque hay que préstale atención a la opinión que ofrece Echeverría (2005) cuando manifiesta que una de las competencia comunicacionales para el “coaching es escuchar como una acción a realizar, como una acción que puede ser diseñada, como una acción que se basa en competencias específicas que podemos aprender”. (p.93).

En tal sentido, el escuchar es una competencia que sirve como una red para vincular al personal administrativo de la unidad con la capacidad de escuchar no de oír lo que contribuirá con las interacciones sociales.

Modelo de competencias comunicativa

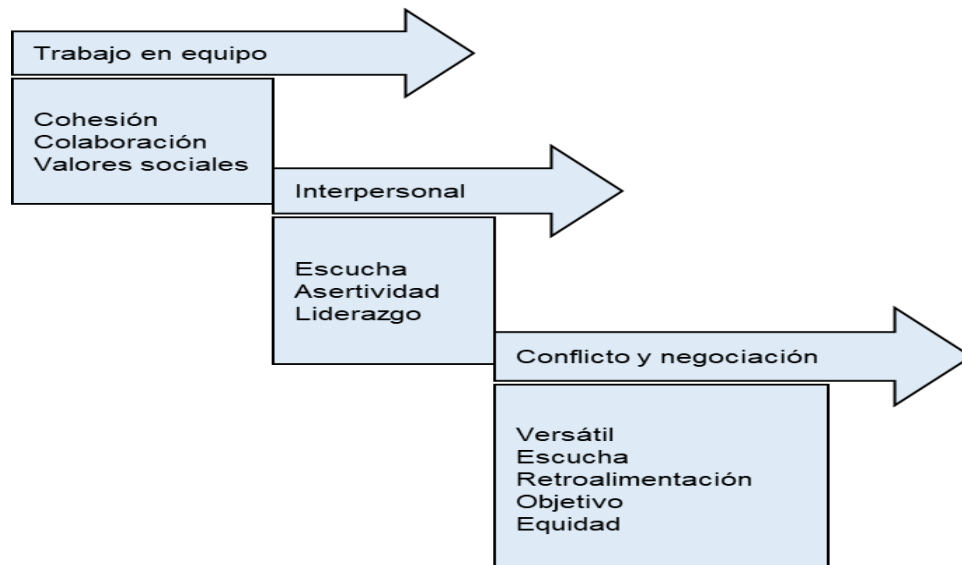


Gráfico 8. Aprendizaje basado en competencias. Tomado de Villa y Poblete (2007) elaborado por la autora (2019)

Coaching Gerencial

De acuerdo con Maturana (1996), el coaching como herramienta conversacional lo vincula con “el entrelazamiento de las coordinaciones de acciones conductuales que constituyen el lenguaje y las emociones” (p.35). En efecto, el coaching utiliza la coordinación del lenguaje como una acción esencial que le permite a las personas o

empleados descubrir y fortalecer internamente estas premisas y lo conduce a prácticas (acciones) habituales que les permitirá reconocer los juicios (interpretaciones) en las conversaciones para que se desestimen y se genere espacio de crecimiento individual y compartido para el disfrute de las actividades o tareas desempeñadas en la unidad administrativa.

Mientras que, interpretando a Echeverría (2005) el término lo asocia a la ontología del lenguaje y ratifica tres dominios de acciones funcionales de la conversación que se retroalimentan mutuamente *lenguaje* (lo que se dice o escucha) *emocionalidad* (emociones) y *corporalidad* (postura) estos patrones según el autor al estar unidos coherentemente hacen el tipo particular de seres que son

Ciertamente, el lenguaje al estilo coaching radica en formar redes de conversaciones personales o de equipos dirigidas en estimular y equilibrar estos dominios señalados por Jacobson como rasgos distintivos del lenguaje, estas distinciones que hace únicas a las personas permite que el individuo en el ambiente laboral al emplear el coaching sepa identificarlas para luego usarlas de forma adecuada con el otro en una conversación.

Lenguaje y Coaching

En atención a lo señalado por Maturana y Echeverría, el coaching inicia cuando la persona hace su propio descubrimiento que según Wolk (2007) comienza al reconocer en él y en el otro:

1. El lenguaje de las emociones: identifica determinadas acciones emocionales frente a lo que se percibe o la forma en que las percibimos. Es decir, abre nuevas posibilidades de respuestas donde antes no existían.

2. El lenguaje corporal: lee las expresiones, lee su propio cuerpo desde el cuerpo del otro, y lee el cuerpo del otro desde el suyo. En otras palabras, observa gestos y movimientos para luego sacar conclusiones

De acuerdo a lo desarrollado, se cree que toda conversación sustentada en el coaching lleva a cabo acciones que implican desarrollar internamente en las personas hábitos en el lenguaje intrapersonal para comprenderse a sí mismo, descubrir las

necesidades, sentimientos y partiendo de esa revelación podrá manejar el cuerpo expresivo, que al usarlo de forma adecuada abre la posibilidad de impulsar la comunicación interpersonal. Pues se afirma, que le permite salir airoso de situaciones complicadas al desbloquear su capacidad mental de razonar.

Por ello es importante, descubrir qué son y cómo funcionan las emociones, aunque se tenga el conocimiento, lo complicado es saber manejarlas y para Wolk (ob.cit) el primer paso comienza con “el lenguaje cotidiano...no es sólo tener información (lo que ya es de importancia); es expandir nuestra capacidad de acción efectiva. Incrementa nuestra competencia para poder operar en determinado dominio que antes desconocía” (p.34)

Por consiguiente, la unidad administrativa con la ayuda del coaching debe poner en práctica ya que son esenciales para adecuar conversaciones de equipos que se irán expandiendo con éxito a medida que se controlen estos dominios, pues se confirma, que su control va a estimular la capacidad creativa y un personal altamente creativo estará en la disposición de formar a la nueva generación de empleados ya que sabrá dirigirla. Es decir, crea nuevas posibilidades de reciprocidad que se traduce posteriormente en satisfacción en las demandas laborales en el puesto que se desempeña.

Coaching y el poder de los diálogos

Diseñar conversaciones, es un proceso complejo que requiere ser abordada según aquello que queremos lograr o según la inquietud que nos guíe. Echeverría (2005) la asocia a la danza que tiene lugar entre el hablar y escuchar y entre el escuchar y el hablar donde prevalece las distinciones en el fluir de la conversación. Tales distinciones, se identifican como quiebres que se producen de la realidad vista desde la apreciación del observador, quién hace un juicio positivo o negativo que altera lo acontecido según su criterio y que involucra siguiendo al mismo autor los siguientes aspectos:

1. Conversación de juicios personales: es una cadena de juicios a través de los cuales interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. Lo que quiere

decir, que justifica su realidad generando largas historias a partir de una situación sin ser capaz de restaurar su transparencia.

2. Conversación para coordinar acciones: es una conversación que genera acciones futuras para lograr que algo pase. Es decir, a diferencia de los juicios personales permite cambiar la realidad de aquellas conversaciones que produce el quiebre al prever gestiones anticipadas.

3. Conversación para posibles acciones: es una conversación dirigida hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades. En otras palabras, es un compromiso para cambiar los acontecimientos yendo más allá de nuestras expectativas.

4. Conversación para posibles conversaciones: es una conversación que exige normalmente colocarse desde la emocionalidad del respeto mutuo. Se refiere, colocarse en el lugar del otro creando así condiciones que le permite conversar en paz y armonía.

De tal manera, para contrarrestar los quiebres que constituyen los juicios, se necesita crear en la unidad nuevas posibilidades que generen en el personal su transformación que comienza en la opinión de Muradep (2012) realizando los siguientes ejercicios:

1. Detectando juicios positivos y negativos: piense y escriba tres juicios negativos y tres juicios positivos acerca de usted mismo ejemplo en la columna positiva escriba afectuoso y en la columna negativa incompetente en; luego reflexione, regístrelo y visualícelo esto le permitirá ocuparse de los juicios negativos y trabajar en ellos.

2. Fundamentar los juicios: elija de la columna negativa un juicio y hágase las preguntas siguientes:

a). ¿En qué dominio particular estoy realizando este juicio? Tiene que ver con un dominio en particular

b). ¿Qué afirmaciones (acciones o hechos concretos) puedo utilizar para respaldar este juicio? ¿Qué hechos concretos lo fundamentan? Fundar el juicio contrario sirve para darnos cuenta de cuál de los dos tiene más consistencia y el contrario tiene más validez

3. Cambiando nuestra manera de ser: elija un juicio negativo propio que quiere cambiar. Enuncie cuál es el juicio en positivo que usted quiere tener. Hágase las siguientes preguntas:

a). ¿Qué acciones más generan ese juicio negativo?

b). ¿Qué necesito aprender para realizar esas nuevas acciones? Aquí debe especificar cuándo ¿dónde y como lo haría?

c). ¿Qué tipo de persona sería si cambiara ese juicio?

Finalmente, al elegir que conversación es la que deberíamos tener en las diferentes ocasiones laborales estaremos contribuyendo no solo en su transformación, sino estamos apoyando y fortaleciendo la integración de equipos.

Coaching y el lenguaje de las emociones

La autora considera, el lenguaje de las emociones como reacciones que se perciben a través de diversos sentimientos y al ser un poderoso medio de comunicación generan diferentes estados mentales que crean actitudes individuales en cada persona, incluso hace la diferencia en la forma de relacionarnos con el otro Acosta (2011) la define como “una de las facetas más curiosas del ser humano y son relativamente poco conocidas, aunque las vivamos a diario y las contemplemos en nuestro entorno...implica reacciones físicas encadenadas” (p.77).

Pero, desde la perspectiva del coaching las emociones interpretando a Wolk (2007) y Echeverría (2005) significan un lenguaje que hay que aprender a escuchar e interpretar, para hacer cambios en un espacio que ofrece posibilidades de interacción que se va fortaleciendo en la confianza, razón por la cual suele iniciarse con una emoción como vía de acceso donde surgen nuevas realidades.

Ciertamente, aprender a cambiarlas implica interactuar con un coach quien cuenta con las herramientas apropiadas para comenzar a trabajar una emoción (ira, rabia, tristeza, miedo, vergüenza) entre otras, que son entre muchas las causantes de los acontecimientos, sucesos y eventos cotidianos en el ambiente laboral de hecho, involucra de manera lógica los pensamientos y los profundiza como lo señala Muradep (2012), al creer que “el coach facilita el cambio de las emociones o estado de ánimo...ayudándolo en una reconstrucción lingüística que genere un observador diferente” (p.133).

Ahora bien, es de entender que las personas son anímicamente emocionales y los empleados de la unidad administrativa no escapan de esta realidad ya que necesitan mantener conversaciones que los estimulen a expresar sus inquietudes y eso se obtiene descifrando a Maturana (ob.cit) cuando las redes de conversaciones sean necesariamente dirigidas a la dinámica emocional de las personas, aun cuando se tengan argumentos racionales su influir consigue una congruencia de deseo, intenciones y propósito bajo su seducción.

En este sentido, ¿cómo se cambia el estado emocional? del personal de la unidad al utilizar el lenguaje coaching, cuando las diferentes emociones les impiden alcanzar sus objetivos, para ello, en la opinión de Vivas, Gallego y González (2007) el empleado debe trabajar en él la *autoconciencia* que significa reconocer sus emociones al diferenciar lo que está sintiendo, para luego orientar o dirigir su conducta de manera empática y creativa y el *autocontrol* que representa el control de sí mismo el cómo manejarlo, regularlo o transformarlo equilibradamente. Y esto se alcanza, al desarrollar en él habilidades para la meditación, respiración, reflexión y visualización que unido al compromiso consigo mismo lograra su autorrealización.

Coaching: escuchar el lado oculto del lenguaje

Para Echeverría (2005) la escucha en su opinión es la que “valida el hablar...el escuchar dirige todo el proceso de comunicación” pero además “cada cual dice lo que dice y escucha lo que escucha”. Escuchar no es solamente “oír” sino que es necesario “interpretar” Se entiende, que la base de la comunicación consiste en saber escuchar; lo que no siempre resulta tal fácil con el personal de la unidad en el ambiente laboral al dejarse llevar por percepciones que no coincide con lo que se está queriendo decir. Razón por la cual, Wolk (2007) manifiesta que, para el coaching la escucha es una de las competencias imprescindible que “consiste en aprender y saber escuchar. Apertura y escucha activa se constituyen en requisitos sin los cuales prácticamente se torna imposible practicar coaching” (106).

Es decir, representa el comienzo que implica oír al otro con total apertura para ello con la ayuda del coach, es necesario según el criterio de Wolk seguir las siguientes

recomendaciones, para que el personal de la unidad desarrolle una escucha activa y reflexiva de las cuales se destaca:

1. Posición y contacto visual: la persona se coloca frente a frente, mira al otro y no interrumpe
2. No interrumpe ni completa el discurso del interlocutor: la intención de la persona como observador es comprender el mensaje del otro
3. Chequeo de comprensión: la persona resume con sus propias palabras el mensaje del otro para entenderlo
4. Reflexión en la acción: la persona para dar respuesta apropiada en una conversación, primero debe tomarse unos minutos para reflexionar
5. Respeto: la persona como observador legitima el discurso del otro al reconocer que es una persona diferente a él en sus percepciones y observaciones
6. Empatía: la persona para comprender la conversación debe colocarse en los zapatos del otro
7. Pregunta: la persona para entender la conversación indaga para evitar confusiones
8. Retroalimentación integrativa (feedback): la persona integra la observación, la escucha activa, que van en conjunción con la emoción y con el poder de la palabra

Dadas las proposiciones anteriores, Echeverría (ob.cit) las complementa al incluir tres matrices diferentes que hará al personal en su ambiente laboral competente en la dinámica interpretativa de la escucha, pero para su consolidación se deben reconocer y fortalecer los ámbitos que se mencionan a continuación:

1. Ámbito de la acción: guarda relación con las acciones al hablar que involucran tres tipos de acciones
 - a). Las acciones locucionarias, se refiere a lo que se dice
 - b). Las acciones ilocucionarias, se refiere a lo que se ejecuta al decir (afirmar, declara, pedir, ofrecer y prometer)
 - c). Las acciones perlocucionarias, se refiere a los efectos que producen en el otro, que resulta al decir lo que se dijo (indignar, persuadir) entre otros
2. Ámbito de las inquietudes: significa escuchar las inquietudes del otro y hacerlas nuestra, para afianzar una buena relación interpersonal

3. **Ámbito de lo posible:** es la consecuencia que emerge o se diluye de lo que se dice, lo que se ejecuta; y el efecto que produce, pues la escucha es la suma de las inquietudes y las acciones que generan posibilidades de transformar el acto al hablar, por supuesto esto da un motivo para reflexionar sobre el poder que tienen las conversaciones.

Por consiguiente, para perfeccionar la escucha es importante que el personal en el ambiente labora tome en cuenta las sugerencias hecha por los autores mencionados anteriormente, pues es desde esa perspectiva, que el lenguaje al estilo coaching enseña a diferenciar la capacidad que tenemos o no tenemos al escuchar, la capacidad de comprender o no comprender lo escuchado y por ultimo nos enseña a diseñar conversaciones para un escuchar efectivo desde un enfoque existencial.

Herramientas de coaching

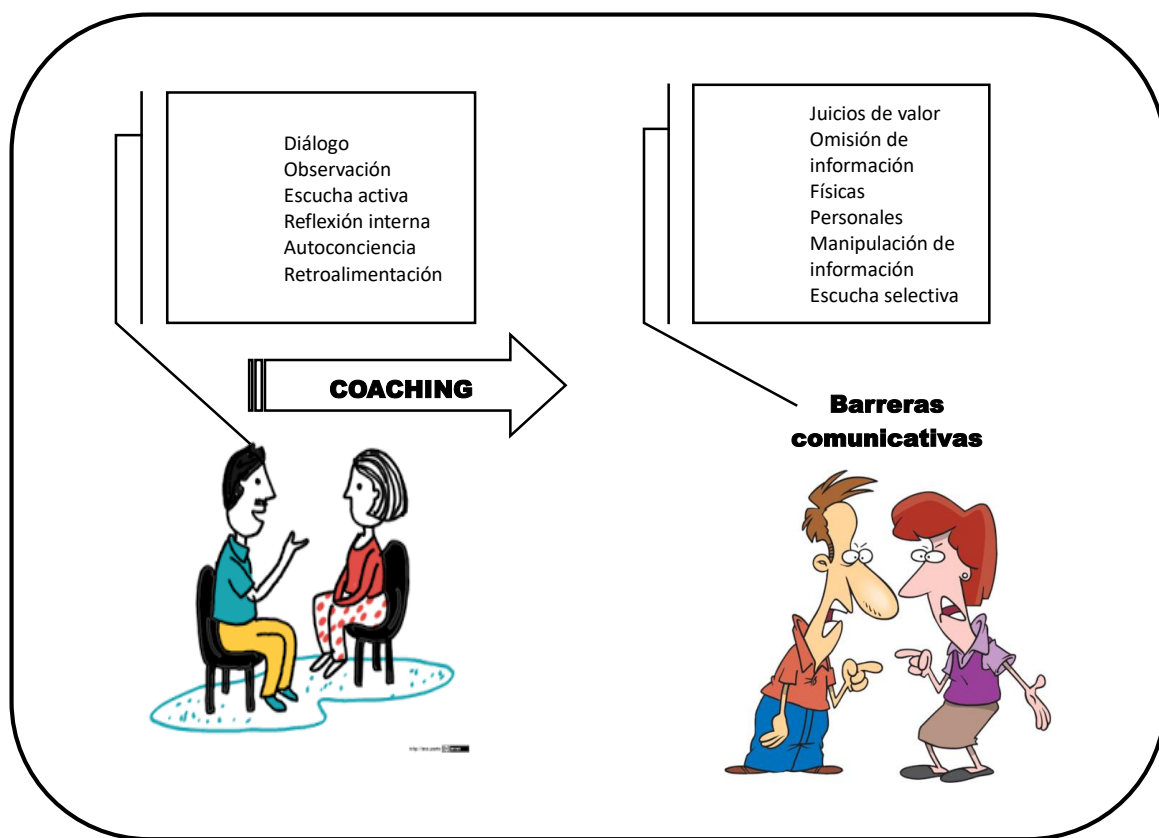


Gráfico 9. Administración de los recursos humanos, Coaching método para mejorar el rendimiento de las personas. Tomado de Chiavenato, I. (2001) y Whitmore, J. (2003) elaborado por la autora (2019)

El coaching como herramienta gerencial

El coaching, es un término usado por las estructuras organizacionales de diferentes áreas dado que muchas lo ven o lo asocian como algo novedoso y puede que de alguna forma lo sea. Aun así, como muchos otros conceptos y término su genealogía se fundamentó en teorías tan conocidas por Sócrates, Platón y Aristóteles, quienes centraron su atención en hacer que la persona descubra el potencial del conocimiento a través de su “verdad” desde lo interno y al descubrirlo estará en mejores condiciones para dirigir personas (Ravier 2005, p.27)

Siguiendo al mismo autor, el término “coaching” remonta sus orígenes en la ciudad húngara de Kocs, situada a unos setenta (70) kilómetros de Budapest y de Viena. Este poblado, parada obligada del viajero, dio origen al nombre de un carruaje particular denominado “Kocsi” y se pronuncia “cochi” que luego se tradujo al alemán como “Kutsche” al italiano como “cocchio” y al español como “coche”, así pues, etimológicamente el término coach se deriva de medio de transporte. En este sentido, el coaching es un medio que apoya y guía a las personas en su camino entre el lugar donde están, y el lugar donde desean estar, pero, no decide el rumbo a seguir sólo los acompaña en el viaje.

En ese mismo orden de ideas, Bayón (2010) atribuye el origen del coaching a la mayéutica impulsada por Sócrates quien sin duda alguna consideraba que el ser humano es creador de su proceso de aprendizaje y que el mejor método de enseñanza está “basado en el diálogo” entre maestro y alumno como mejor camino hacia el conocimiento” (p.24)

Por ello, el coaching es considerado la reflexión interna del conocimiento motivado por una búsqueda de entendimiento que ayuda a comprender y a alcanzar la libertad de pensamiento al estimular la cualidad reflexiva individualmente de las personas dando lugar Echeverría (ob.cit.) a una “nueva forma de comunicación” (p.14)

Esta lógica, de hecho, tuvo consecuencias históricas trascendentales, pues su visión creo las condiciones que género un tipo de ser humano particular capaz de generar ideas

para el crecimiento personal y profesional, su desarrollo en las instituciones universitaria se verá reflejado con el emprendimiento de cada uno de los empleados.

En la actualidad, el *coaching moderno* se identifica a la psicología de Timothy Gallwey (1974) quién aportó una de las obras más significativa en referencia al *coaching deportivo* al señalar que el “peor enemigo de un deportista era su propia mente” y desarrollo “The Inner Game of tennis” o el juego interior del tenis. De hecho, el autor manifestó que siempre hay un juego interior en la mente que es más intimidante que el juego externo para ejemplificar en una sencilla ecuación se sintetiza a la perfección el objetivo del coaching moderno:

$$\text{Rendimiento} = \text{potencial} - \text{interferencia}$$

$$R = p - i$$

En otras palabras, el objetivo común del juego interior y del coaching es mejorar el rendimiento (r) aumentando el potencial (p) y disminuir o reducir la interferencia (i) es más, cuan consciente sean ambos de este juego y se descubra el motivo del alejamiento en el juego interior o exterior del personal administrativo de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física que los aleja a mantener relaciones laborales efectivas se marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso en las comunicaciones y desempeño de las actividades o tareas

Incluso, al interpretar la opinión de Timothy Gallwey (ob.cit) se deduce que, el coaching es un método de entrenamiento mental que consiste en que la persona se conecte con el (yo interior) que a su juicio ayuda a los empleados a mejorar su destreza en el trabajo a través de la retroalimentación positiva basado en el diálogo y la observación que se va ocultando con los años a través de esa voz crítica y controladora de experiencias vivenciales, emocionales y sociales que disminuye la sabiduría instintiva que, por lo general, es la que consolida el potencial de las personas y al desconocer la parte interna y su importancia aumentan los miedos y la desconfianza en sí mismo y en los demás.

Coaching Gerencial

El coaching gerencial es un término introducido por Whitmore (2003) El cual, comprende herramientas dirigidas a directores, ejecutivos y en general a personas con mando y poder de decisión en una organización, que, a su vez, ofrece ayudar a los empleados a mejorar su destreza en el trabajo a través de la retroalimentación positiva basado en el diálogo y la observación. Es decir, es una “forma de gestión” o desempeño que además distingue la habilidad (comunicación) y capacidad de emprender liderazgo exitoso con resultados satisfactorios. Punto de encuentro, para que el personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física obtengan un alto rendimiento con la intervención de un coach.

Al respecto, Scott (2007) afirma “que las empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera este sea el estilo de liderazgo para el siglo XXI” (p.35). En este sentido, se orienta a potenciar las habilidades de liderazgo para que los líderes gerenciales se formen como coach y se caractericen por ser innovadores, proactivos y transformadores del personal administrativo al cual dirigen.

De igual forma, Giráldez y Van Nieuwerburgh (2016), sostienen que dentro del contexto de las instituciones universitarias el coaching gerencial es un instrumento de aprendizaje profesional, usado por los directivos quienes deciden participar en programas de coaching para mejorar sus propias capacidades de liderazgo. De esta manera, se desarrollan conversaciones con profesores, se crea una cultura de éxito en la institución y se coordina la gestión de desempeño del personal de apoyo.

Para, Hawkins (2012) el “coaching ha sido el elemento de más rápido crecimiento en el desarrollo del liderazgo en los últimos años” (p. 42) Por este motivo, un gerente líder que desempeña sus funciones gerenciales para ser exitoso debe comenzar por liderar a las personas o grupos de la unidad administrativa de la institución no como un líder de seguidores por su investidura formal, sino un diseñador y principal responsable

de crear espacios conversacionales que actúen como formador de nuevos líderes que se destaque por ser entrenador, orientador o facilitadores o sea un líder-coach.

Líder-Coach

Una de las características, que identifican al coaching Whitmore (ob.cit) consiste en “ayudar a alguien a pensar por sí mismo, estimulada por aquel” (p.19). Y, precisamente el líder-coach viene a romper viejos paradigma sobre el concepto tradicional de gerenciar las instituciones para ser un gerente comprometido en estimular nuevas formas de pensamientos (reflexión) y a través de él lograr desarrollar un espacio amplio de dominio hasta producir un impacto inmediato en la realidad con respecto a las actividades o tareas que se desarrollan en las unidades administrativas de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física de la institución universitaria

En este sentido, interpretando a Román y Ferrández (2008) el líder-coach es una nueva forma de dirigir para ejercer un liderazgo renovado, capaz de planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo administrativo incluyendo el suyo, posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente incluso es comprometido, responsable y participativo.

Para complementar esta visión Martus, (2017) opina que el líder-coach debe tener las siguientes habilidades: tener un propósito claro, crear espacios para conversar, generar clima de confianza; inspirar y motivar a otros, reconocer y valorar el trabajo de los miembros de la organización, utilizar preguntas para provocar cambios y generar reflexiones, saber escuchar, poseer un estilo de comunicación abierto, desafiar a los demás, ser un ejemplo, ofrecer feedback eficaz, orientar hacia la acción y tener dominio de su inteligencia emocional. En pocas palabras, un líder con capacidades para transformar al personal o equipo administrativo y juntos transformar el ambiente laboral. Por esto, la diferencia de líderes tradicionales y de líderes- coach es el que presenta Álvarez (2009) que se parafrasean a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 1

Diferencias entre líderes tradicionales y líderes coach

Líderes tradicionales (jefes)	Líderes (coach)
Se enfoca en los resultados	Se enfoca en el proceso
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Presume	Analiza
Asigna culpa	Asume responsabilidad
Conserva su distancia	Promueve el contacto

Nota. Cuadro elaborado con datos tomado de << Álvarez, A. 2009>> Por y hacia dónde camina el coaching.

De tal manera, la riqueza que ofrece ser un líder coach para la gerencia de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física es que le permite la difusión de conocimiento para capacitar a otros a través del diálogo.

Al respecto Raya (2009) explica los modelos de herramientas del líder-coach el cual lo asocian a la actuación y profesionalización de liderazgo esta consiste en la relación directivo-institución-personal que articula un diagnóstico desde lo que el directivo es (puede necesitar, puede fortalecer en sí mismo) en este contexto, se aborda la parte individual e intrapersonal (intereses propios y autoconocimiento) y un segundo diagnóstico lo que el directivo es (puede necesitar, puede fortalecer en relación a otros) aborda la parte interpersonal y se enfoca en la profesionalización de las personas o equipo (entrenamiento de habilidades).

Desde esta perspectiva, un líder-coach puede actuar y mejorar profesionalmente la actuación de los líderes y equipos laborales con la intención de lograr obtener resultados institucionales comunes, lo acerca, al personal administrativo de las distintas unidades para gestionar información importante, a través del diálogo como punto fuerte en los procesos de planeación y organización, como la principal fortaleza que fluye en un ambiente donde los que dirigen necesitan comunicarse para direccionar las actividades o tareas con eficiencia.

Coaching y liderazgo

Para empezar, las organizaciones institucionales hoy en día esperan cada vez más de sus líderes y centran sus expectativas en muchos de ellos, una posibilidad que está lejos de la realidad que se vive en el ambiente laboral ya que se considera que los líderes necesitan capacitarse en coaching para adquirir competencias que le permita desarrollar aún más esa cualidad que algunos poseen. En este sentido, Hawkins (2012) asocia el liderazgo transformador al coaching ya que opina que es “el proceso de involucramiento colectivo en el compromiso... dirigidos a un cambio radical donde se compartan esfuerzos, valores y una misma visión” (p.31)

Se entiende, que esta visión se logra cuando en la unidad administrativa el líder sea capaz de utilizar el poder de la palabra como un elemento esencial que articule la voluntad del equipo laboral, al combinar los valores humanos y compartir visiones en los objetivos y metas. Para, Hooper y Potter (2000) citado por Hawkins (ob.cit) destacan que los líderes del futuro deben “liberar su enorme potencial humano para ganarse el respaldo emocional de la gente... tendrán que ser más competentes, más articulados, más creativos, más inspirados y más creíbles” (p.30).

En efecto, un líder que forje vínculos no solo con sus compañeros de equipo, sino también con la unidad al cual pertenece, aunque sí consideramos algunos aspectos del coaching que se han mencionado a lo largo de este escrito, se puede afirmar que la transformación de un líder, comienza con una visión de futuro dirigida al cambio de las relaciones interpersonales de la unidad administrativa, esto sin duda, permitirá en el ambiente laboral fortalecer alianzas, mejorar el desempeño de las actividades o tareas y lograr un clima de respeto (sin reacciones inesperadas), donde la intención se convierta en acción.

Coaching y equipos de alto rendimiento

La autora considera, que la conformación de equipos en la unidad administrativa potenciará en los empleados su capacidad de mantener una comunicación interna consolidada de equipos en el ambiente laboral que serán capaces de interconectarse

eficazmente en reuniones agrupadas. Pero, la definición asociada del coaching con equipo de alto rendimiento es considerada por Hawkins (ob.cit) como equipos efectivos que están conformado por “un reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables” (p.52)

Es decir, para lograr alto rendimiento en las actividades o tareas bajo su responsabilidad los equipos conformados para ser efectivo deben compartir información, toman decisiones en colectivo para el bien común del personal de la unidad; en cambio Katzenbach y Smith (2000), citado por Whitmore (2003) lo define como equipo de alto desempeño agrupado por “un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, metas de desempeño y maneras de trabajar juntas” (p.154)

De tal manera, que ambos autores coinciden en señalar que los equipos son grupos reducidos de trabajadores que se reúnen para mejorar y buscar soluciones en las actividades o tarea siendo esa unas de las razones que el coaching capacita a las personas para que se hagan experta en la forma de dialogar en el ambiente laboral.

Por consiguiente, Whitmore (ob.cit) explica que la etapa para el desarrollo de un equipo de alto desempeño comprende:

1. Inclusión: en esta etapa las personas determinan si son miembros del equipo o por el contrario no están incluido en el.
2. Afirmación: en esta etapa las personas definen sus roles y funciones
3. Cooperación: en esta etapa las personas son productivas y creativas dependiendo de sus necesidades (autoestima, motivación, pertenencia) entre otras

Finalmente, los equipos de trabajos no son cien por ciento perfectas, pero al prestar atención y darles seguimiento a estas etapas a la hora de agruparlos resultará beneficioso para establecer comunicaciones integrativas.

Modelo de coaching

A continuación, se presenta el modelo de coaching con la finalidad de que el personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física puedan entender su proceso o aplicación es decir ¿cómo se hace el coaching? Aunque es importante destacar, que no hay un modelo único de coaching tal como lo afirma Álvarez (ob.cit) cuando expresa que

Existen diferentes tendencias y escuelas desde el coaching ontológico...hasta las escuelas de la PNL...cualquiera que sea la metodología a utilizar, se respete siempre al individuo como al experto en su propia vida, como quien pueda tener sus propias respuestas y como a quien encuentra el camino para cerrar sus brechas entre lo que hoy en día tiene y lo que aspira lograr (p.74)

Sin embargo, para efecto de esta investigación la autora se sustentará en el modelo Clear popularizado en los años 80 por Hawkins (ob.cit.). El autor propone el desarrollo de líderes transformacionales entendido como líderes coach con habilidades para relacionarse; capaz de ayudar, apoyar, asesorar y orientar es decir formar líderes “que se centren no solo como quieren dirigir la empresa, sino también como la transformaran”, De allí que, impulsó cinco fases que en mi opinión el personal de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física debe poner en práctica para fortalecer el trabajo en equipo, se describen a continuación

1.Acordar: esta fase tiene el propósito de desarrollar un plan para el recorrido del coaching hacia la meta que se desea lograr para ello es necesario realizar conversaciones preliminares con el objeto de diagnosticar las debilidades, fortalezas (interna), amenazas, oportunidades (externa)

2.Escuchar: fase que consiste en escuchar activamente y observar el comportamiento, las acciones y las emociones con la finalidad de reproducir lo que se manifieste en la comunicación verbal y no verbal de los empleados administrativos para luego establecer acuerdos y los pasos a seguir

3.Investigar: fase que conlleva a indagar para recopilar información de interés sobre el grupo y saber su rendimiento, funcionamiento, dinámica entre otros aspectos; allí, se debe incorporar a los líderes con la intención de conocer las percepciones del grupo,

el objeto es que se sientan escuchados y que se ha entendido su realidad al devolver con un feedback

4.Actuar: fase que implica buscar solución empleando distintas alternativas estableciendo un orden de prioridades en las acciones a ejecutar y es en donde el coach asesora a que el grupo pase de la concienciación a la acción para actuar de manera diferente en su rendimiento que concreten el cambio

5.Revisión: fase que permitirá al grupo revisar y evaluar el plan acordado o compromiso asumido, para ello se necesitará hacer reuniones periódicamente con las perspectivas de las mejoras que se planteen. Finalmente, se puede apreciar lo útil que puede ser el coaching al parafrasear a Business (2009) ofrece mejoras en las relaciones de trabajo y desarrolla equipos más productivos, permite el uso más eficaz de los recursos institucionales. En esta etapa, son los empleados administrativos de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física que, deberán acordar, escuchar diagnosticar, investigar y planificar las fases, ya que esto significa poner en acción la responsabilidad que se asuma

Técnicas de coaching gerencial

La comunicación como se mencionó anteriormente es el elemento fundamental conocido y de uso habitual que emplea el personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física y se cree que la fortaleza del coaching radica precisamente en la comunicación. En atención a lo expuesto, Zeus y Skiffington (2002) plantean que “el coaching implica comunicación, es una relación bidireccional en la que el tutor comunica interés...y el pupilo comunica sus valores” (p.157)

En este sentido, el coach es la persona que dirige y está capacitada para ofrecer a las organizaciones universitarias unas series de técnicas comunicacionales en coaching con la finalidad de que se logre el proceso de integración e interacción entre los empleados de la unidad. Aunque, debe señalarse que existen diversidad de técnicas para diferentes situaciones aquí adoptamos la propuesta de Hawkins (ob.cit) ya que se considera que con esta técnica entre otras se puede dar el primer paso para que el

personal administrativo y gerencial de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física adquieran herramientas útiles para poder precisar bien la información que se va a transmitir y la forma de transmitirla.

Esta técnica, lleva por nombre investigación apreciativa y consiste en estudiar lo mejor de “que es” para echar a volar la imaginación sobre lo “que podría ser”. El objetivo es generar nuevos conocimientos que amplíen el “campo de lo posible”, como punto de partida se debe centrar en lo que actualmente funciona bien en la unidad administrativa para cambiarlo o mejorarlo para ello se tomará en cuenta el modelo conocido como las cuatro (**D**) cabe destacar, que debe estar bajo la supervisión del coach, a continuación, los pasos según Hawkins (ob.cit) son los siguientes:

1. Primer paso. Describir, se les pide a las personas que describan o relaten la época que ellos creen que hacían su mejor esfuerzo para que la unidad funcionara eficazmente esto con la idea de escuchar, factor importante en el proceso

2. Segundo paso. Soñar, significa crear una imagen deseada y convincente de lo que podría ser en el futuro esto debe estar basado en lo mejor que sucedió y para ello, se debe utilizar afirmaciones simbólicas de la historia o relato que se ha narrado es decir, se pueden encontrar ejemplos de lo mejor de la historia, se puede determinar cuáles eran las circunstancias que hicieron que funcionase bien (con detalles) y por último tomar la historia e imaginar qué podría hacerse, puede realizarse mediante la pregunta ¿Qué pasaría si...? sobre todos los temas y escribir las afirmaciones en tiempo presente que incorpore los temas comunes. Para ello es necesario, que la propuesta sea una ampliación, un desafío y un atrevimiento

3. Tercer paso. Diseñar/Dialogar es cuando hay que decidir cuáles son los cambios que deben realizarse; y cómo puede llevarse a la práctica la propuesta. Para tal fin, las personas deben conformar grupos de diálogos en la unidad administrativa con el propósito de consultar los planes puestos en marcha, luego se dividirán en grupos temáticos basándose en las diferentes propuestas

4. Cuarto paso. Distribuir, tiene como finalidad decidir los cambios y la manera de llevarlos a cabo, en otras palabras, esto implica un proceso de planificación que conlleva al acuerdo sobre los indicadores de rendimiento y los planes de transición,

aunque, el compromiso con la acción funciona mejor, cuando se contrasta con lo que eso podría significar en la acción diaria y solucionar con lo que surja en el camino

Se desprende, que la comunicación resulta de vital importancia en la aplicación de las técnicas, para que el coachee (miembro de la unidad) se sienta libre y confiado para expresar sus opiniones, sentimientos, ideas y dudas, a estos elementos se le agrega la confianza como una de las técnicas más significativa, para que se dé el proceso de integración en las sesiones entre el líder coach y coachee en las organizaciones, sin este medio no se dan los procesos de conversación necesarios para hacer las preguntas de interés y lograr los resultados deseados.

Bases Legales

El estado venezolano hoy en día, es producto de varios procesos históricos, y éste se continúa construyendo con la incorporación de nuevas leyes, reglamentos e incluso constituciones que compensen las demandas actuales de la sociedad. En este sentido, la base legal de esta investigación se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999) entre otras leyes. La Constitución, entre sus múltiples artículos destaca, la educación y el trabajo como procesos fundamentales para garantizar los fines del estado, concienciando entre los ciudadanos la necesaria cooperación recíproca, y a su vez promoviendo la participación individual y comunitaria en el orden social, censurando la pasividad, la indiferencia y la falta de solidaridad (p.2).

En concatenación con lo anterior, la ley de Universidades (Gaceta Oficial No.1429, extraordinario, de 18 de septiembre de 1970) artículo 1.- expone la esencia universitaria, el cual, se fundamenta en una comunidad de intereses espirituales al sustentarse en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre. Siguiendo el mismo orden, el Reglamento de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1993) en sus artículos 135, 136 y 137 hace mención, a las condiciones continúa empleadas para ofrecer alta calidad de eficacia y superación que garanticen los más adecuados niveles de idoneidad en las personas. De acuerdo con, la Constitución, Ley de Universidades y el reglamento de la UPEL, se puede afirmar, su relevancia en el

desarrollo social ya que destinan acciones para el mejoramiento de las comunidades, por consiguiente, el estudio durante su proceso dejó claro la importancia que tiene la comunicación para el fortalecimiento de estas comunidades que integran los diferentes ámbitos institucionales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección, se establecieron los lineamientos metodológicos que se utilizaron en la investigación que tiene por título, El coaching gerencial: una propuesta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL). Balestrini (2002), concibe la metodología como “el momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícito en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p.125).

La autora mencionada, se refiere a uno de los aspectos más importante de toda investigación científica, ya que por este medio es donde existe la posibilidad de construir el conocimiento (epistémico) fundado desde el conocimiento empírico (experiencia) del fenómeno abordado. De manera similar, Muñoz (2002) indica, que la metodología es “el modo de proceder al realizar algo con fines determinados” (p.27). Y, es desde esta visión, que el investigador define la guía de acción que establecieron su realización, lo que significa el ¿cómo se realizó? el estudio y así, dar respuesta a las acciones de forma sistemática. Para ello, se incluyó en este apartado, introducción en las ciencias sociales, paradigma y enfoque, diseño, tipo de investigación, nivel de investigación, informantes claves, campo de estudio, técnicas de recolección de datos, validez y fiabilidad, técnica para el análisis de datos.

Introducción a la Ciencias Sociales

El abordaje de las ciencias sociales, en la investigación científica resulta un tema complejo; conocer su enfoque, métodos y técnicas son esenciales para la comprensión

de los estudios con enfoque cualitativo que, en algunos casos suelen causar confusión en el investigador. Hernández, Fernández y Baptista (2006) sostienen que, el enfoque cualitativo también es conocido o referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica (p.8). En este sentido, resulta necesario conocer parte de su historia y su evolución en el campo científico; campo que, desde la perspectiva humanista del presente estudio, supone una manera de concebir la realidad desde la visión ontológica, sustentada en la comprensión y explicación de aquellos fenómenos que poseen significado para el ser humano como ente social, y que se transmite y comunica mediante el lenguaje. Tales explicaciones, dio lugar a la aplicación de diversos métodos que estuvieron presentes en esta investigación de campo

El método que destaca, en la investigación es el cualitativo, enfoque que por su relevancia en la descripción de la conducta humana fue el que se aplicó al estudio Titulado: El Coaching Gerencial: una Propuesta para Optimizar los Procesos Comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez (UPEL). Y, así dar respuesta a las acciones ejercidas por las personas en su proceso de interacción social, el cual se manifiesta cuando habla, escucha e incluso se muestra en su comportamiento.

Ahora bien, la introducción en el campo científico del método cualitativo en las ciencias sociales, interpretando a Rodríguez y Valldereola (s/f) comienza en el siglo XX, se inicia primero con la antropología cultural y le sigue después la sociología, metodología orientada a la comprensión e interpretación de los fenómenos humanos, visto desde la interpretación émica (punto de vista de los autores) y desde la ciencia ideográfica visto desde la perspectiva histórica, social y cultural basados en determinados hechos. Recordemos, que este estudio por su naturaleza humanista trata de comprender ciertos fenómenos que son más susceptibles a la descripción y que coinciden con esta metodología interpretativa (racional) de esos fenómenos que surgen de nuevas realidades y nuevas formas de pensamientos

Por tanto, el método cualitativo en el campo de la hermenéutica sus orígenes filosóficos se asocian a Schleiermacher, Heidegger, Dilthey, Husserl y Gadamer, para

Martínez (2006) el termino tiene origen griego y su significado es interpretar y descubrir los significados de las cosas, las palabras, escritos, texto y gestos; en el campo fenomenológico se inició a finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX según el autor, representa como son los fenómenos experimentado, vivido y percibido por los hombres; en el campo etnográfico su inicio se relaciona a Frederick Le Play (1855), tiene como aliado la antropología cultural y social, su fuente de estudio analítico-descriptivo se basa en el conocimiento y comportamiento de una cultura particular; en el campo investigación acción participante siguiendo al mismo autor, se trata de una nueva visión del hombre y de la ciencia, desde la perspectiva sociológica impulsada por Kurt Lewin, Sol Tax y Fals Borda; y la educativas inspiradas en la ideas de Paulo Freire entre otros autores, este método sociológicamente se orienta en el pensamiento crítico, la concientización y orientado hacia la acción de cambio significativos en la sociedad

Del anterior resumen, se destaca que esta investigación entendida desde la interpretación crítica de determinados comportamientos y, en su proceso de búsqueda documental, se enfocó en generar acciones que permitan la plena interacción entre las personas, e igualmente, consideró que cada método tiene su lógica y su razón de ser para lograr el conocimiento, que se deseó alcanzar en el estudio, pero a pesar de eso, cada método reúnen características comunes (compresión de la persona entre otras) que sirvieron de sustento en la investigación.

Paradigma de la investigación

Las ciencias humanas, por su versatilidad y riqueza cada vez, se ve más comprometida en explicar, comprender e interpretar al individuo de manera razonable y sistemática dentro de su entorno social, esa reflexión para el presente estudio fue una acción permanente y rigurosa, en el sentido de llegar al conocimiento epistémico aplicando la interpretación (paradigma interpretativo) que corroboren su verificabilidad. según Kuhn (2004) el paradigma es la ciencia normal, que consiste en la ampliación del conocimiento de aquellos hechos, que se muestra particularmente

reveladores. (p.52). De igual forma, Rojas (2014) añade, que otros “prefieren hablar de enfoques en lugar de paradigmas” (p.19).

Para, la presente investigación la escogencia del paradigma sirvió de guía al observador para comprender e ir más allá de la indagación efectuada al participante. Escalante y Páramo (2011), Rojas (ob.cit) y Cabrera (2017) comentan que para el paradigma es preciso la información porque sirve para comprender las múltiples realidades construida por los autores, quienes focalizan los fenómenos de la manera como son percibidos y experimentados; a partir del análisis de los significados que el hombre imprime a las acciones en su relación con la realidad en la cual vive.

Ciertamente, para este estudio con enfoque cualitativo la función del paradigma interpretativo cumplió cuatro (4) aspectos, (a) ontológico se orientó a la conciencia y a la acción constructiva, es decir, vista desde la experiencia crítica del participante, con miras de transformar y mejorar los procesos comunicacionales que afecta su entorno; (b) epistemológica se orientó en conocer y buscar las posibles causas de todas las manifestaciones comunicacionales, para ello se observó y se interpretó bajo la acción reflexiva permanente; (c) axiológica se orientó en los valores y creencia del propio participante; (d) metodológica se orientó en la construcción permanente de los procesos (información) que fueron surgiendo durante el estudio. Y, por último, se realizó un arqueo de diversas fuentes documentales y bibliográficas entre otras con la intención de ofrecer al lector insumos que dieron sustento a aquellos hechos observables que conformaron la estructura del estudio, y que a su vez, permitieron elaborar alternativas y tomar decisiones relativamente autónomas en cuanto a conocimiento y experiencia, que se fue dando a través de un largo proceso de reflexión crítica sobre la propia experiencia del participante y su vivencia comunicacional.

Enfoque de la investigación

Desde la perspectiva anterior, este estudio por sus características asumió el enfoque cualitativo Hernández, Fernández y Baptista (2006) consideran, que se fundamenta más en un proceso inductivo; explora, describe y luego genera perspectivas teóricas, según los autores, se caracteriza por utilizar la recolección de datos sin medición

numérica; para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, creen que los datos se obtiene directamente desde el punto de vista de los participantes (p.8).

Por consiguiente, el enfoque cualitativo etnográfico fue el que mejor se adaptó al estudio, ya que ofrece diversos insumos multidireccionales en la búsqueda de recolección de información. Para tal fin, los autores mencionados comentan que existe la observación, entrevista, encuesta, cuestionario, análisis de documento y el estudio de casos, entre otras técnica e instrumentos. Debido a esto, se eligió como técnica el estudio de casos, para Muñoz (2002) consiste en “investigar de manera particular un ente social representativo de un conjunto de fenómenos a través de obtener información esencial de él para conocerlo en forma integral profunda” (p.30).

En otras palabras, se entiende por ente social a la persona, grupo o comunidad, que implica el estudio para comprender las acciones particulares, cualidades o características de hechos habituales de la persona en su interacción social con otras personas. En respuesta a esas acciones, se utilizó como técnica en el estudio la observación participante por su naturaleza flexible y abierta, según Sandoval (2002) la técnica observación participante es la principal herramienta de trabajo de la etnografía, su reto es lo que genéricamente se denomina ganar la entrada al escenario u obtener acceso que dependen en buena parte de las habilidades interpersonales del investigador (p.141).

Es decir, se establecieron vínculos de comunicación, empatía y respeto, que permitieron la entrada al contexto donde sucedió el fenómeno que se abordó, por ser un estudio de casos también, considerado según Hernández y otros (2006) como “un diseño etnográfico” (p.223), el procedimiento fue el siguiente; se contactó a los participantes potenciales jefe, secretaria, personal de servicio, posteriormente se recogieron los datos a través de la entrevista, con el fin de obtener evidencia orales que dieron origen a la elaboración de una guía de entrevista semiestructurada con la información recolectada, finalmente se analizaron e interpretaron; dando así respuesta a los hechos observables.

Diseño de la investigación

Con relación, al diseño Hernández, Fernández y Baptista (2006) lo refiere “al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.158). Mientras que, Arias (2006) lo relaciona a la “estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.28) y en ese mismo orden de ideas Cabrera (2017) lo asocia, al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación y estos pueden ser etnográficos, estudio de caso, investigación acción entre otros, aunque, se pueden mezclar o combinar unos con otros de manera integrada (p.159). En atención a lo planteado por, Fernández y otros, Arias y Cabrera, se podría afirmar, que son procedimientos o actividades planificadas sistemáticamente en el curso de la investigación, con el fin de obtener la información requerida. En este sentido, se insertó en la investigación el diseño o método etnográfico. Sandoval (ob.cit) opina que:

La etnografía desagrega lo cultural en objetos más específicos, tales como la caracterización e interpretación de pautas sociales, la construcción de valores, el desarrollo de la competencia cultural, el desarrollo y la comprensión de las reglas de interacción...señala que la mayoría de las etnografía, pueden identificarse por ciertas características comunes tales como: su holismo, su contextualización y su reflexión...está orientada por el concepto de cultura y tiende de manera generalizada a desarrollar conceptos y a comprender las acciones humana desde un punto de vista interno (p.61).

En consecuencia, la etnografía cultural tiene como tendencia describir patrones de conducta social de la persona y luego analizar su funcionamiento; desde esta premisa evidentemente, el estudio por su aproximación en el campo social se adecuo a este diseño pues permitió describir la comunicación interpersonal y analizar cada uno de los componentes observable. Además, reúne el estudio ciertas características señaladas por Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) el cual, se interpretó de la siguiente manera, implica la participación de uno o varios participantes, que mantienen interacciones sociales (comunicación), en un contexto determinado durante mucho tiempo (campo de estudio), lo que hace, que los participantes compartan actitudes

(cualidades), aptitudes (competencias), motivaciones, valores y culturas entre otras finalidades comunes.

En líneas generales, el abordaje del diseño en la investigación, necesitó crear acciones (actividades o estrategias) para recoger información de interés. por consiguiente, se describen los pasos que se cumplieron durante este proceso.

1. Se identificó el contexto de estudio: IPMJMSM (UPEL), se delimitó el área determinada del estudio, unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física

2. Se identificó a la comunidad social: los participantes

3. Se establecieron vínculos con los participantes: se utilizaron estrategias de acercamiento como la cordialidad, empatía, retroalimentación entre otros

4. Se involucró el observador en el contexto: en este caso, el investigador paso a ser observador-participante y con el empleo de esta técnica se observaron los eventos directamente en el campo natural donde sucedió el fenómeno de estudio, luego se identificó los informantes clave; es decir participantes potenciales (1) jefe, (1) personal de servicio. Y, se realizó entrevista semiestructuradas que posteriormente se interpretaron y analizaron.

Tipo de investigación

De la forma, como se observó y se recopiló la información del estudio, se consideró una investigación de campo. Muñoz (2002) define, la investigación de campo como “aquella que se realiza en el ámbito natural del objeto...o fenómeno seleccionado para su estudio” (p.21). Por consiguiente, la investigación de campo se eligió por las siguientes razones:

1. Por el tipo de técnica: (observación participante), los datos de interés se recolectaron directamente en el campo real (contexto) donde ocurrió el fenómeno estudiado

2. Por su diseño etnográfico: permitió a la investigadora interpretar la cultura vista desde el punto social y holístico (integración global) del participante.

3. Por ser un estudio de casos: su metodología inductiva le permitió a la investigadora explicar (describir) lo que es razonablemente, el grado de profundidad y las particularidades de cada participante como ente social.

Cabe destacar, que la investigación de campo expuesta en esta investigación necesito emplear estas técnicas y métodos ya que se consideró que van en correspondencia con el objetivo general del estudio denominado, generar una propuesta que permita el empleo del coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).

En este sentido, las acciones fueron elaborar una guía de entrevista semiestructurada que surgió producto de la entrevista, que permitieron establecer correlaciones adecuadas constituyente del fenómeno basado en la realidad observada

Nivel etnográfico

Mientras tanto, el nivel de investigación Arias (2006) lo define, como “el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). Seguido de Martínez (2006) quien señala que el nivel etnográfico consiste en el estudio analítico descriptivo de prácticas sociales, conocimiento y comportamientos de una cultura en particular, el cual recoge información mientras participa en las actividades de la gente en donde prevalece la observación participante. (p.199). Por consiguiente, al ser una investigación de campo cuya estructura es etnográfica, enfocada en un estudio de caso, su nivel es:

1. Holístico: por tratarse de personas o grupos no medible. En este estudio, se trató del personal que conforman la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física y su grado de interacción entre ellos

2. Inductiva: se recolectó información del fenómeno (comunicación) para su comprensión. En este estudio, se recolecto la información de dos informantes claves (1) jefe (1) personal de servicio que suministraron insumo que permitió entender el fenómeno

3. De campo: se observó y recolecto información de interés directamente en el contexto real donde ocurrieron los hechos observables. En este estudio, se observó la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta física

4. Interpretativa: se interpretó la información recolectada de los informantes claves

5. Descriptiva: se observó el fenómeno y se describió. En este estudio, se describe la comunicación y sus procesos

6. Comprensiva: se centró en el punto de vista de los participantes, no buscó la verdad, ni la moralidad.

En consecuencia, su nivel es etnográfico descriptivo e interpretativo, lo que le permitió al estudio analizar en profundidad el hecho comunicativo como fenómeno observable, para conocer (correspondencia, relaciones, incidencia otros), desde la visión humanista.

Informantes claves

La razón, importante de este estudio, es el sujeto que representó el universo de la investigación, el sujeto limita los parámetros muestrales con base en el planteamiento del problema, que se desglosa con las categorías. El sujeto, por el enfoque cualitativo interpretando a Hernández y otros (2006) es un grupo de personas, eventos sucesos, comunidades entre otros sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia, (p.562). Es decir, el sujeto no se representa en cantidad, por el contrario, Monje (2011) sostiene que no hay criterios ni reglas firmemente establecidas con respecto al sujeto, el concepto de representatividad subyace, no en la reproducción en cantidad, sino la reconstrucción de las vivencias y sentidos asociados a ciertas instancias micro sociales, configuraciones subjetivas (valores, creencias, motivaciones) de los sujetos (p.130).

Mientras que, interpretando a Taylor y Bogdan (1987) los sujetos se les conoce como informantes claves, considerado como los mejores amigos de los investigadores de campo, siendo su fuente primaria de información, ellos le proporcionan una comprensión profunda del escenario y, a su vez pueden complementar los

conocimientos del investigador sobre lo que ocurre cuando él no se encuentra presente (observador del observador) (p.62)

En atención a, lo expuesto por los autores, para el estudio se seleccionó de manera intencional dos informantes clave, (1) jefe, (1) personal de servicio de una población aproximadamente de veinte (20) personas, luego de la observación-participante se consideró elegir a estos informantes por los años de experiencia dentro de la unidad, por su disposición colaborativa y por reunir características similares, es decir, populares, conocedores por su experiencia de los procesos comunicacionales, conocedores del escenario, respetado por la comunidad objeto de estudio.

Finalmente, los informantes permitieron responder a los tópicos (preguntas) de investigación, es decir, se dio respuesta a las categorías que se basa según Muñoz (2002) en el diseño de clases, grupos o categorías dentro de las cuales pueden ser divididas o clasificadas las respuestas (p.38). Por consiguiente, el sujeto en la investigación cualitativa no representó cantidad, sino que está orientado a criterios que definió el investigador del estudio.

Campo de estudio

En la investigación, cuantitativa y cualitativa uno de los aspectos que se plantea en los procesos de investigación, son los posibles problemas, los objetivos y la ubicación del contexto o campo natural donde se da el fenómeno en estudio, con el fin de comenzar la tarea de responder a las preguntas de investigación. De tal manera, el escenario o campo de estudio en la investigación cualitativa se refiere según Hernández y otros (ob.cit) a la variedad de ambiente y, estos pueden ser un hospital o una empresa, una comunidad indígena, una universidad, una plaza pública entre otros espacios e incluso, contempla la ubicación geográfica (p.533)

Considerando lo anterior, el estudio se realizó contextualmente en la urbanización la Urbina, parroquia petare, municipio Sucre del estado Bolivariano de Miranda en Venezuela; en el mismo, se encuentra geográficamente situado el edificio Mirage sede del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL). Es un instituto universitario, dedicado por muchos años a la enseñanza docente, es decir,

formador de profesores en diversas especialidades; en cuanto a su estructura organizativa, el instituto superior está dividido en unidades y departamentos integrados por profesores, personal administrativo, personal de servicio y estudiantes

Por la amplitud de su estructura, se eligió para el estudio la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física, que se encuentra ubicada en el piso dos (2) del mismo edificio referido, esta área en específica es una unidad administrativa y está integrada por un personal administrativo jefe, secretaria y personal de servicio, la unidad se encarga de planificar, coordinar, dirigir y ejecutar lo concerniente a toda la infraestructura del instituto (instalación y mantenimiento de equipos eléctrico entre otros, mantenimiento y limpieza de todas las áreas) y además, es la encargada de la seguridad institucional; siendo su objetivo cumplir cada uno de los propósitos propuestos, De la definición anterior, se destaca que los empleados de esta unidad cuentan con elementos comunes de interacción, amistad, trabajo en equipo, todos relacionados con los proceso comunicacionales, que se desarrolla constantemente en la unidad por su dinámica laboral.

Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, resulta fundamental en el enfoque cualitativo se refiere entre otras cosas, *el cómo* se llevó a cabo la recolección de información interpretando a Hernández y otros (2006) significa obtener información de personas, comunidades y de contexto o situación en profundidad, en la forma de expresión de cada uno de ellos, pero al tratarse de personas, los datos que interesan son conceptos, percepciones, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias entre otros, siendo útiles sobre todo para entender los motivos subyacentes, los significados y las razones interna del comportamiento humano (p.583).Además, son ejemplos de técnicas de recolección de datos de acuerdo a Arias (2006) la observación directa, la encuestas en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido entre otras.

Dado que, es un estudio de campo, método etnográfico, enfocado en un estudio de caso se eligió como técnica la observación participante y la entrevista definida por

Hernández y otros (ob.cit) la entrevista, como una “reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” a su vez la entrevista se clasifica en estructurada, semiestructurada o no estructurada o abierta.

En este orden, se decidió para el estudio la entrevista semiestructurada para Hernández y otros (ob.cit) se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados (p.597). Es decir, es una entrevista que permitió manejar de manera íntima, flexible y abierta el intercambio de información

Para ello, se utilizó un instrumento definido por Muñoz (2002) como la ordenación de información o datos bajo una forma guiada, secuenciada o jerarquizada que fueron establecidos de ante mano y estos pueden ser las guías, los registros y diarios de campos entre otros (p.88) por ello, se utilizó para el estudio una guía de entrevista y se contactó a los informantes claves (1) jefe, (1) personal de servicio y luego se siguieron los siguientes pasos:

1. Se solicitó verbalmente al jefe de la unidad el permiso para hacer la observación
2. Se acordó un horario matutino de 10:am a 10 y 30:am
3. Se acordó la entrevista con los participantes sólo los días martes y jueves (horario establecido en la institución por la situación actual de pandemia en el país)
4. Las preguntas y el orden se adecuó a los participantes
5. La investigadora compartió con el participante el ritmo y dirección de la entrevista
6. La entrevista tuvo un carácter empático
7. La investigadora ajustó su comunicación al lenguaje del participante.

Validez y fiabilidad

La validez y confiabilidad, para las ciencias sociales representa el rigor del método cualitativo, aunque para el estudio la sistematización del proceso no se interrumpió por su naturaleza flexible, al contrario, se insistió en busca la verdad o aproximarse a la realidad que se deseó conocer. Rodríguez y Valldereola (s/f) opinan que la validez indica el grado en que los resultados de una investigación corresponden con la realidad,

el cual significa credibilidad, mientras que la fiabilidad indica el grado en que los resultados se repetirían si repitiéramos la investigación (p.75)

Sin embargo, para Hernández y otros (2006) la validez y confiabilidad dependen en gran medida del investigador, consideran la confiabilidad, también denominada dependencia o consistencia lógica, cuando “se prueba que la recolección de datos fue llevada a cabo con cuidado y coherencia” (p.663) en tanto, que la validez (credibilidad) se refiere “a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente aquellas vinculadas con el planteamiento del problema”(p.665). Ahora bien, se entiende lo antes mencionado como la confirmación y verificación de la información recolectada y su respectiva correspondencia con el fenómeno de estudio

En este sentido, el estudio por ser una investigación de campo la validez/credibilidad se apoyó primero de los datos recopilados de las fuentes (informantes claves), segundo en el marco teórico y tercero en el cuadro de categorías y subcategorías correspondientes a la entrevista semiestructurada, que se desglosaron en función de los objetivos de la investigación. Y, la fiabilidad/confiabilidad se basó en el instrumento que se aplicó (guía de entrevista), por tales motivos, para garantizar la validez y fiabilidad se utilizó la triangulación método que permitió el contraste de información

Técnica para el análisis de datos

En lo que se refiere, al método o técnica para analizar los datos en la investigación cualitativa se puede decir, que existen diferentes técnicas de análisis que le da sentido a la información recolectada. Para este estudio, por las características antes descritas se eligió la triangulación como método definido por Cabrera (2017) como la “combinación de dos o más teoría, métodos de investigación o fuente de información complementaria en el estudio de un mismo fenómeno” (p.301). Por su parte Hernández y otros (2006) opinan que “esta puede ser utilizada para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial” (p.666). Mientras que Taylor y Bogdan (1987) consideran que la “triangulación suele ser concebida como un modo de protegerse de

las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes” (p.92)

En atención a lo planteado por Cabrera (2017), Hernández y otros (2006) y Taylor y Bogdan (1987) se podría afirmar, que la triangulación significa contrastar la información combinando la información de los informantes claves con las teorías para obtener hallazgo complementario. Al ser ésta, una investigación de campo se usó la técnica observación participante, posteriormente se eligió los informantes claves (1) jefe, (1) personal de servicio, con la finalidad de que ambos informantes dieran su punto de vista sobre los procesos comunicacionales existentes en la unidad, para ello se realizó entrevistas informales que se registraron en un cuaderno de notas, luego de la información recopilada se elaboró un guion y se les realizó una entrevista semiestructurada, esto le permitió a la investigadora, primero integrar la información recolectada, segundo contrastar el cruce de información de los informantes con el marco teórico, tercero controlar recíprocamente las similitudes y diferencia del mismo fenómeno del estudio y por último su confirmación y análisis.

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de los datos obtenidos

El análisis e interpretación de los datos, para esta investigación de campo, método etnográfico, enfocada en un estudio de caso, es un proceso que consistió en dar un sentido a la información recogida en el campo objeto de estudio, su desarrollo se realizó de forma sistemática y continua el cual abordó el propósito de la investigación titulada: El Coaching Gerencial: una propuesta para Optimizar los Procesos Comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM (UPEL). El propósito, del estudio obedeció en abordar los procesos comunicacionales desde la perspectiva social del sujeto, recoger su concepción, opinión, visión y extraer con la entrevista algunas categorías, posibilitaron su análisis, esto implicó categorizarlo, ordenarlo, resumir la información para su posterior triangulación

De esta manera, para comprender socialmente al sujeto, se eligieron en la entrevista ciertos criterios de interés que resulto en un guion de entrevista semiestructurada, de allí, se tomó como bases las categorías según Hurtado (2010) significa ubicar cada unidad de análisis correspondientes al texto (p.1197). Es decir, para el análisis de los datos la utilización de las categorías (comunicación y coaching), en el estudio se circunscribieron a las posibilidades de la organización de la información que ellas permiten, por consiguiente, en el estudio fueron consideradas como designaciones que agruparon un conjunto de opiniones teóricas y opiniones comunes dada por los informantes claves, destacándose en el análisis las siguientes subcategorías o unidades conceptuales: comunicación interpersonal, símbolos verbales y no verbales, poder de las conversaciones, lenguaje de las emociones, escuchar el lado oculto del lenguaje, líder coach y equipo de alto rendimiento, razón de este análisis interno, siendo el contenido que le dio sentido a las categorías.

Es importante destacar, que es sobre la base de la información suministrada por los informantes claves seleccionados de manera intencional, la jefa y un personal de servicio, que de ahora en adelante denominaremos (J1) y (S2), quienes suministraron información al respecto, donde están soportados los análisis posteriores, que intentaron reflejar la forma de representar las inquietudes comunicacionales en pro de tomar acciones para su optimización.

Aspectos a considerar, con relación a el análisis de los datos suministrados por los informantes, en el año 2019 se inició un primer encuentro específicamente en 6 de noviembre, con las personas que se encontraban en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física, me presente y posteriormente, les manifesté que estaba realizando una maestría de gerencia educacional y el tema estaba relacionado con la comunicación y coaching, les explique a varios de ellos, lo oportuno que me pareció escoger esa unidad; primero por la amabilidad de las personas, segundo por su disposición de colaborar, tercero para comprender su dinámica dentro de éste contexto; le pregunte si era posible hacer algunas observaciones y cuando podía comenzar, para así abordar el tema de interés

En ese mismo orden, una de las personas me dijo que me dirigiera a hablar con los supervisores a ver que me decían ellos, ese mismo día miércoles pero en horas de la tarde aproximadamente como a las 3:pm logre hablar con uno de los supervisores que se encontraba en el primer piso del edificio Mirage, le explique lo antes descrito, aunque manifestó que tenía que hablar con la jefa de la unidad, pero para ese momento ya se había ido, me indico que regresara el día siguiente, pero en la mañana a eso de las 8:am, me expreso el supervisor; la jefa siempre llega temprano y, es la mejor hora para conversar con ella, ya que en el transcurso del día está ocupada, y duda que me pueda atender con tranquilidad.

Efectivamente, regrese el día siguiente (jueves), toque la puerta 15 minutos antes de la hora indicada por el supervisor, la jefa ya estaba en su oficina, me invito a pasar y le explique con más detalles los motivos que me impulsaron realizar esta investigación, y lo necesario que era para la misma las observaciones. Ahora bien, le aclaré, conceptualmente el termino comunicación interpretando a Jakobson (1973), Chiavenato (2001) y Aguado (2004) se entiende, como un proceso complejo el cual abarca fenómenos comunes en contextos muy diversos físicos, biológicos, social y cuyos canales (emisor, receptor, contexto, retroalimentación), representa la esencia que propicia entre las personas la fuente del entendimiento, aunque su alcance va mucho más allá a la emisión de un mensaje, le exprese que su complejidad es uno de los motivo que me impulso a dar a conocer el coaching gerencial como herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la unidad que usted dirige.

En efecto, me respondió positivamente, pero haciendo algunas salvedades, me dijo que me permitía el ingreso a partir de las 9:am en adelante hasta las 12:pm, a partir de allí, debía escoger solo media hora para la observación, en este caso decidí observar de 10:am hasta las 10:30 am, pero sólo se me permitió el ingreso los días martes y jueves debido a que los días lunes y miércoles, manifestó la jefa tenían mucho trabajo y los días viernes era imposible, ya que algunos trabajadores se iban temprano y ella necesitaba que terminaran su actividad, acepte las condiciones de antemano y agradecí su colaboración. Finalmente, la jefa se puso a mi entera disposición a todo lo que esté a su alcance para prestar colaboración.

En este sentido, se dio inicio primero a las observaciones que comenzaron la semana (I) es decir, el día martes 12 y jueves 14 del mismo mes en curso, en el horario ya señalado, con el objeto de familiarizarme con el sujeto de estudio, Para empezar la observación, llegué a la hora acordada a la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física, entre a la oficina de la jefa, ella me dijo si quieres te sientas aquí dentro de la oficina, mientras veo donde te ubico, pero el rato que estuve allí, comencé a observar las interacciones entre compañeros, a primera vista observe, que todos se tratan con cordialidad, incluso note que existe cierta confianza entre ellos, para ese momento evidencie, que cada uno estaba realizando sus labores, la secretaria estaba haciendo unos cuadros estadístico, la jefa culminando un informe y los supervisores estaban haciendo el recorrido para chequear si el personal de servicio estaba realizando la actividad asignada, para ese día todo fluyo con normalidad

Para continuar con la observación, regrese el día jueves de esa misma semana, ya me sentía en confianza, llegue y me senté en la oficina de la jefa me dijo quédate aquí un momento, que vinieron a pedir una llave para abrir una oficina, y el supervisor de servicio está haciendo el recorrido habitual, la secretaria no estaba en ese momento, al regresar a la oficina me ofreció café, yo le dije gracias, pero no tomo café, en eso nos pusimos a conversar, y le pregunte si le gusta lo que hace, me respondió que sí, pero indico lo más difícil era manejar el personal, le pregunte él porque, y respondió hay que estar detrás de ellos para que hagan el trabajo; se interrumpió la conversación porque entro a la oficina una persona de servicio, para decir que culmino la limpieza de las oficinas asignada, y necesitaba saber, si le toca limpiar las oficina del personal que está ausente, la jefa respondió de eso se encarga el supervisor búscalos y pregúntales, él todavía no me ha dicho a quien le va a asignar ese trabajo, recuerda dice la jefa, tu compañera esta de reposo, esta persona sin responder se retira de la oficina.

Siguiendo el orden, nosotras seguimos la conversación, aunque ya estaba pasada de la hora, le pregunte si el próximo martes (semana II), yo podía comenzar haciéndole primero a ella una serie de tópicos (preguntas), previamente elaborada (entrevista semiestructurada) y después hacerle el mismo tópico a un personal de servicio, respondió no hay problema, me despedí agradeciéndole nuevamente su disposición.

Al salir, de la unidad como a las 11:05 am aproximadamente, me dirigí a buscar a la persona de servicio, le pregunté si estaba de acuerdo y dispuesto que yo le realizase varias entrevista, me dijo si vale, búscame después de las 10 am en la unidad, a esa hora he terminado con mis labores, le manifesté, me gustaría que nos pongamos de acuerdo con la hora, le insistí, y me respondió puede ser a la hora del almuerzo búscame en el segundo piso del mismo edificio, en el cuartico que está al frente de la base del movimiento estudiantil 100% UPEL, donde colocan los microondas, le dije dame tiempo culmino con tu jefa y empiezo contigo, me despedí dándole las gracias por su gentileza

Es importante destacar, que las observaciones y la entrevista se dieron con total normalidad hasta la llegada de las vacaciones decembrina, donde hubo la interrupción, salvo que, al regresar en enero de 2020 fueron surgiendo contratiempos en la unidad por ejemplo, se dañaron las bombas de agua y (J1), andaba solucionando con su equipo el problema que se prolongó, lo que ocasionó un distanciamiento; en cuanto a (S2) estaba asistiendo dos veces a la semana, viéndose interrumpida la entrevista, por no coincidir con la informante. Posteriormente, como es público y notorio a nivel nacional se decretó una pandemia (covid 19) el día 16 de marzo del año 2020 tomando por sorpresa a cada una de las personas que laboran en la unidad adscrita al IPMJMSM (UPEL), incluso a la autora del estudio, el cual ha continuado durante el año (2021)

Este acontecimiento, complicó la ya deteriorada situación que vive Venezuela, con respecto a los servicios de internet, transporte, salarios entre otros, viéndose las personas en la necesidad de abandonar su sitio de trabajo, para quedarse en su casa, se presume que la ausencia de trabajadores de alguna manera, ha incrementado las falla en los servicios que, aunque en algunas localidades funcionan con dificultad en otras localidades no funcionan; siendo infructuoso mantener contacto con cada uno de ellos; en vista, de los acontecimientos descrito se mantuvo el contacto ocasional vía telefónica a partir del mes de junio (2021)

Finalmente, la autora agradece a la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM y en especial a su jefa por su amable disposición de prestar

toda la colaboración a su alcance, para obtener la información solicitada, por ello es importante darle las gracias por su apoyo incondicional.

Cuadro 2

Guion

ENTREVISTAS				
Metodología Etnográfica		Técnica cualitativa		Categoría: comunicación
Nº	Tópico	Sujeto clave (J1)	Sujeto clave (S2)	Subcategoría
1	¿En qué estado se encuentra actualmente la comunicación en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física? ¿por qué?	Bueno, es favorable lo digo porque es importante mantener las interacciones interpersonales , ese tipo de comunicación crean lazos afines a las labores que realizas, de amistad propiamente dicha no, pero sí precisos en la optimización de las actividades	Pienso, realmente, que la convivencia a diario con mis compañero es buena, la relación interpersonal , tiene sus altos y sus bajos, nos escuchamos, reímos, lloramos juntos, me apoyan emocionalmente	-Interpersonal -Emociones Interacciones
2	¿Considera que su comunicación afecta las relaciones interpersonales con su compañero laboral? ¿por qué?	Continuación: En este momento, es buena, se comparte a la hora del almuerzo para disminuir las tensiones y las quejas, no es perfecta, no se puede complacer a todos, pero yo elijo un lenguaje comprensivo, soy empática, de lo contrario, se puede afectar la interacción interpersonal, lo que afecta las labores que se llevan a cabo	Continuación: Yo considero, que existe afinidad entre los compañeros, aunque a veces se discute porque cuando falta un compañero, uno tiene que hacer su trabajo, y no te preguntan, eso afecta la relación interpersonal.	
3	¿Cómo es la comunicación con su compañero de labores? ¿podría describirla?	Podría decir, se da en un clima de respeto mutuo, mayormente es verbal y formal así se promueve la participación, cohesión que sirven como puente en las	Yo pienso, es informal a veces se ve influenciada por los rumores o chisme e interpretaciones confusas. Por un lado, te dicen una cosa y por otro la	-Símbolos verbales y no verbales -Formal -Informal -Coaching

		relaciones interpersonales necesario en este campo laboral	mirada, gestos de las manos, te demuestran lo contrario, lo ideal sería orientarla con el coaching , pienso su acción facilitaría el entendimiento. Y tú como sabes lo del coaching, Yo he escuchado hablar del coaching y lo entiendo muy poco y uno tiene que probar con algo a ver si funciona	
4	¿Cómo se siente si recibe retroalimentación de su compañero al finalizar su trabajo?¿por qué?	Bueno... sería lo ideal que valoren tu trabajo y el esfuerzo que haces diariamente, muy pocas veces sucede, creo no existe esa cultura de retroalimentación, me sentiría motivada, animada a seguir mejorando cada día, su función haría la comunicación más efectiva	Yo por mi parte, me sentiría motivada y optimista, mejoraría la actitud hacia mi trabajo, pero aquí eso no se acostumbra, si no toman en cuenta tu opinión en el ascenso; crees que eso es importante, me parece que no; pienso, se necesita desarrollar competencias para ello	-Comunicación efectiva -Competencias
				Herramientas de Coaching Gerencial
5	¿Cree que la comunicación tiene poder? ¿defina por qué?	Bueno, toda comunicación genera acciones y toda acción te da poder de elegir las palabras en pro del bienestar personal y colectivo, comunicarte le da poder a lo que dices, te da dominio de expresar lo que desees según, el propósito que tu desea lograr, en virtud del significado que tú le atribuya cuando hablas , cuando escuchas .	No sé, me parece que uno se comunica y ya, no le encuentro sentido, no creo tenga poder, tú dices lo que tienes que decir para que te entiendan.	--El poder de las conversaciones -Hablar -Escuchar

6	¿Cómo cree que las emociones (rabia, ira) afecta su comunicación con su compañero laboral? ¿por qué?	Ay, manejar un personal es muy difícil, y más cuando se ausentan sin explicación, es obvio que las emociones están a flor de piel, pero trato de mantener la calma y el autocontrol , escucho sus argumentos, me abro a todas las posibilidades de respuesta	Si afectan, cuando estas molesto pierdes el autocontrol , no se escucha y dicen cosas que no se deben decir, yo he manifestado a mis compañeros, que me molesta que me levanten la voz, cuando me siento así, no me gusta que me dirijan la palabra.	-Lenguaje de las emociones -Escuchar -Autocontrol
7	¿Por qué piensa que escuchar es importante es la comunicación? ¿razone sus motivos?	Como lo dije antes, escuchar es parte de la comunicación, el prestar atención a lo que me dicen mis compañeros, es señal de respeto hacia ellos.	Si es importante, a veces se tiene mil cosas en la cabeza o se distrae con el celular, y no se presta atención a lo que se está diciendo después se crean juicios , aquí eso es típico.	-El lado oculto del lenguaje
8	¿De qué forma el líder incentiva la comunicación? ¿por qué?	De todo lo que hemos conversado, todos de alguna manera son líderes, al comunicar, escuchar, se involucra, un líder tiene esa facilidad, claro no todos saben hacerlo. Y que propones, para que aprendan a fortalecer el liderazgo, bueno, se pueden hacer talleres, como cuales, mira hay varios, pero no me vienen ahorita a la mente. Yo estoy proponiendo el coaching precisamente para que se formen como líderes coach , qué opinas tú, me parece excelente esa iniciativa.	Bueno, no es por ofender, pero líderes es lo que hace falta aquí, eso se perdió hace rato, pienso, tiene que tener visión orientada a valorar el trabajo . A que te refieres, no se obtuvo respuesta	-Líder coach -Valora el trabajo

9	¿Por qué piensa que su comunicación fortalece los equipos de alto rendimiento?	Creo, todos somos fortalecido por las interacciones y la información que se comparten a diario entre nosotros, prueba de ello es que se toman decisiones para logra cumplir con las labores y cumplir las metas	Pienso, que es cierto pues es una razón para mejorar las actividades y darle solución en la conformación de equipo	-Equipo de alto rendimiento
---	--	---	--	-----------------------------

Fuente: Soto (2021).

Ahora bien, luego de transcribir la opinión de los informantes clave en el cuadro anterior, la investigadora contrasta y analiza la información, es decir, hace el cruce (triangulación) con la teorización para determinar los hallazgos del estudio (ver cuadro) siguiente.

Cuadro 3

Triangulación

Triangulación				
Nº	Tópicos	Realidad informante (J1) y (S2)	Teorización	Resumen interpretativo del investigador
1	¿En qué estado se encuentra actualmente la comunicación en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física? ¿por qué?	Se refleja el conocimiento comunicacional que ambos informantes poseen, y lo útil que resulta para la convivencia laboral	Con relación a, Castro y Moreno (2006) manifiestan que la comunicación sirve para compartir hábitos de aprendizaje en cualquier contexto. Koontz y otros (2012) la comunicación reúne y propicia la interacción, constituye una forma que transforma actualmente las dinámicas de trabajo	Se considera, al respecto que la comunicación debería ser un hábito cotidiano y continuo en el ambiente laboral en pro del desempeño las actividades
2	¿Considera que su comunicación afecta las relaciones interpersonales con su compañero laboral? ¿por qué?	Continuación: Manifiestan ambos informante, que las tenciones, quejas y al no preguntar la opinión del otro afecta la comunicación interpersonal	Sobre el particular Martínez (2014) señala, que la comunicación interpersonal se puede transformar en aprendizaje, al reconocer que cada persona es diferente en	En mi opinión, todo proceso de comunicación es un constante aprendizaje, por eso es conveniente usar herramientas de coaching que generen acciones para tal fin.

			su forma de actuar, en la forma de expresar sus ideas, en la forma de comportarse	
3	¿Cómo es la comunicación con su compañero de labores? ¿podría describirla	En este aspecto, para ambos informantes (J1) y (S2) la comunicación se da de manera verbal, formal e informal necesario en el campo laboral, aunque debería ser orientada con herramientas de coaching para facilitar el entendimiento	Interpretado a Jakobson (1973) , Stoner y otros (1996) , Dirección y Gestión de Empresa (2008) se destaca que la comunicación es un acto verbal accesible a la observación el cual se ve influenciado por factores no verbales, a su vez su orientación puede ser vertical (formal) u horizontal (informal) cuyo propósito es intercambiar información dentro y fuera de cualquier contexto previamente planificado	Desde mi punto de vista, es necesario que la comunicación verbal y no verbal se alineen en una misma dirección para su entendimiento,
4	¿Cómo se siente si recibe retroalimentación de su compañero al finalizar su trabajo? ¿por qué?	En este aspecto, ambos informantes coinciden en señalar que no existe la cultura, o no se acostumbra, sin embargo, su función haría la comunicación más efectiva, pero se necesita desarrollar competencias para ello	Chiavenato (2001) opina, que la retroalimentación es un proceso de doble vía entre emisor y receptor Wolk (2007) señala que la retroalimentación íntegra la observación, la escucha activa, que van en conjunción con la emoción y con el poder de la palabra Koontz y otros (2012) creen que La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerente y no gerentes, para trabajar hacia una meta común. Las competencias para Villa y Poblete (2007) significan claridad y eficacia comunicacional	Al respecto, es importante crear en la unidad nuevas formas de comunicación y la mejor forma de iniciar es incluir la retroalimentación continua, vista desde la perspectiva del coaching gerencial como una acción persuasiva del lenguaje

			organización estructurada del discurso, complementariedad entre el lenguaje verbal y el corporal, carisma personal, se puede llegar a influir decisivamente en la forma de pensar y actuar de los demás	
5	¿Cree que la comunicación tiene poder? ¿defina por qué?	En este aspecto destaca, (J1) toda comunicación genera acción y toda acción da poder de elegir en pro del bienestar personal y colectivo, comunicar da poder a lo que dices, da poder a lo que se escucha, da dominio de expresar lo que desees según, el propósito que desea lograr.	Echeverría (2005) la asocia a la danza que tiene lugar entre el hablar y escuchar y entre el escuchar y el hablar	Se considera, relevante incorporar el coaching gerencial para crear conversaciones desde la autoconciencia, que generen compromiso de lo que se dice, o de lo que se escucha, esto contribuirá a relaciones interpersonales encaminadas hacia metas comunes
6	¿Cómo cree que las emociones (rabia, ira) afecta su comunicación con su compañero laboral? ¿por qué?	Con relación a, (J1) y (S2) creen que sí, pero se debe escuchar, para mantener la calma y el autocontrol	Acosta (2011) la define las emociones como una de las facetas más curiosas del ser humano y son relativamente poco conocidas, aunque las vivamos a diario implica, reacciones físicas encadenadas Wolk (2007) y Echeverría (2005) señalan que las emociones significan un lenguaje que hay que aprender a escuchar e interpretar, para hacer cambios en un espacio que ofrece posibilidades de interacción que se va fortaleciendo en la confianza Vivas, Gallego y González (2007) el autocontrol representa el control de sí mismo.	En este contexto, se orienta a mantener el autocontrol, utilizando la meditación, respiración, reflexión y visualización que unido al compromiso lograra su autorrealización.

7	¿Por qué piensa que escuchar es importante es la comunicación? ¿razone sus motivos?	En la opinión de los informantes Escuchar con atención y no distraerse es señal de respeto	Echeverría (2005) el escuchar es la que “valida el hablar...el escuchar dirige todo el proceso de comunicación” pero “cada cual dice lo que dice y escucha lo que escucha”. Escuchar no es solamente “oír” sino que es necesario “interpretar”	Conviene tener presente, este ámbito si se considera la opinión de los informantes y del autor referido, como uno de los aspectos fundamentales para el entendimiento
8	¿De qué forma el líder incentiva la comunicación? ¿por qué?	Desde la visión de los informantes (J1) y (S2) el líder, comunica, escucha, se involucra y orienta a valorar el trabajo	Román y Ferrández (2008) el líder-coach es una nueva forma de dirigir para ejercer un liderazgo renovado, capaz de planear el crecimiento personal, posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente incluso es comprometido, responsable y participativo. Martus, (2017) opina que el líder-coach debe tener un propósito claro, crear espacios para conversar, reconocer y valorar el trabajo.	Al respecto, la clave de un líder es crear espacio para conversar que se oriente al fortalecimiento de las relaciones interpersonales
9	¿Por qué piensa que su comunicación fortalece los equipos de alto rendimiento?	Los informantes (J1) y (S2) refiere que los equipos se fortalece por las interacciones y la información que se comparten, razón que mejora las actividades	Hawkins (2012) los equipos efectivos están conformado por un reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables	Se puede decir, que la gran ventaja de los equipos es que enriquecen las relaciones interpersonales,

Fuente: Soto (2021)

Hallazgo complementario

Los hallazgos, constituyen un gran aporte debido a que suministran información relevante a la unidad objeto de estudio, de manera clara y precisa, en referencia a los procesos comunicacionales. Esto con el fin, no sólo de conocer en qué situación se encuentra, sino también con la intención de dar a conocer el coaching gerencial a objeto de ofrecer una alternativa de solución, que guíen u oriente a las personas con relación a este contenido. En tal sentido, este estudio, se propuso investigar cómo transcurre el proceso comunicacional, con el propósito de obtener respuesta a los objetivos que se plantearon y así aclarar su importancia en el campo laboral

Por una parte, se indagaron los elementos comunicacionales significativos desde la concepción teórica de diversos autores, pero se concateno desde el conocimiento reflexivo, crítico y experiencial de los informantes. Por otro lado, se describen los elementos del coaching gerencial, por cuanto se consideró una opción para su optimización. Entre los principales hallazgos se destaca que los informantes claves conocen los elementos comunicacionales, aunque es pertinente manifestar que a pesar de ese conocimiento existe la crítica con relación a la comunicación interpersonal. Así lo demuestran, al manifestar que existen tenciones por la ausencia del personal, aunado a las quejas al expresar, que no preguntan si puede hacer el trabajo de su compañero, al triangular, esta información se evidencia la debilidad que existe en este aspecto, por ello es importante señalar que la comunicación continua “propicia la interacción, constituyen una forma de transformar las dinámicas de trabajo”

En este orden, se preguntó podría describir la comunicación con su compañero, se puede opinar, ambos informantes desde su experiencia tenían claro que la comunicación es verbal, formal e informal, aunque, dada la opinión reflexiva manifestaron la necesidad de incorporar el coaching. Al triangular la información se evidencio que existe correspondencia con el “acto verbal que se ve influenciado por factores no verbales” de allí es necesario su alineación

En el mismo orden de idea, se destaca la retroalimentación como elemento esencia de la comunicación, siendo oportuno exponer lo expresado por ambos informantes el

cual, coincidieron que no existe la cultura o no se acostumbra. Sin embargo, (J1) opina haría la comunicación más efectiva mientras que (S2) lo asocia a las competencias o habilidad de cada persona, al triangular la información con la teorización, resalta el proceso de doble vía, el cual integra la observación, escucha activa, que van en conjunción con la emoción y el poder de la palabra, desde esta perspectiva, es importante emplear el coaching gerencial visto como una acción persuasiva e informativa del lenguaje

De igual manera, se relacionó la comunicación con el coaching y se formularon las preguntas correspondientes a las emociones, escuchar y el poder de la palabra, en el primer caso, las emociones significan un “lenguaje que hay que aprender a escuchar e interpretar, para hacer cambio en un espacio que ofrece posibilidades de interacción” desde esta premisa teórica, el informante (J1) y (S2) sostienen desde la crítica que las emociones pueden afectar las comunicaciones, aunado a esta apreciación, los informantes consideran importante mantener el autocontrol, esto demuestra que los informantes (J1) y (S2) están conscientes de su importancia. Dado su relevancia, al triangular con la teorización se cree que es necesario realizar ejercicio de respiración, meditación y reflexión, para dirigir las adecuadamente. En el segundo caso, se les pregunto a los informantes que tan importante es escuchar, (J1) respondió que su importancia significa señal de respeto hacia ellos, (S2) opina que la distracción con el celular evita prestar atención, en el caso del informante (S2) es pertinente mencionar que la escucha forma parte de la comunicación y que una de las características es prestar atención cuando se habla, pues “escuchar es la que valida el hablar “.Al triangular la información con la teorización, es evidente que existe entre ambos informante el conocimiento adecuado, sólo que yo creo que incentivar la escucha fortalecería el entendimiento.

En el tercer caso, se destaca la opinión de (J1) cuando manifiesta que comunicar da poder a lo que se dice...allí se demuestra el conocimiento de lo señalado cuando expresa que la comunicación es acción y vista desde la acción da dominio de expresar lo que se desee, por el contrario (S2) expreso no creer en el poder de la comunicación. Al triangular ambas informaciones con la teorización se puede afirmar que se trata de

“hablar y escuchar”, desde la parte crítica se demuestra la poca información que se maneja al respecto, por ello es relevante reflexionar e incorporar el coaching gerencial, con el fin de concebir conversaciones desde la autoconciencia que generen compromiso de lo que se dice, o de lo que se escucha

Continuando con la idea, se preguntó el líder incentiva la comunicación, desde el punto de vista de ambos informantes (J1) y (S2) opinaron, que si se ve estimulada la comunicación, cuando se comunica, se escucha, se involucra y se orienta a valorar el trabajo. Al triangular la información suministrada por los informantes con la teoría se refleja desde el aspecto reflexivo la importancia que ejerce el líder en el ámbito laboral. El “líder-coach es una nueva forma de dirigir para ejercer un liderazgo renovado”, al respecto los líderes necesitan crear espacios de conversación que fortalezcan las relaciones interpersonales. Siguiendo la misma idea, de la comunicación para ejercer el liderazgo en línea ordenada, resalta la pregunta si los equipos de alto rendimiento se fortalecen con la comunicación a lo que respondió (J1) se fortalecen cuando se comparte información mientras que (S2) se fortalece cuando se interactúa y se comparte información. Al triangular la información se resume en compartir información, pero si se enfoca desde la crítica, es una razón para mejorar las actividades y si se toma en cuenta la teorización redundante en un “enfoque compartido”. Desde la parte reflexiva, se puede decir que la conformación de equipos resulta necesaria para enriquecer las relaciones interpersonales

Finalmente, de lo anterior se resume, que la comunicación desde el punto de vista del informante no es un hecho aislado en el ambiente laboral, por el contrario es la fuente para mantener relaciones interpersonales sólidas, aunque, hay desconocimiento en algunos aspectos, existe la posibilidad de incorporar cambios desde la visión transformadora del coaching gerencial.

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES

En el presente capítulo se presentan las reflexiones y recomendaciones del estudio titulado: El coaching gerencial: una propuesta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM (UPEL).

El propósito e interés de la presente investigación fue extraer los elementos que, a nuestro entender, dieron respuesta a los objetivos. Referidos a:

1. Identificar los elementos comunicacionales presentes en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).
2. Detallar los procesos gerenciales que se llevan a cabo en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).
3. Proponer herramientas, fundamentadas en el coaching gerencial para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Los cuales, se consideraron los más significativos para su comprensión. En este sentido, se desarrolló y se examinó la importancia de la comunicación y su efecto en el desempeño de las actividades, así como las herramientas del coaching como posible solución. El análisis, de estos elementos condujo a resaltar el valor que tienen para el ser humano las emociones, el lenguaje verbal y no verbal y los cambios, intrínsecos (personales) establecidos durante las interacciones comunicacionales

Finalmente, se destaca un conjunto de subcategoría, que constituyó un gran aporte debido a que, suministraron información relevante a la unidad objeto de estudio, el cual sirvió de referencia para comprender desde el punto de vista experiencial de los informantes el tema de interés abordado. Por último, espero con este estudio incentivar a las unidades o departamentos y en general a la universidad a trascender las

perspectivas comunicacionales y emplear el coaching en pro de consolidar la interacción social comunicativa.

Recomendaciones

En la opinión de la autora, se recomienda el coaching gerencial si se considera las investigaciones realizadas durante todo el proceso del estudio donde los autores citados que son experto en la materia y precursores de esta corriente de pensamiento han llegado a la conclusión, que la persona no escucha para entender solo hablan para responder, de allí que recomiendan el coaching ya que afirman, que la comunicación es un arte y el coaching un estilo de comunicación diseñado con el propósito que las personas logren comunicarse mejor y en positivo, permitiendo así un cambio de actitud desde un enfoque diferente

En este sentido, es pertinente recomendar lo siguiente:

- 1.-Mejorar los canales de comunicación del equipo, con el propósito de consolidar el trabajo en equipo y el liderazgo
- 2.-Propiciar el lenguaje coaching entre los equipos, con la finalidad de mejorar el desempeño de las actividades
- 3.-Planificar actividades mensuales recreativas, cursos o talleres que motiven el trabajo en equipo, que afiancen la comunicación interpersonal
- 4.-Que la universidad a través de la unidad de personal sea garante de que todo su talento humano asista a talleres de coaching y comunicación en pro de equipos de alto rendimientos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

El coaching gerencial: una propuesta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL).



Autora: María Teresa Soto

Tutora: Dra. María Eugenia Carrillo

La Urbina 22 de febrero de 2021

	pp.
Presentación de la Propuesta -----	98
Objetivo General de la Propuesta-----	100
Objetivos Específicos-----	100
Justificación-----	101
Fundamentación -----	103
Estructura-----	105
Instrucciones-----	105
Módulos Pedagógico -----	107
Definición de Términos.....	152





El Coaching Gerencial: una propuesta para Optimizar los
Procesos Comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y
Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM (UPEL).



Presentación de la Propuesta

Con el tiempo, las organizaciones universitarias públicas o privadas se han caracterizado por incluir diversos cursos, talleres charlas, conferencias y foros entre otros con la finalidad de promover en los empleados su desarrollo profesional que le garantice y le permita consolidar aún más sus conocimientos en el área que se desempeñan. Estas competencias que se consolidan, van en correspondencia a los nuevos tiempos de integración e interacción laboral, el cual resulta relevante ya que es por medio de estas capacidades que es posible intercambiar ideas que involucran los avances y transformaciones clave para el desempeño eficiente en la realización de las actividades o tareas.

En este contexto, la propuesta consiste en proponer el empleo del coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Mantenimiento y Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL), con el objetivo de que el personal amplíen sus habilidades interpersonales de comunicación para que se fortalezca tal como lo señala Hawkins (2012) el trabajo en equipo, la cooperación y el liderazgo; pues el coaching propone herramientas dirigidas para ayudar, apoyar, asesorar y orientar, es decir, planea técnicas capaces de formar equipos de líderes que se centren no solo como quieren dirigir la organización sino también como la transformarán. Ahora bien, la tendencia de transformación desde las acciones que ofrece el coaching tenemos la propuesta adaptada de Peter Hawkins (2012) explicada en este estudio.

El empleo del coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales pretende brindarle al personal de la unidad conocimientos actualizados, sobre cómo programar técnicas de comunicación desde la autoconciencia y para ello, se utilizará una guía de preguntas como uno de los caminos para conformar líderes transformacionales y equipos capaces de mejorar el rendimiento (r) aumentar el potenciar (p) y disminuir o reducir la interferencia (i) en las conversaciones.

La herramienta del coaching gerencial como propuesta servirá para desarrollar acciones con técnicas metodológicas, el cual será adecuado para que se valore la comunicación interpersonal de equipo y se valore la comunicación para un liderazgo con capacidad de transformación

En cuanto, a los beneficios que ofrece el coaching gerencial como herramienta para optimizar los procesos comunicacionales la autora considero lo siguiente

1.Nivel personal	2.Nivel profesional	3.Nivel organizacional
1.Escucha activa	1.Liderazgo renovado	1.Favorece las relaciones laborales
2.Reflexión interna	2.Visión inspiradora	2.Desarrolla grupos o equipos productivos de alto rendimiento
3.Autoconciencia de sí mismo	3.Crear espacio para conversar	3.Uso eficaz de los recursos institucionales (talento humano)

Nota. Cuadro elaborado por la autora (2020)



Generar herramientas, fundamentadas en el coaching gerencial para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)

1. Definir los fundamentos del coaching gerencial como herramienta para optimizar los procesos comunicacionales.
2. Conocer el lenguaje coaching y su influencia en el desarrollo de preguntas para conversaciones que, optimizan el proceso comunicacional
3. Establecer la importancia de los equipos de alto rendimiento y la influencia que ejerce el liderazgo para consolidar los procesos comunicacionales



Justificación

Unos de los desafíos, más importantes para el ser humano a través de la historia ha sido buscar diferentes maneras para comunicarse que les han permitido a las personas expresar sus ideas, emociones y sentimientos logrando así el arte conversacional un arte definido por Maturana (1996) como “el entrelazamiento de las coordinaciones de acciones conductuales que constituyen el lenguaje y las emociones...hablamos de disposiciones corporales dinámicas que especifican los distintos dominios de acciones en las que nos movemos”(p.35).

En efecto, las interacciones deben ser dominios que se reflejen a diario en la dinámica laboral, el cual el coaching gerencial pasa a ser un motivo que resultará ventajoso; ya que en la actualidad, las universidades necesitan contar con un equipo laboral cuyas acciones sean capaces de afianzar un liderazgo transformacional en sí mismo, con interés de compartir hábitos de aprendizaje y con capacidad de interactuar y agrupar equipos productivos, por ello el coaching gerencial, ofrece herramientas que permitirá utilizar el arte de la pregunta como mecanismo para el entendimiento, puesto que es considerado según Echeverría (2005) una “nueva forma de comunicación” (p.14)

Por ello, se cree que el coaching gerencial es una herramienta que dará a conocer la importancia de una comunicación reflexiva, que promueve la retroalimentación positiva, aspecto que incentivará el arte conversacional como punto de encuentro para que se expongan ideas e intereses de equipos y se libere con el diálogo su potenciar de capacidades, que irán en beneficio al rendimiento de las actividades o tareas.

A su vez, el coaching gerencial como herramienta promoverá la escucha como elemento primordial, según Echeverría (ob.cit) es un factor fundamental en el arte conversacional pues se considera que para un liderazgo transformacional exitoso la escucha resulta ser un valor esencial que se debe emplear; ya que contribuye para que el empleado tome conciencia del valor que tienen las preguntas, así como el valor de las respuestas y sus interpretaciones en el intercambio de idea, se cree que posiblemente facilitará la resolución de problemas laborales cotidianos; sin esperar

instrucciones, así como se cree que se afianzara una cultura de éxito en la gestión de desempeño. Finalmente, para incentivar la comunicación que conlleve al trabajo en equipo de alto rendimiento se recomienda poner en práctica el coaching gerencial y emplear las herramientas que ofrece en los procesos comunicacionales y para ello se necesita confianza, compromiso, responsabilidad y seguimiento.



Fundamentos del Coaching Gerencial

La autora, considera el coaching gerencial una herramienta que se enfoca en hacer ver a la persona el valor que tiene el reconectarse consigo mismo; esto es conectarse con su lenguaje interno, para que descubra la magia y el poder que tienen sus palabras y el efecto que puede causar en él y en los otros esa acción, ahora bien, el coaching gerencial es un término introducido por Whitmore (2003) quien lo define como una “forma de gestión o desempeño” dirigido a directores, ejecutivos y en general a personas que quieran ejercer un liderazgo en una organización.

De igual forma, existen diferentes modalidades (gerencial, personal, ontológico) entre otros, pero sin duda ha adquirido recientemente notoriedad en las organizaciones institucionales modernas como en el caso de la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física interesada en mejorar las relaciones interpersonales de comunicación del talento humano para lograr fortalecer las metas que van en beneficio de los objetivos organizacionales.

Aunque, se debe destacar que el coaching no puede ser visto como una teoría, pero sí, según Ravier (2005) como una corriente de pensamiento sustentada en filosofías como las de “Sócrates, Platón y Aristóteles, quienes centraron su atención en hacer que la persona descubra el potenciar interno de sus pensamientos así tendrán el conocimiento de su “verdad y al descubrirlo estará en mejores condiciones para dirigir personas” (p.27).

Estas afirmaciones filosóficas, impulsaron la búsqueda de diversos autores entre ellos Maturana (1996) considerado una referencia del coaching a investigar la importancia que ejerce el lenguaje y como su influjo puede en ocasiones perturbar las acciones cotidianas de la persona en diversos ámbitos, su análisis lo fundamentó desde la visión reflexiva interna del ser (*autoconciencia*) su estudio llegó a la conclusión que se debería romper viejos esquemas tradicionales de emociones corporales dinámicas, pero desde el (*autoconocimiento*) y la observación; y así con ese conocimiento la

persona podrá lidiar contra todos los estereotipos que ha “desnaturalizado...al ser humano” (p.10)

De esta manera, se piensa que para el coaching el lenguaje significa enriquecer a través de la comunicación la integración integral de la persona, para que produzca correlaciones de conocimientos que fortalezcan interrelaciones laborales efectivas. En este punto, y coincidiendo con Maturana, Echeverría (2005) opina que el lenguaje “hace que las cosas sucedan” al ser interpretativo; de hecho, las palabras crean realidades positivas o negativas que se transforma por su carácter generativo, el cual refleja el estado emocional y corporal, es allí donde el coaching interviene en su rol de orientar o asesora a la persona en su ambiente laboral, para que se comprometa a reflexionar sobre las acciones ejercidas al hablar.

Visto de esta forma, Hawkins (2012) plantea el coaching no como una necesidad, pero si como una herramienta para el lenguaje, que sirve para activar la cooperación, el liderazgo y el trabajo de equipo y que está “excesivamente centrado en mejorar la forma de relacionamiento entre los miembros del equipo...que, con el tiempo, ayuda a que el equipo trabaje se relacione y aprenda mejor de forma conjunta” (p.20). En efecto, las acciones que promueve el coaching no hacen milagros, pero si propiciara el trabajo en equipo en la unidad administrativa donde se podrá desarrollar las actividades o tareas con el potenciar de valores integradores que será significativo para la unidad administrativa institucional

Por ello, el coaching hace énfasis en que la persona domine su lenguaje interno para mantener relaciones interpersonales sólidas ratificando así lo señalado por Jakobson (1973) que el lenguaje “va mucho más allá a la emisión de un mensaje”. De esta manera, se cree que el lenguaje al estilo coaching hará que las conversaciones trasciendan en el ambiente laboral con este conocimiento.

Por esta razón, esta propuesta enfocada en el coaching gerencial como herramienta para optimizar los procesos comunicacionales es importante, para ellos hay que capacitar al personal como coach o como líder coach, para que sepan cómo crear condiciones armónicas y diseñen conversaciones que implique integración con capacidad de transformación por ejemplo (personal + unidad + trabajo en equipo =

equipos de alto rendimiento) lo que hará despertar el interés para fortalecer la convivencia laboral en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física.

Estructura

En este contexto, es preciso desarrollar las acciones que permitan el empleo del coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL). Para ello, la propuesta incluirá tres aspectos: fundamentos, liderazgo y equipos de alto rendimientos, se cree fortalecerá la comunicación que estimule a mejorar el desempeño. Se consideró, en la elaboración de esta acción el modelo Clear pues, a mi juicio es el que más se adapta a los objetivos propuesto. Por otro lado, se mencionan algunos principios básicos, que, en mi opinión sustentan su aplicabilidad para que los participantes de la unidad, desarrollen su capacidad de aprender a aprender por sí mismo, que comienza por su participación, disciplina, fuerza interior, compromiso, automotivación, entusiasmo, responsabilidad y creatividad; esto es de suma importancia para su implementación, desarrollo y seguimiento.

Asimismo, esta acción plantea la elaboración por una semana de talleres teórico/ práctico, divididos en tres (3) módulos, el cual cada módulo está constituido por el objetivo general, objetivo específico, contenido programático y estrategia metodológica (dinámicas). De igual forma para su aplicación, se contará con el talento humano (facilitador y participantes de la unidad), además, el taller se apoyará de los siguientes recursos materiales: laptop, pizarrón, video beam, marcadores entre otros; su horario será matutino de (8am a 12pm).

Cabe destacar, habrá un receso de 15 minutos, tendrá una duración de cuatro días iniciando el día lunes y finalizando el día jueves resumiendo lo vivenciado. Se hace la acotación, que las actividades del día miércoles continuaran el día jueves y el día viernes el compartir de 9:am a 12:pm.

Comenzando, las capacitaciones la primera semana del mes de julio solo los días hábiles, sumando un total de veinte (20) horas académicas aproximadamente, para concluir, la evaluación que se eligió para los participantes fue la autoevaluación debido a la naturaleza del coaching Bayón (2010) manifiesta que el ser humano es creador de su proceso de aprendizaje y que el mejor método de enseñanza está “basado en el diálogo” entre maestro y alumno como mejor camino hacia el conocimiento” (p.24). Conocimiento que, para efecto de la capacitación, la evaluación es dirigida para medir la satisfacción o éxito en su ejecución permitiendo así, percibir el grado de bienestar que el participante experimentó en función de las orientaciones de las actividades planteadas, para ello al finalizar el último módulo se le hará entrega de un instrumento que permita conocer su opinión con relación a las actividades programadas, orientaciones del facilitador y recursos empleados (**ver anexo II**)

Cabe destacar, que se deben seguir las instrucciones antes indicadas para su ejecución.

MÓDULOS

Módulo I <div style="text-align: right;">Diseño del Taller</div> <p>Lunes: Fundamentos del Coaching Gerencial Primera sesión de 8:am a 12:pm Que se quiere alcanzar: Que el participante obtenga conocimientos básicos del coaching gerencial</p>					
Objetivo General: Desarrollar en forma conjunta y colaborativa, habilidades de coaching gerencial que le permitan al participante de la unidad desarrollar una comunicación interpersonal efectiva, y de esta manera lograr equipos de alto rendimiento					
Objetivos específicos	Contenidos programáticos	Estrategias Metodológicas	D	Recursos	Referencias
1. Definir los fundamentos del coaching gerencial como herramienta para optimizar los procesos comunicacionales.	-Antecedentes del coaching	Inicio:	15'	Talento humano:	Gómez, M. (2007). <i>Manual de técnicas y dinámicas</i> . México: Ecosur
	-Principales exponentes	-Presentación y bienvenida por parte del facilitador (a)		-Facilitador (a)	
	-Concepto de coaching gerencial	-Luego se realizará una dinámica rompe hielo llamada,	20'	-Personal de la unidad	González, P; Galardi, O. y Arguilea, P. (s/f). <i>24 Dinámicas grupales para trabajar con adolescentes</i> . España: Hezizerb
	-Elemento de la comunicación	1.“Presentación por pareja”	15'	Materiales:	Whitmore, J. (2003). <i>Coaching método para mejorar el rendimiento de las personas</i> . España: Paidós.
		-Después, el facilitador (a) le presentará el plan de contenido utilizando presentaciones en láminas de Power Point e inmediatamente se escuchan las sugerencias del participante		-Laptop, -Pizarrón -Video beam	

		<p>-Receso</p> <p>-Seguidamente se empieza con una introducción del coaching gerencial y su contenido y explicación se apoyarán con láminas de presentaciones diseñadas en Power Point</p> <p>-Posteriormente se realizará una dinámica llamada</p> <p>-2.- “Afirmaciones en grupo”</p> <p>-Después se realizará un test de comunicación denominado</p> <p>3.- “Estilo de comunicación”</p> <p>-Finalmente, retroalimentación de lo que aprendieron del test de comunicación</p> <p>Por último, se cierra con un pensamiento</p>	<p>15’</p> <p>40’</p> <p>50’</p> <p>40’</p> <p>35’</p> <p>10’</p>	<p>-Marcadores</p> <p>-Material escrito</p> <p>Papel y lápiz entre otros</p>	<p>Zaya, P. (s/f). La comunicación interpersonal. Cuba: Academia Española 2011 Academia</p>

		<p>5.-Elementos de la comunicación presentes en el coaching</p> <p>-Receso</p> <p>Seguidamente se realiza un cuestionario denominado</p> <p>6.- Diseñando Conversaciones que Abren posibilidades</p> <p>-Posteriormente el facilitador (a) realiza una exposición de la importancia que tienen las emociones y la escucha en el lenguaje coaching</p> <p>-Consecutivamente se realiza la siguiente dinámica llamada</p> <p>7.- “Molino en Marcha”</p> <p>-Se culmina, con una dinámica de cierre llamada</p> <p>8.- “La Clínica” seguidamente un pensamiento</p>	<p>15’</p> <p>60’</p> <p>30’</p> <p>30’</p> <p>30’</p>	<p>-Material escrito</p> <p>Papel y lápiz entre otros</p>	<p><i>integrado de la PNL y la ontología del lenguaje.</i> Buenos Aires: Granica.</p> <p>Vargas, E. (2003). <i>Planificación de programas educativos ambientales y de salud.</i> Costa Rica: Universidad estatal a distancia</p> <p>Zeus, P.; Skiffington, S. (2002). <i>Coaching en el trabajo.</i> España: McGraw-Hill</p>

Módulo III Diseño del Taller Miércoles: Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento Tercera sesión de 8:am a 12:pm Que se quiere alcanzar: Que el participante de la unidad a través de la comunicación consolide equipos de alto rendimiento o desempeño Objetivo General: Desarrollar en forma conjunta y colaborativa, habilidades de coaching gerencial que le permitan al participante de la unidad desarrollar una comunicación interpersonal efectiva, y de esta manera lograr equipos de alto rendimiento					
Objetivos específicos	Contenidos programáticos	Estrategias Metodológicas	D	Recursos	Referencias
3. Establecer la importancia de los equipos de alto rendimiento y la influencia que ejerce el liderazgo para consolidar los procesos comunicacionales	-Liderazgo transformador -Líder coach -Equipos de alto rendimiento	Inicio.			
		-El facilitador (a) da la bienvenida a los participantes	15'	Talento humano: -Facilitador (a)	Gómez, M. (2007). Manual de técnicas y dinámicas. México: Ecosur
		-Luego, se realiza la siguiente dinámica llamada		-Personal de la unidad	González, E.(s/f). <i>Recopilación de 456 juegos y dinámicas de integración grupal.</i> [Documento en línea].
		9.- “La Risa”	15'	Materiales:	
		-Después breve introducción del tema	5'	-Laptop,	
		-Seguidamente se realiza el ejercicio llamado		-Pizarrón	González, P; Galardi, O. y Arguilea, P. (s/f). <i>24 Dinámicas grupales para trabajar con adolescentes.</i> España: Hezizerb
		10.- Diagnostico Pre Coaching	60'	-Video beam -Marcadores	

		<p>-Receso</p> <p>Posteriormente se realiza la siguiente dinámica</p> <p>11.- “Juego de Roles”</p> <p>-Subsiguientemente se realiza la dinámica llamada</p> <p>12.- “Llave del Éxito”</p> <p>-Después el siguiente ejercicio</p> <p>13.-Representar al Equipo</p> <p>-Seguido de la dinámica</p> <p>14.- “En que nos Parecemos”</p> <p>-Para finalizar dinámica de cierre llamada</p> <p>15.- “La Palabra Clave”</p> <p>seguido de un pensamiento</p>	<p>15’</p> <p>40’</p> <p>15’</p> <p>40’</p> <p>15</p> <p>20</p>	<p>-Material escrito</p> <p>Papel y lápiz entre otros</p>	<p>Gobierno de Canaria. (s/f). Dinámicas de grupos 2011 [Documento en Línea. Disponible]</p> <p>Hawkins, P. (2012). <i>Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación</i>. México: Granica.</p> <p>Kotson, I. (2011). Cuaderno de ejercicios de inteligencia emocional. Barcelona: Terapia Verde [Documento en Línea]. Disponible:</p>
<p>Módulo III</p> <p style="text-align: center;">Taller</p> <p>Continuación</p> <p>Jueves: Liderazgo y Equipo de Alto Rendimiento</p>					

Cuarta sección de 8:a 12:pm					
		Inicio			
		-El facilitador (a) da la bienvenida a los participantes	15'		
		-Luego, se realiza la dinámica llamada 16.- “Emociones a la Vista”	15'		
		-Después se realiza la dinámica 17.- “Grupos de Sensibilización”	60'		
		-Posteriormente se realiza la dinámica llamada 18.- “El Mejor Equipo”	15'		
		-Subsiguientemente se realiza la dinámica 19.- “Trabajo en Equipo”	40'		
		-Para finalizar dinámica de cierre 20“Mirada Retrospectiva” seguido de un pensamiento	30'		
		-Instrumento de Evaluación	20'		

Fuente: Soto (202)

Módulo I

TALLER

LUNES

Fundamentos del Coaching

Presentación:

Bienvenidos al plan de capacitación de coaching gerencial. Iniciamos un conjunto de talleres que tendrán una duración de una semana esperamos que sean de su agrado y colmen las expectativas que usted ha depositado en él, su facilitador (a) lo acompañara durante todo el recorrido con entusiasmo, promoviendo la integración de equipos desde el plano del aprendizaje significativo apoyadas con dinámicas que busquen establecer vínculos entre participantes y facilitador (a) Gracias por permitirme compartir con ustedes esta experiencia de aprendizaje mutuo.

Descripción de las Actividades

1.- “Presentación por pareja”

La presentación entre las personas que asisten a cursos o talleres son muy importantes ya que sirve para romper el hielo y así con ello despejar incertidumbres al conocerse. Además, su flexibilidad permite incorporar nuevos participantes e integrarlos a los equipos o grupos aun cuando no se reúnan por primera vez.

Objetivo:

Vivenciar aspectos cognitivos en el proceso de integración de equipos

Que los equipos conozcan de cada uno aspectos tal vez desconocidos

Descripción:



El facilitador (a) le entrega a cada asistente una hoja y un lápiz y les pide que anoten su nombre y luego de hacerlo, introducirlo en una cajita que está identificada con la palabra presentación así sucesivamente, hasta que todos lo hayan introducido. El facilitador

(a) agita la cajita e invita nuevamente a los participantes a retirar el papelito y el participante que pase primero y escogió, por ejemplo, a María dirá su nombre (Juan) los otros participantes deberán estar atentos para no escoger a Juan quien es la pareja de María. Finalmente, María presentara a Juan y viceversa, duración tres minutos por pareja

Utilidad:

Incentiva la comunicación interpersonal en la medida que se proporciona conocimiento del equipo

Plan de Contenido:

Semana	
Contenido Programático	
Fundamentos del coaching	
Lunes	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes del coaching • Concepto de coaching • Elementos de comunicación
Lenguaje Coaching	
Martes	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de las conversaciones • El lenguaje de las emociones • Escuchar el lado oculto del lenguaje
Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento	
Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformador • Líder coach • Equipo de alto rendimiento
Jueves	Continuación
	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de los vivenciado • Instrumento de evaluación
Viernes	Compartir

Nota. Cuadro elaborado por la autora (2021)

Introducción general de coaching:

Desarrollar en las instituciones organizacionales a las personas con la cultura coaching significa de alguna manera fortalecer en ellos aspectos de su vida laboral que incluye su crecimiento profesional, así como en el personal que significa reconectarse con sí mismo, es decir conectarse con su yo verdadero, esto le permite simultáneamente desarrollar una gran variedad de posibilidades de actuación, pues se basa en que la persona abandone todo pensamiento restrictivo y aprenda a desafiar sus creencias limitantes, que le impiden caminar hacia su propio éxito. Ahora bien, en el campo laboral, es un método novedoso; no así fueron sus orígenes, que puede decirse que se asocia a la filosofía ancestral griega, su fundamento no se le puede atribuir a un autor en particular, ya que confluyen diversas disciplinas y pensadores, aunque los principales exponentes del coaching defienden esta corriente de pensamiento al coincidir en señalar que la cultura coaching integrada por un coach y un coachee proporciona una mayor conciencia de posibilidades para el logro de los resultados que se desean obtener.

Es propicio mencionar, lo señalado por uno de los principales exponentes del coaching John Whitmore (2003) al referirse que el coaching no se centra en los errores pasados, sino en las posibilidades futuras; el coaching es ayudar y acompañar una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambios, aprendizaje, liberación de talentos, transformación y expansión de conciencia obteniendo de alguna manera resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y coachee y de los medios y el estilo de comunicación utilizados.

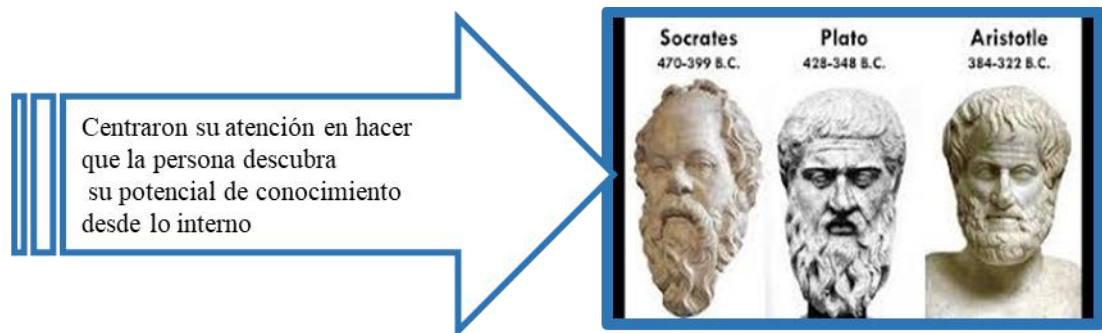
Esto desde luego, para las instituciones organizacionales el coaching debe ir encaminado hacia un liderazgo basado en el trabajo de equipo esencial para las funciones que forman parte vital en su desarrollo interno, que necesitan de una ayuda experta para aprender a trabajar y liderar de forma conjunta a quienes suelen creer que su forma de actuar es la apropiada y no suelen admitir las correcciones.

Láminas de Presentación

Antecedentes



Filosofía Griega



Fuente: Elaborado por la autora (2021)

Principales Exponentes



Fuente: Elaborado por la autora (2021)

Actividad

2. “Afirmaciones en grupos”

Como equipos, hay cosas que nos unen, pero en opiniones hay cosas que nos separan, aunque pertenezcamos al mismo equipo y nos cueste reconocerlo cada miembro por naturaleza es diferente en su forma de actuar y de pensar. Es por ello, mediante esta dinámica se pueden trabajar similitudes y diferencias que los consoliden como equipos al conocerse mejor y empatizar con las diferentes opiniones. En este caso, se escucharán las diferentes opiniones de los fundamentos del coaching presentado anteriormente en láminas de Power Point.

Objetivo:

Fomentar la comunicación y el diálogo

Aprender a respetar las posturas de los demás

Conocer las distintas valoraciones de los miembros del equipo

Descripción:



Cada miembro debe opinar sobre un tema (fundamentos del coaching) pero antes deberá escribir en una hoja de papel su idea u opinión respecto al tema en cuestión. Posteriormente, un voluntario pasará al pizarrón y escribirá las afirmaciones sobre las que hay acuerdo y sobre las que hay desacuerdo. Después, se establece el

debate luego, de finalizado subsiguientemente la facilitadora hace las siguientes preguntas para que queden como reflexión interna en cada uno de los participantes.

1. ¿Que observe en el debate?
2. ¿Me negué a observar a la otra persona en el debate?
3. ¿Me negué a aceptar la opinión de la otra persona?
4. Si es el caso ¿Qué hará al respecto?

Actividad

3.- Test de Comunicación.

Por naturaleza, y considerando el debate anterior las personas logran comunicarse mejor cuando consiguen entender su estilo de comunicación que identifica su personalidad, al comprenderlo su agudeza visual observa en detalle los movimientos corporales y los transforma acertadamente (abierto, agachado, erguido, a la defensiva), y su agudeza auditiva al escuchar con atención el tono de la voz y su ritmo (fluida, entre cortada o cansada), lo transforma en pro de una conversación adecuada.

Objetivo:

Que la persona reconozca su estilo de comunicación como base para el logro de sus objetivos laborales

Fomentar en los equipos la congruencia en las interacciones al reconocer el estilo de comunicación individual de la persona

Descripción:

1. Selecciones en cada pareja de atributo aquel que le es más característico a su personalidad
2. Haga una selección en cada par por ejemplo si tenemos en pareja el número (1) y el número (2) sólo debemos seleccionar uno de ellos
3. Al finalizar el test califíquelo dándole el valor de uno (1) a cada selección, súmelo al final
4. El test se clasifica por estilo (acción, proceso, personas, ideas), el valor máximo por cada estilo es 20 y el total de los cuatro (4) estilo debe ser 40
5. Sea honesto con usted
6. Al final respuesta de verificación de estilo de comunicación y sus principales características

Estilo de comunicación						
Test de apreciación personal						
Nº	Atributos	Selección		Nº	Atributos	Selección
1	Me gusta la acción			3	Yo considero los grupos más efectivos que los individuos.	
2	Yo enfrento los problemas de una forma sistemática			4	Yo disfruto mucho de la innovación.	
5	Estoy más interesado en el futuro que en el pasado.			7	Me gusta atender grupos bien organizados.	
6	Disfruto trabajar con la gente.			8	Las fechas de cumplimiento son importantes para mí.	
9	No puedo permanecer indeciso.			11	Disfruto la estimulación de la interacción con otros	
10	Creo que las nuevas ideas deben ser probadas antes de ser usadas.			12	Siempre busco nuevas posibilidades.	
13	Yo quiero establecer mis propios objetivos.			15	Trato de comprender las emociones de otros.	
14	Cuando empiezo algo no paro hasta concluirlo.			16	Yo reto a la gente a mi alrededor.	
17	Miro adelante para recibir retroalimentación en mi proyección.			19	Creo saber lo que quiere la gente.	
18	Ir paso a paso es muy efectivo.			20	Me gusta la solución de problemas creativos.	
21	Yo extrapolo y proyecto todo el tiempo.			23	Planificación es la clave del éxito.	
22	Soy sensible a las necesidades de otros.			24	Me pongo impaciente con las deliberaciones largas	
25	Me mantengo ecuánime cuando estoy presionado			27	Yo escucho a la gente.	
26	Yo valoro mucho la experiencia.			28	La gente dice que yo soy un tipo que piensa rápido	

29	Para mí la cooperación es palabra clave.		31	Me gusta manejar varios proyectos al mismo tiempo	
30	Yo utilizo métodos lógicos para probar alternativas		32	Yo siempre me cuestiono	
33	Yo aprendo con la práctica		35	Yo puedo predecir como otros pueden reaccionar ante un estímulo	
34	Yo creo tener control sobre mis emociones.		36	No me gustan los detalles.	
37	El análisis debe siempre preceder a la acción		39	Tengo la tendencia de empezar las cosas y no terminarlás	
38	Yo soy capaz de apreciar el clima de un grupo		40	Yo me considero una persona resuelta.	
41	Me gusta enfrentar tareas retadoras.		43	Puedo expresar mis sentimientos ampliamente.	
42	Confío en la observación y en los datos.		44	Me gusta idear nuevos proyectos	
45	Disfruto mucho de la lectura		47	Me gusta enfrentar las cosas de una vez por todas	
46	Me considero una persona asequible.		48	Me gusta emprender nuevos proyectos.	
49	Disfruto aprendiendo de otros.		51	Los hechos hablan por sí solos.	
50	Me gusta la variedad.		52	Uso mi imaginación tanto como me es posible	
53	Soy impaciente con las lecturas largas y lentas		55	Las decisiones importantes deben tomarse con precaución.	
54	Mi mente nunca cesa de trabajar.		56	Yo creo firmemente que la gente necesita entenderse para llevar a feliz término una tarea	
57	A menudo tomo decisiones sin pensarlo mucho.		59	Me gusta caer bien.	
58	Las emociones crean problemas.		60	Puedo tomar decisiones acertadas con rapidez.	

61	Pongo a prueba mis nuevas ideas con la gente.		63	Me gusta obtener las cosas ya hechas.	
62	Creo en los avances científicos.		64	Las buenas relaciones son esenciales.	
65	Soy impulsivo.		67	La comunicación con la gente es un fin en sí mismo	
66	Me gusta diferenciar a las personas.		68	Me gusta ser estimulado intelectualmente.	
69	Me gusta organizar.		71	Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo	
70	Yo usualmente salto de una tarea para la otra.		72	Mi actualización es palabra clave para mí	
73	Me complace jugar con las ideas		75	Disfruto haciendo lo que considero útil	
74	No me gusta malgastar el tiempo		76	Yo aprendo en la interrelación con otros.	
77	Yo encuentro las abstracciones interesantes y las disfruto		79	Me gusta ser breve e ir al grano.	
78	Soy paciente y minucioso.		80	Me siento seguro de mí mismo	

Respuesta de verificación

1-A	Estilo acción	1,8,9,13,17,24,26,31,33,40,41,48,50,53,57,63,65,70,74 y 79
2-B	Estilo proceso	2,7,10,14,18,23,25,30,34,37,42,47,51,55,58,62,66,69,5,78
3-C	Estilo persona	3,6,11,15,19,22,27,29,35,38,43,46,49,56,59,64,67,71,76,80
4-D	Estilo ideas	4,5,12,16,20,21,28,32,36,39,44,45,52,54,60,61,68,72,73,77

Descripción del estilo de comunicación

1-A	Contenidos: ellos hablan acerca de:	Comportamientos: ellos son:
	Objetivos	Prácticos
	Eficiencia	Directos
	Responsabilidad	Impacientes (saltan de una idea a otra)
	Retroalimentación	Energéticos (retadores)
	Retos	Comunicación impulsiva

	Decisiones	No tienden a favorecer las relaciones afectivas
	Resultados	Limita su capacidad de escuchar
2-B	Contenidos: ellos hablan acerca de:	Comportamientos: ellos son:
	Hechos	Sistemáticos (paso a paso)
	Planes	Lógicos
	Organización	Objetivos
	Controles	Pasivos
	Análisis	Gran capacidad de escucha
	Procedimientos	Su relación comunicativa la cuidan para no resultar impersonal o demasiado técnico y así no bloquear al intercomunicador.

3-C	Contenidos: ellos hablan acerca de:	Comportamientos: ellos son:
	Personas	Espontáneos
	Necesidades	Enfáticos
	Motivaciones	Subjetivos
	Trabajo en equipo	Emocionales
	Comunicación	Perceptivos
	Comprensión	Sinceros
	Su propio desarrollo	Expresan sus sentimientos
	Conciencia	Limitada capacidad de escucha
	Cooperación	Impresionables
	Valoración	
	Creencias	
4-D	Contenidos: ellos hablan acerca de:	Comportamientos: ellos son:
	Innovación	Imaginativos
	Creatividad	Carismáticos
	Oportunidad	Difíciles de comprender
	Posibilidad	Egocéntricos
	Interdependencia	Poco realistas
	Nuevas ideas	Evasivo
	Alternativa	Proveedores de ideas

Nota. Tomado de Zaya, P. (s/f). La comunicación interpersonal, elaborado por la autora (2021)

Conclusión:

Luego, de haber finalizado los participantes el test que lo identifica con un estilo de comunicación el facilitador (a) hace las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es tu estilo de comunicación dominante?
2. ¿Estás de acuerdo con los resultados del test? ¿Por qué?
3. ¿Actúas diferentes a los resultados del test? ¿Por qué? Si es el caso. ¿Qué harás al respecto?

El participante tiene la opción de compartir o no la información con el resto del grupo

Utilidad:

Incentiva la comunicación interpersonal en la medida que se reconoce el estilo de comunicación personal

Pensamiento de cierre:



Para sacar lo mejor de ti
debes creer que lo mejor está allí simplemente
permítete descubrir nuevas reservas que posees y no eres
consciente

Whitmore. J.

Módulo II

TALLER

MARTES:

Lenguaje y Coaching

Introducción:

Cuando, las personas interactúan en una conversación sean dos o más personas (equipos) comienza una danza de palabras apasionantes donde ambas partes se ven afectadas por el fenómeno de lo dicho y escuchado y el lenguaje tipo coaching hace énfasis primero en la persona para que se cuestione su forma de interpretar y se conecte con la sabiduría de preguntar e indagar, para ello debe saber escuchar, tomar conciencia y establecer planes de acción que lo movilicen a crear nuevas condiciones a través de las conversaciones.

Descripción de las Actividades

4.- “Manejo de Tema”

Objetivo:

Lograr que los miembros de los equipos puedan conocerse y comunicarse mejor
Que los equipos solidifiquen y consoliden su integración
Que los participantes desarrollen empatía



Descripción:

Para comenzar, el facilitador (a) les pide a los participantes que formen rápidamente cuatro equipos de cinco personas, luego el facilitador le hace entrega al equipo de una tarjeta que contiene el tema a desarrollar que posteriormente un integrante leerá al resto de su equipo dando inicio a la conversación,

mediante preguntas o comentarios. Una vez concluida la participación de cada integrante se procede a rotar los equipos

Utilidad: Integración entre los equipos

Actividad

5.-Ejercicio:

Elementos de la comunicación presentes en el coaching

Objetivo:

Que los participantes reconozcan los elementos del coaching que están presentes en la comunicación

Que los participantes conozcan cómo se realiza una sesión de coaching, utilizando elementos de comunicación, si desea formarse como coach



Descripción:

Se inicia, escribiendo en la pizarra el título del ejercicio denominado elementos de la comunicación presentes en el coaching, luego el facilitador (a) comienza preguntando a los participantes ¿Cuáles creen ustedes que son los elementos de la comunicación que están presentes en una sesión de coaching? Seguidamente, el facilitador (a) escucha la opinión de cada miembro y lo escribe en la pizarra después, se escoge un voluntario que guiado por el facilitador (a) dibujará en la pizarra a dos personas una frente a otra donde uno será el coach y el otro el coachee y con la ayuda de los participantes se colocará las opiniones expresadas en la imagen que corresponda

Posteriormente, el facilitador (a) utiliza lo desarrollado y lo amplía e induce a los participantes a realizar el siguiente ejercicio para luego llevarlo a la práctica, para ello hace entrega de papel y lápiz para que escriban y formulen (1) pregunta cerrada, (1) pregunta abierta o no dirigida, (1) pregunta dirigida, (1) pregunta de sentimientos, (1) pregunta visionaria. Luego de finalizada la actividad los participantes formaran cuatros equipos de cinco personas, cada equipo deberá llegar a un consenso con las preguntas subsiguientemente, de manera voluntaria un equipo escogerá a dos de sus miembros que se deberán sentar frente a frente (coach-coachee) para hacer su sesión de coaching (práctica) guiada por el facilitador (a). Por último, los participantes concluyen con una

definición de los atributos que reúne una sesión de coaching. Y, para terminar el facilitador (a) hace las siguientes preguntas de reflexión:

¿Qué aprendieron con esta práctica?

¿Cómo se sintieron con la práctica?

¿Qué les gustaría eliminar de la práctica?

¿Qué les gustaría conseguir con la práctica?

El participante tiene la opción de compartir o no la información con el resto del grupo

Utilidad:

Colaboración de equipos, minimiza la distracción y establece un clima de confianza.

Nota. Tomado de Zeus, P.; Skiffington, S. (2002). Coaching en el trabajo, elaborado por la autora (2021)

Actividad

6.-Cuestionario

Diseñando Conversaciones

Objetivos:

Que los participantes se comprometan consigo mismo y construya junto a su equipo un futuro diferente

Que el participante desafíe y cuestione sus propias interpretaciones para transformarse y lograr junto a su equipo la persona que quiere ser



Descripción:

Se comienza, esta actividad haciendo entrega de un cuestionario denominado diseñando conversaciones en donde el participante escribirá juicios personales y laborales, tres juicios positivos y tres juicios negativos de cada uno

Paso 2. Escoja un juicio negativo de los tres que escribió tanto personal como laboral

Paso 3. Seguidamente, hágase las siguientes preguntas que aparecen después del cuestionario y responda

Paso 4. Posteriormente elija un juicio negativo personal y laboral que desee cambiar subsiguientemente, enuncie cuál es el juicio positivo que usted desea tener en lo personal y laboral, por último, hágase nuevamente las preguntas siguientes para cambiar su manera de ser y responda

Cuestionario			
Diseñando conversaciones			
Nº	Juicios	Positivos	Negativos
1	Personales		
2			
3			
Nº	Juicios		
1	Laborales		
2			
3			

Paso 3.- Hágase las preguntar siguientes en lo personal y laboral.

¿En qué dominio particular estoy realizando este juicio? Tiene que ver con un dominio en particular

a)-.....

b)-.....

¿Qué afirmaciones (acciones o hechos concretos) puedo utilizar para respaldar este juicio? ¿Qué hechos concretos lo fundamentan?

a)-.....

b)-.....

Paso 4.-Hágase las preguntas siguientes en lo personal y laboral para cambiar su manera de ser.

¿Qué acciones más generan ese juicio negativo?

a)-.....

b)-.....

¿Qué necesito aprender para realizar esas nuevas acciones? Aquí debe especificar cuándo ¿dónde y como lo haría?

a)-.....

b)-.....

¿Qué tipo de persona sería si cambiara ese juicio?

a)-.....

b)-.....

Nota. Tomado de Muradep, L. (2012). Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje, elaborado por la autora (2021)

Y, para culminar el facilitador (a) hace las siguientes preguntas de reflexión:

¿Te gusto la actividad? ¿Por qué?

¿Qué aprendiste de la actividad?

¿De qué te diste cuenta con la actividad?

¿Qué no te gusto de la actividad? ¿Por qué?

¿En que se relaciona la actividad con tu vida personal y laboral? ¿Por qué?

¿Qué fue lo más significativo de la actividad? ¿Por qué?

El participante tiene la opción de compartir o no su experiencia con el resto del grupo

Utilidad:

Fomenta las condiciones para la transformación comunicacional (interpretaciones)

Actividad

7.- “Molino en Marcha”

Objetivo:

Que el participante maneje las emociones propias y ajenas

Que el equipo tenga la capacidad de expresar mejor sus emociones

Que el equipo tenga mejor capacidad de escuchar

Que los equipos actúen como un contenedor emocional que trata y resuelve conflicto



Descripción

El facilitador (a) inicia haciendo entrega a los participantes de una cartulina, lápiz y creyones, seguidamente les indica que dibujen un molino de viento con cuatro aspas, posteriormente en cada aspa del molino deberán escribir su situación, su sentimiento, su necesidad y su solución, subsiguientemente comparte la experiencia con los participantes.

Para finalizar, el facilitador (a) promueve la lluvia de ideas al hacer las siguientes preguntas

¿Qué es la emoción? ¿Es importante? ¿Por qué?

¿Qué te llamo la atención de la actividad?

¿De qué se dio cuenta con la actividad?

¿Cómo te imaginas una escucha basada en los sentimientos y/o necesidades? ¿Te sientes incomodo en ese momento? ¿Por qué?

¿Cuándo estas molesto sabes expresarlo de manera adecuada? Si no es el caso ¿Cuáles serán las posibles soluciones?

Utilidad:

Permite colocarse en los zapatos del otro al escuchar las emociones y sus necesidades

Fomenta la empatía al abrirse a los demás y crea relaciones más armoniosas.

Nota. Tomado de Kotson, I. (2011). Cuaderno de ejercicio de inteligencia emocional, elaborado por la autora (2021)

Actividad de Cierre

8.- “La Clínica”

Objetivo:

Comprobar los aprendizajes de los participantes

Dar su apreciación del aprendizaje y acompañamiento de equipo

Descripción:

Se deben formar en grupo y escribir en un papel dos preguntas complejas acerca del contenido aprendido seguidamente el facilitador (a) recogerá las preguntas y se las entrega a otro grupo para que den respuesta finalmente un vocero del grupo leerá las preguntas y las respuestas, los demás equipos aportaran sus ideas.

Nota. Tomado de Gómez, M. (2007). Manual de técnicas y dinámicas, elaborado por la autora (2021)



Pensamiento:



Módulo III

TALLER

MIÉRCOLES

Liderazgo y Equipo de Alto Rendimiento

Introducción

El interés de las personas por afianzar un liderazgo de equipo supone una tarea exigente y llena de complejidades en un mundo donde cada vez las organizaciones necesitan líderes más eficaces centrado más en los sentimientos como en el conocimiento, equipos de líderes de alto rendimiento que tomen acciones que se centren en el relacionamiento entre los equipos para que trabajen y aprendan de forma conjunta, para ello se necesita reforzar áreas claves como, por ejemplo que queremos que haga el equipo (realizar), cuál es su propósito, meta, objetivo (aclarar),trabajar en colectivo (crear en conjunto), habilidad para transformar (conectar), ritmo de aprendizaje (aprendizaje fundamental) y el coaching (Clear) ofrece algunas alternativas para consolidar las diferentes etapas siempre y cuando exista el compromiso con uno mismo y con la institución por mejorar los equipos en ambiente laboral.

Descripción de las Actividades

9.- “La Risa”

Objetivo:

Que los equipos se saluden con una sonrisa



Descripción:

El facilitador (a) les dice a los miembros que conformen dos equipos con igual número de participantes que deben colocarse frente a frente luego lanza una moneda a ver quién inicia primero y coloca un cronometro. Su labor consiste en hacer reír al equipo contrario, la facilitadora da

la señal y a medida que se vayan riendo se van saliendo de la fila hasta que no quede ninguno luego es el turno del otro equipo, el que lo haga en menor tiempo es el ganador.

Utilidad:

Cohesión de equipo

Concentración y buen humor

Sonreír

Nota. Tomado de González, E.(s/f). Recopilación de 456 juegos y dinámicas de integración grupal, elaborado por la autora (2021)

Actividad

10.- Ejercicio:

Diagnostico Pre Coaching

Objetivo:

Que los participantes se den cuenta cuáles son las áreas primordiales de su vida, algo que podría no estar claro de manera consciente



Descripción

Diseñe su diagnóstico pre coaching siguiendo las instrucciones del facilitador (a) en la primera columna desarrollará aspectos de su vida (trabajo, salud, finanza, relaciones, aprendizaje y crecimiento) entre otras que usted desee agregar, en la segunda columna coloque importante e identifíquelo con la (A) en la tercera columna coloque importante pero no prioritario e identifíquelo con la letra (B) en la cuarta columna coloque no importante e identifíquelo con la letra (C). Por último, coloque el grado de satisfacción en termino de porcentaje siendo el 100% su máximo nivel. Si su puntuación en el área que considera importante es muy baja, es allí donde las mejora tendrán mayor significado. Se concluye la actividad con la reflexión de cada participante de la actividad realizada

Diagnóstico					
Pre Coaching					
Nº	Aspecto de su Vida	A	B	C	%
Trabajo					
1	Disfruto mi trabajo				
2	Encuentro realización y satisfacción en él				
3	Recibo reconocimiento por lo que hago				
4	Tengo oportunidades para seguir creciendo				
5	Siento que desarrollo mi potencial				
Salud y Bienestar					
6	Cuido mi salud				
7	Hago lo necesario para mantenerme bien				
8	Tengo un buen estado físico vivo con fuerza y energía				
9	Mi estado mental y emocional es positivo				
10	Tengo espacios de ocio y diversión				
Dinero y Finanzas					
11	Tengo seguridad financiera				
12	Tengo dinero suficiente para tener el estilo de vida que quiero				
13	Estoy creando riqueza para el futuro				
Relaciones					
14	Disfruto relaciones cercanas con mi familia				
15	Tengo amigos cercanos que me apoyan				
16	Tengo una relación de pareja estable y enriquecedora				
Aprendizaje y Crecimiento					
17	Aprendo cosas nuevas permanentemente				
18	Busco como desarrollarme personalmente				
19	Mi vida tiene propósito y significado				

Nota. Tomado de Kotson, I. (2011). Cuaderno de ejercicio de inteligencia emocional, elaborado por la autora (2021)

Utilidad:

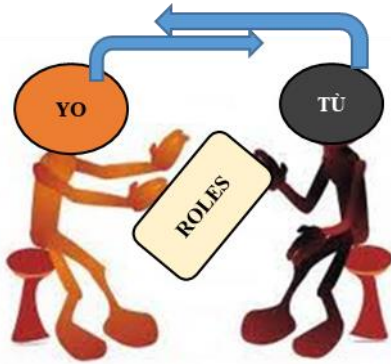
Balancear las áreas importantes con niveles alto de satisfacción

Actividad

11.- “Juego de Roles”

Objetivo:

Que los participantes comprendan una conducta o situación al colocarse en el lugar del otro



Descripción:

El facilitador (a) primero escribirá en el pizarrón las siguientes palabras acordar, escuchar, investigar, actuar y revisar luego les pide a los participantes que formen cuatro (4) equipos de cinco (5) personas, después le hace entrega de lápiz y papel, posteriormente cada equipo

escribirá un problema laboral real que necesiten resolver como equipo que deberá ser preciso, de poca complejidad y deberá reunir todos los datos necesarios es decir describir con lujos y detalles la situación planteada, consecutivamente el equipo decidirá el rol de cada integrante. A manera de cierre el facilitador (a) iniciará una lluvia de idea dirigida donde cada grupo responderá

¿Cómo llegaron a ponerse de acuerdo?

¿Se escucharon todas las propuestas?

¿Qué rol desempeño cada uno? ¿estuvo de acuerdo o en desacuerdo? ¿Por qué?

¿Se comprometió con la actividad?

¿Planteo acciones? o, por el contrario, no asumió el compromiso ¿Por qué?

Para concluir, se analiza los puntos de vista y se llega a una conclusión

Utilidad:

Un buen recurso para el análisis de problema

Sirve para analizar puntos de vista de otras personas

Comunicación e integración de equipo

Nota. Tomado Gobierno de canaria (s/f) Dinámica de grupos 2011, elaborado por la autora

Actividad

12.- “Llave del Éxito”

Objetivo:

Que los equipos retomen su capacidad de análisis y reflexión, en la búsqueda de oportunas respuestas y el esclarecimiento de objetivos

Descripción:

El facilitador consigue el caso de una empresa del mismo rubro que ha tenido éxito notorio, se lo presenta a los equipo para analizar los posibles motivo de su éxito, se da inicio a un debate dirigido utilizando el modelo clear y un voluntario ira anotando en el pizarron cada opiniòn. Para culminar se escoge las claves que necesita nuestra empresa para lograr ser exitosa.



Utilidad:

Permite aplicar una matriz foda

Conocer las distintas opiniones

Retomar objetivos

Comunicación interpersonal

Nota. Tomado de

[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado por la autora \(2021\)](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado%20por%20la%20autora%20(2021))

Actividad

13.- Representar al Equipo

Objetivo:

Que los miembros tomen conciencia como equipo de lo que se espera de él y de los demás para alcanzar el éxito



Descripción:

El facilitador (a) le pide al equipo que encuentre objeto y símbolo que representen el núcleo del equipo que luego colocaran en el centro del espacio donde se realiza la dinámica

Paso 2.-Sin hablar los participantes, se le pide al equipo que se levanten y giren hasta el sitio que simbólicamente representa su lugar en el equipo y luego el facilitador (a) le hace las siguientes preguntas

¿A qué distancia usted se encuentra del centro?

¿Quiénes están más cerca y quiénes más lejos del centro?

Luego deberán adoptar una pose que ejemplifique como están en el equipo

Paso 3.-Cada miembro hará una declaración con la siguiente frase “en esta posición de equipo me siento” ...

Paso 4.-Se le concede a cada participante la oportunidad de investigar cómo le gustaría cambiar de posición en el equipo y que podría significar este movimiento para ello y para los demás

Paso 5.-Finalmente se les pide a los miembros del equipo que configuren el equipo respondiendo las siguientes preguntas

Si el equipo fuera una familia ¿Qué clase de familia sería? ¿Quién desempeñaría cada uno de los roles?

Si fuese un programa de televisión ¿Qué programa sería? Quien desempeñaría cada papel)

Para concluir, se les ofrece a los miembros del equipo la oportunidad de abandonar su puesto en el equipo y se suba a una silla a contemplar la estructura matriz que ha surgido. Arriba de la silla se convierten en el coach creativo y pueden hacer una declaración que comience con: “Si yo fuese el coach de este equipo...”. Animo a las personas a que no piensen en lo que van a decir hasta que no se suban a la silla

Utilidad:

Permite conocer el equipo y su dinámica subyacentes

Nota. Tomado de Hawkins (2012). Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación, elaborado por la autora (2021)

Actividad

14.- “En Qué Nos Parecemos”

Objetivo:

Que los equipos descubran que tienen en común

Descripción:



Se hace entrega de papel y lápiz, se deberá conformar equipos de cinco participantes luego escribirán diez (10) características personales que todos los integrantes tengan en común importante solo cualidades no (vestimentas, ni rasgos físicos). Para concluir, se comparte con el resto las conclusiones a las que llegaron.

Utilidad:

Consolida equipos de alto rendimientos

Nota. Tomado de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado%20por%20la%20autora%20\(2021\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado%20por%20la%20autora%20(2021).pdf) elaborado por la autora (2021)

Actividad de Cierre

15.- “la Palabra Claves”

Objetivo:

Permite al facilitador (a) retroalimentarse de las vivencias, opiniones entre otros del equipo con relación a la temática desarrollada

Descripción

El facilitador (a) le pide al equipo que de manera voluntaria expresen con palabra lo que siente o piense con las actividades desarrolladas. Los miembros del equipo tienen la opción de participar o no

Nota. Tomado de Gómez, M. (2007). Manual de técnicas y dinámicas, elaborado por la autora

Pensamiento

“Líderes que aprenden conjuntamente con los
compañeros, modifica las relaciones entre ellos”
Hawkins, P



Módulo III

TALLER

Continuación

Jueves:

Actividad

16.- “Emociones a la Vista”

Objetivo:

Que los equipos afronten una situación problema con serenidad y firmeza



Descripción:

Se le pide al participante que se conformen en equipo luego cada equipo se planteara una situación problema con un cliente (rabia, tristeza, emoción entre otra) y elegirá a uno de sus integrantes para que lo personifique al resto de los equipos que deberán guiar a la persona hacia la solución en pro al logro de los objetivos. Se finaliza con una lluvia de ideas.

Utilidad:

Lograr mayor poder de persuasión

Permite tener mayor éxito en el equipo y por ende en su trabajo

Nota. Tomado de

[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado por la autora \(2021\)](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado%20por%20la%20autora%20(2021))

Actividad

17.- “Grupos de Sensibilización”

Objetivo:

- Que el participante se entienda a sí mismo, para poder entender a los demás
- Que el participante contribuya afectiva y apropiadamente al trabajo en equipo
- Que el participante aprenda a dar y recibir ayuda honestamente y se convierta en agente de cambio para sí mismo, y así contribuir en la solidez del equipo
- Que el participante entienda y diagnostique los problemas del equipo



Descripción:

El facilitador (a) acondiciona el espacio con esencias aromáticas y música de relajación luego se le hace entrega de papel y lápiz (nota el papel lo deben corta en nueve partes preferiblemente iguales). Se le pide a cada miembro que de manera individual escriba y se haga tres preguntas para sí mismo de los siguientes aspectos

- 1.- De su conducta
- 2.-De retroalimentación
- 3.- De Afirmaciones

Paso 2.-El participante introducirá en cada caja identificada con la letra (C, R, A) sus preguntas, el papel deberá estar doblado de manera que no se vean las preguntas doblando, ejemplo, letra (C) conducta, así sucesivamente con las letras que siguen luego se escogerá a tres voluntarios y cada uno mezclarán el contenido de cada caja

Paso 3.-El participante escogerá un número de la caja identificada con la frase que turno me corresponde por ejemplo el que selecciono el número (1) será el primero luego sigue el (2) y así sucesivamente hasta que pase el último número, luego se ira colocando uno a uno de acuerdo a su turno al frente de los demás miembro y contestará las preguntas de los participantes,

Paso 4.-Los participantes se deberán agrupar en tres equipos con igual número de partícipes que después elegirán un aspecto (conducta, retroalimentación, afirmaciones) que lo representará, para escogerlo se lanza una moneda y se decide que le corresponde a cada equipo.

Paso 5.-El equipo luego de haber elegido, se acercará a la letra correspondiente y cada uno de sus integrantes escogerá una pregunta

Paso 6.-Finalmente, los equipos deberán mezclarse para comenzar la ronda de preguntas, pero al sentarse uno al lado del otro deberán tomar en cuenta que no deben coincidir el mismo aspecto ejemplo, (afirmaciones, afirmaciones), se inicia en sentido de la aguja del reloj. Y se concluye, con un feedback.

Utilidad

Afianzar en los equipos las habilidades para las relaciones humanas

Reforzar el desarrollo personal de sí mismo

Consolidar la comunicación y las relaciones interpersonales

Manejo de conflicto

Entrenamiento de equipos

Nota. Tomado. Gobierno de Canaria (s/f) Dinámica de grupos 2011, elaborado por la autora (2021)

Actividad

18.- “El Mejor Equipo”

Objetivo:

Que los participantes trabajen en equipo

Descripción:

Se inicia con la entrega de dos tarjetas de colore y lápiz, se le pide al participante que en una de la tarjeta se dibuje a si mismo por un lado y en el otro lado escriba sus fortalezas, en la otra tarjeta dibujara a un compañero de equipo al otro lado y escribirá de él lo que considere sus fortalezas. Finalmente, se retiran las tarjetas se mezclan y se leen en voz alta



Nota. Tomado de

[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado por la autora \(2021\)](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2081942/Duoc%20GP1/8%20Dinamicas%20para%20elaborado%20por%20la%20autora%20(2021))

Actividad

18.-Trabajo en Equipo

Objetivo:

Mostrar la eficiencia del equipo

Comunicación interpersonal

Escucha de concertación

Trabajo en Equipo



Descripción:

El facilitador le pide al participante conformar cuatro equipos de cinco personas, luego le hace entrega a cada equipo de una copia del texto “avenida complicada” (ver anexo)

Paso 1.-El equipo empleara el modelo clear,

Paso 2.- Resolver el problema lo más rápido posible

Paso 3.- Cada equipo siguiendo la información del texto presentara la solución siguiendo las características de color, propietario, coche, bebida preferida y animal doméstico

Paso 4.-Ganara el primer equipo que presente la solución del texto, de igual modo lo demás equipo harán su presentación

Paso 5.-Para finalizar, cada equipo hace una evaluación sobre la participación de cada uno, y del conjunto, en la tarea que realizaron. Para culminar, lluvia de ideas.

Utilidad:

Fomenta la creatividad

Iniciativa

Promueve la participación

Nota. Tomado de

http://www.tafadycursos.com/load/dinamica_grupos/juegos_ingenio/avenida_complicada/56-1-0-121
elaborado por la autora (2021)

Actividad de Cierre

19.- “Mirada Retrospectiva”

Objetivo:

Que el equipo evalúe la experiencia vivida

Descripción:



El facilitador (a) hace entre de papel y lápiz al participante y les pide que escriban las siguientes preguntas.

¿Me gusto?

¿No me Gusto?

¿Qué Aprendí?

¿Qué otra cosa me gustaría aprender? ¿Cómo la pasé?

¿Cómo me sentí?

Seguidamente se forma en cuatro equipos de cinco personas, luego entre los integrantes comentaran las respuestas y, entre todos producirán un afiche que dé cuenta de los aspectos positivos y negativos de la experiencia vivida.

Nota. Tomado de Gómez, M. (2007). Manual de técnicas y dinámicas, elaborado por la autora (2021)

Pensamiento:



ANEXO I

Avenida Complicada

Trabajo en Equipo

La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que pueda resolver lo más rápidamente posible el problema que el texto siguiente nos presenta. En esta Avenida complicada hay cinco casas numeradas: 801, 803, 805, 807 y 809, de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por un color diferente, por un coche cada uno de una marca, por una bebida preferida y por un animal distinto en cada casa. Las informaciones que posibilitan cada solución son:



Las cinco casas están localizadas en la misma avenida y en la misma acera. El mejicano vive en la casa roja. El argentino tiene un cachorro. El peruano tiene un coche Mercedes. El chileno bebe Coca-Cola. Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la cerveza. El gato no bebe café ni habita en la casa azul. En la casa verde se bebe whisky. La vaca es vecina de la casa donde se bebe Coca-Cola. La casa verde tiene como vecina a su derecha la casa gris. El peruano y el argentino son vecinos. El propietario del Volkswagen cría conejos. El Chevrolet pertenece a la casa roja. Se bebe Pepsi-Cola en la casa tercera. El brasileño es vecino de la casa azul. El propietario del Ford bebe cerveza. El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac. El propietario del Chevrolet es vecino del dueño del caballo. La casa amarilla está a la misma distancia de la casa verde y roja.

ANEXO II

Instrumento

Evaluación del Taller

Propósito:

Averiguar acerca de la percepción que usted como participante tiene sobre el aprendizaje y el nivel de satisfacción logrado en el taller titulado coaching como herramienta para optimizar los procesos comunicacionales

Instrucción:

Responda las siguientes preguntas según considere, puede responder con absoluta confianza porque su respuesta sólo será utilizada para perfeccionar el taller suministrado. Nota, no se trata de evaluar las individualidades sino la información dada por cada grupo de participantes y por último se le agradece responder todas las preguntas, **gracias por tener la disposición de colaborar.**

- 1.- ¿Qué aprendió usted acerca del taller de capacitación?

- 2.- ¿Qué opinas usted acerca del taller de capacitación?

- 3.- ¿Consideras usted que sus expectativas fueron satisfechas con este taller de capacitación? ¿Por qué?

- 4.- ¿Qué opinas usted de su responsabilidad en el cumplimiento oportuno de las actividades propuesta en el taller de capacitación?

- 5.- ¿Cómo evalúa usted el nivel de aprendizaje? Considerando las categorías siguientes:
- a). -Excelente _____
 - b). -Bueno _____
 - c). -Aceptable _____
 - d). -Deficiente _____
- 6.- En la escala del 1 al 100 ¿Cuál sería la calificación más representativa de su aprendizaje logrado en el taller de capacitación? Considerando las categorías siguientes:
- a). -Completamente satisfecho _____
 - b). -Bastante satisfecho _____
 - c). -Medianamente satisfecho _____
 - d). -Poco satisfecho _____
 - e). -Completamente insatisfecho _____
- 7.- ¿Cómo crees usted que se debieron ejecutar las actividades del plan de capacitación? ¿Por qué?
- _____
- _____
- 8.- ¿Qué es lo que más valora usted de este plan de capacitación? ¿Por qué?
- _____
- _____
- 10.- ¿Recomendaría usted a otras unidades o departamentos tomar este taller de capacitación? ¿Por qué?
- _____
- _____
- 11.- ¿Qué fue lo menos que le gusto de este taller de capacitación?
- _____
- _____

Fuente: Elaborado por la autora (2021)

Muchas gracias

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Autoconciencia: conocimiento de uno mismo y de sus propias emociones. (Acosta 2011)

Coaching de equipo: proceso llevado a cabo por un equipo, con asistencia externa o sin esta con el fin de desarrollar sus capacidades y sus aptitudes para realizar un trabajo conjunto. (Hawkins 2012)

Coaching gerencial: se interpreta como una forma de gestión o desempeño que distingue la habilidad (comunicación) con la capacidad de emprender liderazgo y cohesión de equipo mediante la creación de una visión compartida (Whitmore 2003 y Hawkins 2012).

Coaching: ámbito de facilitar el dialogo, resolver conflicto entre individuos, o ayudar a que el equipo tenga un mejor relacionamiento interpersonal centrada en la forma de liderar (Hawkins 2012)

Emociones: son impulso para actuar, prepara el cuerpo para reaccionar de forma específica. (Acosta 2011)

Equipo de alto rendimiento: reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables y que está profundamente comprometido con el crecimiento y el éxito personal mutuo. (Hawkins 2012)

Equipo: grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado (Diccionario de la lengua española 2006)

Grupo: pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto (Diccionario de la lengua española 2006)

Líder coach: es una nueva forma de dirigir para ejercer un liderazgo renovado, capaz de planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas incluyendo el suyo, posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, comprometido, responsable y participativo. (Román y Ferrández 2008)

Líder: persona a quien un grupo sigue reconociendo como jefe u orientador, o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva (Diccionario de la lengua española 2006)

Liderazgo transformador: proceso de involucramiento colectivo en el compromiso y con la participación de todos los grupos de interés más importantes dirigidos a un cambio radical donde se comparten esfuerzos, valores y una misma visión (Hawkins 2012)

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Inteligencia emocional: En una semana*. España: Centro libros Papf
- Aguado, M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. España: Universidad de Murcia.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencia*. Buenos Aires. Granica.
- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación: Ámbito, métodos y perspectiva*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Aldea Global.
- Álvarez, A. (2009, noviembre). *Por y hacia dónde camina el coaching. Ponencia presentada IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching*, España.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración*. México: Pearson.
- Amorós, E. (s/f). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Usat- Escuela de Economía.
- Arias, F. (2001). *Mitos y errores en la elaboración de tesis proyectos de investigación* (2ª.ed) Caracas: Episteme, C.A
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5ª. ed) Caracas: Episteme, C.A
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación: Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. Caracas: B L. Consultores Asociados.
- Bateman, T.; Scott, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Bayón, F. (2010). *Coaching teoría general del coaching hoy*. España: Universitario Ramón Arece.
- Bonilla, L.; Rodríguez, E. (2001). *Reforma educativa poder y gerencia*. Caracas: Tropyko.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales* Colombia: ICFES.
- Burk, I. (2001). *Filosofía: Una introducción actualizada*. Venezuela: Buchivacoa.
- Business, H. (2009). *Cómo hacer coaching*. Chile: Impact Media Comercial S.A.

- Cabrera, P. (2017). *Metodología de la investigación: Un enfoque pedagógico*. Caracas: Cognitus, C.A.
- Cárdenas, C. (2014). *Propuesta basada en la metodología del coaching para para el proceso de selección interna de la fuerza de venta: Una empresa del sector farmacéutico. Trabajo de grado no publicado*. Universidad Metropolitana, Caracas.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: San Marcos.
- Castro, A. (2013). *Comunicación oral: Técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Colombia: Verbum.
- Castro, I; Moreno, L. (2006). *El modelo comunicativo: Teóricos y teorías relevantes*. México: Trillas.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos* (5ª.ed). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (2da.ed) México: McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453 (Extraordinario), marzo 03,2000
- Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación interna*. España: Vértice.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile: Lom Ediciones C.A.
- Escalante, E; Páramo, M. (2011). *Aproximación al análisis de los datos cualitativos: Aplicación en la práctica investigativa*. Argentina: Universidad de Aconcagua
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría gubernamental*. Perú: Enlace gubernamental. S.A.
- Gallwey, T. (1997). *El Juego interior del tenis* (3a.ed). España: Sirio. S.A.
- García, D. (2012). *Talento humano: Como alcanzar una ventaja competitiva sostenible* [Documento en línea]. Disponible: <http://intellectum.unisabana.edu.com/bitstream/handle/10818/4594/130844>. [Consulta:2016,novembre 21]
- Gilson, j.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2013). *Organizaciones Comportamientos, Estructura y Procesos*. México: McGraw Hill.
- Giráldez, A; Van Nieuwerburgh, C. (2016). *Coaching educativo*. Madrid, España: Paraninfo.

- Gobierno de Canaria. (s/f). *Dinámicas de grupos 2011* [Documento en Línea. Disponible]
<https://www.gobiernodecanarias.org/medusa/edublogs/cepicodelosvinos/files/2014/06/dinamicas-de-grupo.pdf> (Consulta enero 12)
- Gómez, M. (2007). *Manual de técnicas y dinámicas*. México: Ecosur [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zManual-de-Tecnicas-y-Dinamicas.pdf> (Consulta 2021 enero 10)
- Gonnet, J. (2013). *El discurso contemporáneo de management* [Documento en Línea]. Disponible: http://elservier.es/estudios_gerenciales1-s201235923 [Consulta: 2016, noviembre 26]
- González, E.(s/f). *Recopilación de 456 juegos y dinámicas de integración grupal*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Dinamicas-de-Integracion-Grupal.pdf> (Consulta enero12)
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, cultura y educación (2a.ed.)*. Caracas: Tropycos.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. México: Granica.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. y Jackson, S. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencia*. México: Internacional Thomson.
- Hernández, J.; Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona, España: Deusto.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia (4ta.ed)*. Bogotá-Caracas: Quirón.
- Ibáñez, N.; Castillo, R. (2008). *Epistemología de la gerencia y sus métodos*. Caracas: Comala.
- Jakobson, R; Morris, H. (1973). *Fundamentos del lenguaje*. Madrid: Ayuso.
- Jauli, I; Reig, E. (2010). *Retroalimentación positiva*. Madrid: LID.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

- Kotson, I. (2011). Cuaderno de ejercicios de inteligencia emocional. Barcelona: Terapia Verde [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.lantegibatuak.eus/wp-content/uploads/2020/05/Cuaderno-de-ejercicios-de-inteligencia-emocional.pdf> (Consulta 2021 enero 7)
- Krippendorff, K. (1997). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós
- Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. (8va.ed). México: Fondo de cultura económica.
- Landy, F; Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lèvy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: Cómo analizarla, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. España: Gestión 2000, S.a.
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1.429 (Extraordinario), septiembre 08, 1970.
- Malpica, R.; Rossell, R. (2009). *Gerencia Universitaria Tiempo de Reflexión*. Revista Ciencia de la Educación [Revista en Línea]. 35. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educación/revista/n35/art10.pdf>. (Consulta 2017, marzo 05).
- Marín, M. (2014). *Los siete factores del éxito gerencial*. Caracas: Gráfica. Capriles C.A.
- Martínez, M. (2006). *Comportamiento humano: Nuevo método de la investigación*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2012). *Psicología de la comunicación 2012*. Barcelona: Departamento de psicología básica Universidad de Barcelona
- Martus, M. (2017). *Coaching y liderazgo*. Caracas: Pedagógico Rafael Escobar Lara Investigación y Postgrado Maracay
- Matterlart, A; Matterlart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. España: Paidó.
- McDonald, R. (2017). *Las funciones de Román Jakobson en la era digital*. Guatemala: Cara Parens.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseños de organizaciones eficientes* (2da.ed) Buenos Aire: Ateneo.
- Molina, L.; Rodríguez, E. (2001). *Reforma educativa: Poder y gerencia*. Caracas: Tropykos.

- Molins, M. (2009). *Las categorías de la pedagogía*. Escuela de Educación UCV. Caracas.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Colombia: Neiva Universidad Surcolombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Monroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral: Estudios realizados con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango* [Resumen en Línea]. Trabajo de grado no publicado, Universidad Landívar, Guatemala Disponible: <http://cursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-alvaro.pdf>. [Consulta: 2016, noviembre 22).
- Muñoz, V. (2002). *Guía de autoaprendizaje: Técnica de investigación de campo I modalidad de educación a distancia*. México: Secretaria de educación pública dirección general de educación superior, escuela nacional de biblioteconomía y archivonomía [Libro en línea]. Disponible [https://www.brd.und.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la Investigacion/MIO8/Investigacion_de_campo.pdf](https://www.brd.und.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MIO8/Investigacion_de_campo.pdf)
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Oberto, A. (2010). *Diseño de un programa para fortalecer el liderazgo y desempeño de los equipos de preescolar y básica I del Colegio Santiago de León de Caracas: Utilizando la herramienta del coaching*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Metropolitana, Caracas.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2a.ed). Madrid: Dykinson.
- Ramírez, F.; Fiorino, V. (2008). *Implicaciones éticas de los términos gerencia y gestión en el desarrollo de la identidad corporativa* [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/quorum/article/download/17741-18130-1>. [Consulta 2016, noviembre 23]
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Ravier, L. (2005). *Artes y ciencia del coaching: Su historia, filosofía y esencia*. Argentina: Dunken.
- Reglamento General de la Universidad Experimental Libertador. (1993). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4603 (Extraordinario), junio 06,1993.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. España: Paidós.
- Ríos, P. (2005). *Psicología: La aventura de conocernos*. Caracas: Cognitus C.A.

- Robbins, S.; Coulter, M. (2005). *Administración* (8a.ed). México Pearson.
- Robbins, S.; Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración* (3a.ed). México: Pearson.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a.ed). México: Pearson.
- Robbins, S.; Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a.ed). México: Pearson.
- Rodríguez, D; Valdeoriola, J. (s/f). *Metodología de la investigación*. Catalunya: Universidad de Oberta.
- Rojas, B. (2014). *Investigación cualitativa: Fundamentos y praxis*. Caracas: Fedeupel
- Roman, J. D. (2004). *Nueve habilidades directivas [Libro en Línea]*. *Manual de Soporte para Profesionales: Editorial libreenred. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?isbn=1597540080> [Consulta: 2017, marzo 05]*
- Roman, J. D. y Ferràndez, M. (2008). *Liderazgo y coaching [Libro en Línea]*. Editorial libreenred. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?isbn=1597543632> [Consulta: 2016, diciembre 10]
- Rosenberg, M. (2013). *Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida*. (8va.ed). Argentina: Gran Aldea Editores.
- Ruiz, J. (2007). *Gerencia para la calidad en el aula: Cinco paradigmas inevitables en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Caracas: Fedupel.
- Salón, N. (2005). *Aprender a comunicar en las organizaciones*. España: Paidós.
- Sandoval, C. (2002). *Programa de especialización en teoría métodos y técnica de investigación social: Investigación cualitativa*. Colombia: Hemeroteca nacional Universitaria Carlos Llera Restrepo.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Argentina: Machi.
- Schettini, P; Cortazzo, I. (s/f). *Análisis de datos en la investigación social: Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Universidad de la plata.
- Silva, A. (2008). *Competencias gerenciales*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Silva, N. (2014). *Diseño de un programa de entrenamiento: Basado en el coaching como herramienta para optimizar el liderazgo de la empresa Juan Van Hell*. C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad Metropolitana, Caracas.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a.ed). México: Pearson.
- Tamayo y Tamayo. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ª. ed). México: Limusa.

- Tarapuey, E; Ceballos, H y Hernández. (2012). *Burton Clark y su concepción acerca de la universidad emprendedora* [Revista en Línea]. Disponible en: F://Dialne-BurtonClarkySuConcepcionAcercaDelaUniversidadEmpre-4242056.pdf.(Consulta 2018 marzo 23).
- Taylor, F. (1973). *Management científico*. España: Ediciones Oiskos-Tau.
- Taylor, S; Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación: Búsqueda de los significados*. México: Paidó.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctico*. (2da.ed). Bogotá: EcoeEdiciones.
- Toribio, E. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Buenos Aires: Coneau.
- Villa, A; Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*: Universidad Deusto. Mensajero.
- Villegas, J. (1991). *Desarrollo gerencial: Un enfoque conceptual y metodológico*. Caracas: Vegas.
- Vivas, M; Gallego, D. y González, B. (2007). *Educación las emociones*. (2da.ed). Venezuela: Producciones Editoriales c.a
- Watzlawick, P.; Helmick, J. y Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona. España: Hender.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós.
- Wolfgang, H. (2012). *Gerente, devuélveme la pelota*. España: Bubok Publisching S.L.
- Wolk, L. (2007). *Coaching el arte de soplar brazas*. (6ª. ed). Argentina: Granadea Editores.
- Zaya, P. (s/f). *La comunicación interpersonal*. Cuba: Academia Española 2011 Academia [Documento en Línea]. Disponible: http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf (Consulta enero 10)
- Zeus, P.; Skiffington, S. (2002). *Coaching en el trabajo*. España: McGraw-Hill

ANEXOS

ANEXO A
RIGOR CIENTIFICO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL

Autor (a): Prof. María Teresa Soto

Distinguido compañero laboral, el presente instrumento (guion de entrevista semiestructurada) tiene como finalidad recopilar información en relación a dos (2) categorías inherentes a la investigación titulada: ***El Coaching Gerencial: una Propuesta para Optimizar los Procesos Comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)***. Los indicadores de las categorías son: interacciones sociales, interpersonal, símbolos verbales y no verbales, retroalimentación, poder de las conversaciones, lenguaje de las emociones, escuchar el lado oculto del lenguaje, líder coach y equipo de alto rendimiento. La información obtenida a través de este instrumento, constituirá insumos de interés para determinar la congruencia y el mejoramiento de los procesos comunicacionales de la unidad al cual usted pertenece. Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines estrictamente académicos y confidenciales.

Instrucciones generales

La entrevista semiestructurada, como instrumento está estructurado en dos (2) partes, la primera parte con preguntas abierta de tipo piloto, y la segunda parte un guion preestablecido, y tendrá una duración de treinta (30) minutos. La finalidad es hacer las modificaciones o cambios requeridos, orientado al mejoramiento y enriquecimiento de la entrevista.

Muchas gracias por su disposición.

RIGOR CIENTIFICO

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específicos	Categoría	Subcategoría
Comunicación	En el ambiente laboral por su dinámica natural la comunicación es un factor importante. Sin embargo, a veces pueden existir opiniones encontrada en el crecimiento profesional, tono de voz elevado, desconfianza, rumores que inciden en el desempeño. Por esta razón se necesita utilizar el coaching gerencial como una herramienta que genere acciones para	1. ¿Cómo identificar los elementos comunicacionales presentes en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM (UPEL)? 2. ¿Cómo detallar los procesos gerenciales que se llevan a cabo en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)?	Generar una propuesta que permitan el empleo del coaching gerencial como una herramienta para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM (UPEL).	-Identificar los elementos comunicacionales presentes en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del IPMJMSM (UPEL) -Detallar los procesos gerenciales que se llevan a cabo en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física IPMJMSM (UPEL) - Proponer herramientas, fundamentadas en el coaching gerencial para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la	Comunicación	-Interpersonal -Emociones -Interacciones -Símbolos verbales y no verbales -Formal -informal -Coaching -Efectiva -Competencias
					Herramientas de coaching gerencial	-El poder de las conversaciones -Hablar -Escuchar -Lenguaje de las emociones -Autocontrol -El lado oculto del lenguaje -Líder coach -Valor del trabajo -Equipo de alto rendimiento

	optimizar los procesos comunicacionales	3. ¿Cómo Proponer herramientas, fundamentadas en el coaching para optimizar los procesos comunicacionales en la Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (UPEL)?		Planta Física del IPMJMSM (UPEL)		
--	---	--	--	----------------------------------	--	--

Fuente: Elaborado por la autora (2021)

ANEXO B
GUION DE ENTREVISTA

Lugar: la Urbina	Entrevistado:	Fecha:	Hora:
IPMJMSM. Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física	Jefe (J1)	Noviembre 12/2019 hasta diciembre 10/ 2019	10:00 am a 10:30 am

Guion

ENTREVISTAS				
	Metodología Etnográfica	Técnica cualitativa		Categoría: comunicación
Nº	Tópico	Sujeto clave (J1)		Subcategoría
1	¿En qué estado se encuentra actualmente la comunicación en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física? ¿por qué?	<p>Bueno, es favorable lo digo porque es importante mantener las interacciones interpersonales, ese tipo de comunicación crean lazos afines a las labores que realizas, de amistad propiamente dicha no, pero sí precisos en la optimización de las actividades</p> <p>Continuación:</p> <p>En este momento, es buena, se comparte a la hora del almuerzo para disminuir las tensiones y las quejas, no es perfecta, no se puede complacer a todos, pero yo elijo un lenguaje comprensivo, soy empática, de lo contrario, se puede afectar la interacción interpersonal, lo que afecta las labores que se llevan a cabo</p> <p>Podría decir, se da en un clima de respeto mutuo, mayormente es verbal y formal así se promueve la participación, cohesión que sirven como puente en las relaciones interpersonales necesario en este campo laboral</p>		<p>-Interpersonal</p> <p>-Emociones</p> <p>Interacciones</p>
2	¿Considera que su comunicación afecta las relaciones interpersonales con su compañero laboral? ¿por qué?			
3	¿Cómo es la comunicación con su compañero de labores? ¿podría describirla?			<p>-Símbolos verbales y no verbales</p> <p>-Formal</p> <p>-Informal</p> <p>-Coaching</p>
4	¿Cómo se siente si recibe retroalimentación de su compañero al finalizar su trabajo? ¿por qué?	<p>Bueno... sería lo ideal que valoren tu trabajo y el esfuerzo que haces diariamente, muy pocas veces sucede, creo no existe esa cultura de retroalimentación, me sentiría motivada, animada a seguir mejorando cada día, su función haría la comunicación más efectiva</p>		<p>-Comunicación efectiva</p> <p>-Competencias</p>
Nº	Tópicos			Herramientas de Coaching Gerencial
5	¿Cree que la comunicación tiene poder? ¿defina por qué?	<p>Bueno, toda comunicación genera acciones y toda acción te da poder de elegir las palabras en pro del bienestar personal y colectivo, comunicarte le da poder a lo que dices, te da dominio de expresar lo que deseas según, el propósito que tu desea lograr, en virtud del significado que tú le atribuya cuando hablas, cuando escuchas.</p> <p>Ay, manejar un personal es muy difícil, y más cuando se ausentan sin explicación, es obvio que las emociones están a flor de piel, pero</p>		<p>-El poder de las conversaciones</p> <p>-Hablar</p> <p>-Escuchar</p>
6	¿Cómo cree que las emociones (rabia, ira) afecta su comunicación con su compañero laboral? ¿por qué?			<p>-Lenguaje de las emociones</p> <p>-Escuchar</p> <p>-Autocontrol</p>

		trato de mantener la calma y el autocontrol , escucho sus argumentos, me abro a todas las posibilidades de respuesta	
7	¿Por qué piensa que escuchar es importante es la comunicación? ¿razone sus motivos?	Como lo dije antes, escuchar es parte de la comunicación, el prestar atención a lo que me dicen mis compañeros, es señal de respeto hacia ellos.	-El lado oculto del lenguaje
8	¿De qué forma el líder incentiva la comunicación? ¿por qué?	De todo lo que hemos conversado, todos de alguna manera son líderes, al comunicar, escuchar, se involucra, un líder tiene esa facilidad, claro no todos saben hacerlo. Y que propones, para que aprendan a fortalecer el liderazgo, bueno, se pueden hacer talleres, como cuales, mira hay varios, pero no me vienen ahorita a la mente. Yo estoy proponiendo el coaching precisamente para que se formen como líderes coach , qué opinas tú, me parece excelente esa iniciativa.	-Líder coach -Valora el trabajo
9	¿Por qué piensa que su comunicación fortalece los equipos de alto rendimiento?	Creo, todos somos un fortalecido por las interacciones y la información que se comparten a diario entre nosotros, prueba de ello es que se toman decisiones para logra cumplir con las labores y cumplir las metas	-Equipo de alto rendimiento

Lugar: la Urbina	Entrevistado:	Fecha:	Hora:
IPMJMSM. Unidad de Desarrollo y Mantenimiento de la Planta Física	Personal de servicio (S2)	Noviembre 12/2019 hasta diciembre 10/ 2019	12:10 pm a 12:45 pm

Guion

ENTREVISTAS			
Metodología Etnográfica		Técnica cualitativa	Categoría: comunicación
Nº	Tópico	Sujeto clave (S2)	Subcategoría
1	¿En qué estado se encuentra actualmente la comunicación en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física? ¿por qué?	Pienso, realmente, que la convivencia a diario con mis compañero es buena, la relación interpersonal , tiene sus altos y sus bajos, nos escuchamos, reímos, lloramos juntos, me apoyan emocionalmente	-Interpersonal -Emociones Interacciones
2	¿Considera que su comunicación afecta las relaciones interpersonales con su compañero laboral? ¿por qué?	Continuación: Yo considero, que existe afinidad entre los compañeros, aunque a veces se discute porque cuando falta un compañero, uno tiene que hacer su trabajo, y no te preguntan, eso afecta la relación interpersonal.	
3	¿Cómo es la comunicación con su compañero de labores? ¿podría describirla?	Yo pienso, es informal a veces se ve influenciada por los rumores o chisme e interpretaciones confusas. Por un lado, te dicen una cosa y por otro la mirada, gestos de las manos, te demuestran lo contrario, lo ideal sería orientarla con el coaching , pienso su acción facilitaría el entendimiento. Y tú como sabes lo del coaching, Yo he escuchado hablar del coaching y lo entiendo muy poco y uno tiene que probar con algo a ver si funciona	-Símbolos verbales y no verbales -Formal -Informal -Coaching
4	¿Cómo se siente si recibe retroalimentación de su compañero al finalizar su trabajo? ¿por qué?	Yo por mi parte, me sentiría motivada y optimista, mejoraría la actitud hacia mi trabajo, pero aquí eso no se acostumbra, si no toman en cuenta tu opinión en el ascenso; crees que eso es importante, me parece que no; pienso, se necesita desarrollar competencias para ello	-Comunicación efectiva -Competencias
Nº	Tópicos		Herramientas de Coaching Gerencial
5	¿Cree que la comunicación tiene poder? ¿defina por qué?	No sé, me parece que uno se comunica y ya, no le encuentro sentido, no creo tenga poder, tú dices lo que tienes que decir para que te entiendan.	-El poder de las conversaciones -Hablar -Escuchar
6	¿Cómo cree que las emociones (rabia, ira) afecta su comunicación con su compañero laboral? ¿por qué?	Si afectan, cuando estas molesto pierdes el autocontrol , no se escucha y dicen cosas que no se deben decir, yo he manifestado a mis compañeros, que me molesta que me levanten la voz, cuando me siento así, no me gusta que me dirijan la palabra.	-Lenguaje de las emociones -Escuchar -Autocontrol

7	¿Por qué piensa que escuchar es importante es la comunicación? ¿razone sus motivos?	Si es importante, a veces se tiene mil cosas en la cabeza o se distrae con el celular, y no se presta atención a lo que se está diciendo después se crean juicios , aquí eso es típico.	-El lado oculto del lenguaje
8	¿De qué forma el líder incentiva la comunicación? ¿por qué?	Bueno, no es por ofender, pero líderes es lo que hace falta aquí, eso se perdió hace rato, pienso, tiene que tener visión orientada a valorar el trabajo . A que te refieres, no se obtuvo respuesta	-Líder coach -Valora el trabajo
9	¿Por qué piensa que su comunicación fortalece los equipos de alto rendimiento?	Pienso, que es cierto pues es una razón para mejorar las actividades y darle solución en la conformación de equipo	-Equipo de alto rendimiento

ANEXO C
TRIANGULACIÓN

Triangulación

Triangulación				
Nº	Tópicos	Realidad informante (J1) y (S2)	Teorización	Resumen interpretativo del investigador
1	¿En qué estado se encuentra actualmente la comunicación en la unidad de desarrollo y mantenimiento de la planta física? ¿por qué?	Se refleja el conocimiento comunicacional que ambos informantes poseen, y lo útil que resulta para la convivencia laboral	Con relación a, Castro y Moreno (2006) manifiestan que la comunicación sirve para compartir hábitos de aprendizaje en cualquier contexto. Koontz y otros (2012) la comunicación reúne y propicia la interacción, constituye una forma que transforma actualmente las dinámicas de trabajo	Se considera, al respecto que la comunicación debería ser un hábito cotidiano y continuo en el ambiente laboral en pro del desempeño las actividades
2	¿Considera que su comunicación afecta las relaciones interpersonales con su compañero laboral? ¿por qué?	Continuación: Manifiestan ambos informante, que las tensiones, quejas y al no preguntar la opinión del otro afecta la comunicación interpersonal	Sobre el particular Martínez (2014) señala, que la comunicación interpersonal se puede transformar en aprendizaje, al reconocer que cada persona es diferente en su forma de actuar, en la forma de expresar sus ideas, en la forma de comportarse	En mi opinión, todo proceso de comunicación es un constante aprendizaje, por eso es conveniente usar herramientas de coaching que generen acciones para tal fin.
3	¿Cómo es la comunicación con su compañero de labores? ¿podría describirla	En este aspecto, para ambos informantes (J1) y (S2) la comunicación se da de manera verbal, formal e informal necesario en el campo laboral, aunque debería ser orientada con herramientas de coaching para facilitar el entendimiento	Interpretado a Jakobson (1973) , Stoner y otros (1996) , Dirección y Gestión de Empresa (2008) se destaca que la comunicación es un acto verbal accesible a la observación el cual se ve influenciado por factores no verbales, a su vez su orientación puede ser vertical (formal) u horizontal (informal) cuyo propósito es intercambiar información dentro y	Desde mi punto de vista, es necesario que la comunicación verbal y no verbal se alineen en una misma dirección para su entendimiento,

			fuera de cualquier contexto previamente planificado	
4	¿Cómo se siente si recibe retroalimentación de su compañero al finalizar su trabajo? ¿por qué?	En este aspecto, ambos informantes coinciden en señalar que no existe la cultura, o no se acostumbra, sin embargo, su función haría la comunicación más efectiva, pero se necesita desarrollar competencias para ello	Chiavenato (2001) opina, que la retroalimentación es un proceso de doble vía entre emisor y receptor Wolk (2007) señala que la retroalimentación íntegra la observación, la escucha activa, que van en conjunción con la emoción y con el poder de la palabra Koontz y otros (2012) creen que La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerente y no gerentes, para trabajar hacia una meta común. Las competencias para Villa y Poblete (2007) significan claridad y eficacia comunicacional organización estructurada del discurso, complementariedad entre el lenguaje verbal y el corporal, carisma personal, se puede llegar a influir decisivamente en la forma de pensar y actuar de los demás	Al respecto, es importante crear en la unidad nuevas formas de comunicación y la mejor forma de iniciar es incluir la retroalimentación continua, vista desde la perspectiva del coaching gerencial como una acción persuasiva del lenguaje
5	¿Cree que la comunicación tiene poder? ¿defina por qué?	En este aspecto destaca, (J1) toda comunicación genera acción y toda acción da poder de elegir en pro del bienestar personal y colectivo, comunicar da poder a lo que dices, da poder a lo que se escucha, da dominio de expresar	Echeverría (2005) la asocia a la danza que tiene lugar entre el hablar y escuchar y entre el escuchar y el hablar	Se considera, relevante incorporar el coaching gerencial para crear conversaciones desde la autoconciencia, que generen compromiso de lo que se dice, o de lo que se escucha, esto contribuirá a relaciones

		lo que desees según, el propósito que desea lograr.		interpersonales encaminadas hacia metas comunes
6	¿Cómo cree que las emociones (rabia, ira) afecta su comunicación con su compañero laboral? ¿por qué?	Con relación a, (J1) y (S2) creen que sí, pero se debe escuchar, para mantener la calma y el autocontrol	Acosta (2011) la define las emociones como una de las facetas más curiosas del ser humano y son relativamente poco conocidas, aunque las vivamos a diario implica, reacciones físicas encadenadas Wolk (2007) y Echeverría (2005) señalan que las emociones significan un lenguaje que hay que aprender a escuchar e interpretar, para hacer cambios en un espacio que ofrece posibilidades de interacción que se va fortaleciendo en la confianza Vivas, Gallego y González (2007) el autocontrol representa el control de sí mismo.	En este contexto, se orienta a mantener el autocontrol, utilizando la meditación, respiración, reflexión y visualización que unido al compromiso lograra su autorrealización.
7	¿Por qué piensa que escuchar es importante es la comunicación? ¿razone sus motivos?	En la opinión de los informantes Escuchar con atención y no distraerse es señal de respeto	Echeverría (2005) el escuchar es la que “valida el hablar...el escuchar dirige todo el proceso de comunicación” pero “cada cual dice lo que dice y escucha lo que escucha”. Escuchar no es solamente “oír” sino que es necesario “interpretar”	Conviene tener presente, este ámbito si se considera la opinión de los informantes y del autor referido, como uno de los aspectos fundamentales para el entendimiento
8	¿De qué forma el líder incentiva la comunicación? ¿por qué?	Desde la visión de los informantes (J1) y (S2) el líder, comunica, escucha, se involucra y orienta a valorar el trabajo	Román y Ferrández (2008) el líder-coach es una nueva forma de dirigir para ejercer un liderazgo renovado, capaz de planear el crecimiento personal, posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente incluso es	Al respecto, la clave de un líder es crear espacio para conversar que se oriente al fortalecimiento de las relaciones interpersonales

			comprometido, responsable y participativo. Martus, (2017) opina que el líder-coach debe tener un propósito claro, crear espacios para conversar, reconocer y valorar el trabajo.	
9	¿Por qué piensa que su comunicación fortalece los equipos de alto rendimiento?	Los informantes (J1) y (S2) refiere que los equipos se fortalece por las interacciones y la información que se comparten, razón que mejora las actividades	Hawkins (2012) los equipos efectivos están conformado por un reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables	Se puede decir, que la gran ventaja de los equipos es que enriquecen las relaciones interpersonales,

SINTESIS CURRÌCULAR