



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**  
**CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:** Lcda. Arelys Molina

**Tutor:** Dr. Marino M. Dávila

**Tovar, Abril de 2018**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**  
**CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES.**

**Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”.**  
**Núcleo “Valle Del Mocoties”. Municipio Rivas Dávila.**  
**Programa Nacional De Formación En Contaduría Pública.**

Memoria de Grado presentado ante la ilustre Universidad de Los Andes  
como requisito final para optar al título de  
Magister en Administración Educacional

**Autora:** Lcda. Arelys Molina

**Tutor:** Dr. Marino M. Dávila

**Tovar, Abril de 2018**

## DEDICATORIA

*A Dios,  
A mi madre,  
A mis hijas y nietos,  
A mi compañero de vida,  
A todos mis seres queridos.*

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **RECONOCIMIENTO**

A Dios, por brindarme en cada amanecer maravillosas oportunidades,  
Por llenarme de energía, entusiasmo, fe, constancia y  
perseverancia para lograr cada uno de mis sueños.

A la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida  
Núcleo “Valle del Mocotíes” por darme la oportunidad de formarme en este  
maravilloso mundo de la educación, por ser fuente de inspiración para realizar este  
trabajo de investigación, dejando un significativo aprendizaje para todos, gracias.

A la Universidad de los Andes por recibirme y brindarme una gran oportunidad  
para mi formación y crecimiento profesional, gracias.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	vi
RECONOCIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
LISTA DE CUADROS .....	x
LISTA DE GRAFICOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	3
EL PROBLEMA .....	3
Planteamiento del Problema .....	3
Objetivos de la Investigación .....	7
Justificación .....	8
Alcances .....	9
Delimitaciones .....	9
MARCO TEÓRICO .....	10
Antecedentes de la Investigación .....	10
Bases Teóricas .....	14
Teoría de la administración científica. Taylor .....	14
Coaching .....	15
Nivel Personal .....	16
Nivel de Equipo .....	19
Liderazgo Transformacional .....	22
Necesidades de los empleados .....	23
Productividad de la organización .....	25
Bases Legales .....	27
Definición de Términos Básicos .....	29
Coaching .....	33
CAPITULO III .....	34
MARCO METODOLÓGICO .....	34
Tipo de Investigación .....	34
Diseño de la investigación .....	35
Población y Muestra .....	36
Población .....	36

Muestra.....	36
Técnica e instrumentos de recolección de información .....	37
Validez y Confiabilidad .....	38
Validez.....	38
Confiabilidad .....	39
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>41</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
Reflexiones finales.....	57
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>58</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>58</b>
Introducción.....	58
Objetivos de la propuesta .....	59
Justificación de la propuesta.....	60
Fundamentación de la propuesta.....	60
Factibilidad de la Propuesta.....	61
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>75</b>
ANEXOS.....	78
ANEXO A.....	79
INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DOCENTES .....	79
ANEXO B.....	80
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	80
ANEXO C.....	86
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	86
ANEXO D.....	87
ACTIVIDAD Nº 1 .....	87
ANEXO E.....	88
ACTIVIDAD Nº 2 .....	88
ANEXO F .....	89
ACTIVIDAD Nº 3.....	89
ANEXO G.....	90

## LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
Cuadro 1: Operacionalización de variables.....	33
Cuadro 2: Distribución de Frecuencia del indicador: Conciencia.....	42
Cuadro 3: Distribución de Frecuencia del indicador: Confianza.....	43
Cuadro 4: Distribución de Frecuencia del indicador: Responsabilidad.....	45
Cuadro 5: Distribución de Frecuencia del indicador: Retroalimentación.....	46
Cuadro 6: Distribución de Frecuencia del indicador: Cooperación.....	48
Cuadro 7: Distribución de Frecuencia del indicador: Influencia de ideales.....	49
Cuadro 8: Distribución de Frecuencia del indicador: Consideración individual.....	51
Cuadro 9: Distribución de Frecuencia del indicador: Motivación impulsadora.....	53
Cuadro 10: Distribución de Frecuencia del indicador: Estimulación intelectual.....	54
Cuadro 11: actividad N° 1.....	64
Cuadro 12: actividad N° 2.....	65
Cuadro 13: actividad N° 3.....	66
Cuadro 14: actividad N° 4.....	67
Cuadro 15: actividad N° 5.....	68
Cuadro 16: actividad N° 6.....	69
Cuadro 17: actividad N° 7.....	70
Cuadro 18: actividad N° 8.....	71
Cuadro 19: actividad N° 9.....	72

## LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Conciencia.....	42
2 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Confianza.....	44
3 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Responsabilidad....	45
4 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Retroalimentación.	47
5 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Cooperación.....	48
6 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Influencia de ideales .....	50
7 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Consideración individual.....	51
8 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Motivación impulsadora.....	53
9 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Estimulación intelectual.....	55



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**  
**CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES.**

**Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”.**  
**Núcleo “Valle Del Mocotíes”. Municipio Rivas Dávila.**  
**Programa Nacional De Formación En Contaduría Pública.**

**Autora:** Lcda. Arelys Molina  
**Tutor:** Dr. Marino M. Dávila  
**Fecha:** Abril 2018

**RESUMEN**

La presente investigación establece como objetivo general, proponer acciones basadas en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes. La misma, se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, en la modalidad de proyecto factible, el nivel se clasifica en investigación descriptiva y el diseño es de campo. En cuanto, a la población esta concierne a los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez, de la que se seleccionó una muestra de 20 docentes pertenecientes al Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública. En lo que respecta, a la recolección de datos, se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario conformado por 18 ítems, dirigido a las docentes de la coordinación caso de estudio, el mismo se desarrolló bajo la escala de Likert, la validez se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa Crombach, de 0,98 y de 0,96 respectivamente. Posteriormente fueron analizados e interpretados individualmente cada ítems, en consecuencia la investigación permitió comprender las fuertes debilidades que generan la ausencia de programas administrativos que tomen en cuenta las necesidades, preocupaciones y perspectivas de los docentes frente a la institución, lo cual realza la importancia del coach como medio de asesoramiento que contribuya al desarrollo del trabajo en medio de la influencia de un liderazgo transformador.

**Descriptor:** Acciones, Proyecto Factible, Coaching y Liderazgo Transformador.

## INTRODUCCIÓN

Es una realidad que el hombre como ser complejo representa en su individualidad necesidades, deseos y patologías que se manifiestan en su personalidad y que pueden ser observadas en las diferentes áreas de su vida incluyendo su trabajo, por lo tanto, todo espacio en el que se desenvuelvan grupos, es vulnerable a la diversidad de intereses personales que generan conflictos y que deben ser atendidos para evitar que en el equipo se generen fracturas en las relaciones y que a su vez perjudique la institución.

En tal sentido, es indispensable entender que las organizaciones representan un espacio de interacciones complejas donde el gerente más que un gestor debe ser un líder potencial en capacidad de generar las condiciones apropiadas para elevar el nivel de eficiencia en la institución. En referencia, son muchos los autores que coinciden que el talento humano es el recurso más importante en toda organización, y en consecuencia la gerencia debe contribuir a confortarlo mediante el ejercicio de un liderazgo sólido.

Sin embargo, el llevar a cabo un buen liderazgo en una organización como la Universidad se torna actualmente muy difícil, debido a la situación que enfrenta el país en materia social, económica, de salud, entre otros, que sin lugar a dudas influye sobre los salarios beneficios laborales, así como también en la gestión de recursos para financiar actividades científicas, deportivas, culturales o sociales. Con lo que el desarrollo de las universidades se ha visto afectado y con ello se han desvirtuado los procesos internos, adaptándose a situaciones desmotivadoras para todos quienes hacen parte del hecho educativo. Tal así que, se ha hecho evidente una calidad educativa cuestionable que se suma al desinterés y la deserción de estudiantes como consecuencia de un sistema educativo que ha carecido de efectividad.

Pese a ello, es función de las universidades erigirse como institución generadora de cambios y transformación a nivel del conocimiento y la acción. Donde

el perfeccionamiento de los procesos internos sea una constante más allá de los obstáculos y las limitaciones, para lo cual es indispensable contar con un liderazgo proactivo capaz de lograr el desarrollo de habilidades y competencias tanto a nivel personal como de equipo. Por tal motivo, se ha planteado la iniciativa de desarrollar el coach como estrategia para afianzar un liderazgo transformador con la intención de favorecer la eficiencia hacia el logro de los objetivos institucionales.

Siendo así, se procede entonces a exponer la estructura de esta investigación de la siguiente manera: Capítulo I: El Problema, se realizará el planteamiento del problema. Se plantearán los objetivos de la investigación, se justificará la importancia de la investigación y alcances de la misma. En el Capítulo II: Marco teórico, Se presentarán los antecedentes de la investigación y una recopilación de información que conforman las bases teóricas y legales. Capítulo III: Marco Metodológico, donde se describirá el tipo, diseño, nivel, población y la muestra de la investigación, luego se ejecutarán técnicas e instrumentos de recolección de datos. Capítulo IV: Comprende el análisis, presentación e interpretación de resultados. Consecuentemente el Capítulo V: Para presentar el diseño del plan propuesto. Y finalmente las conclusiones y recomendaciones donde se plasmarán datos importantes obtenidos de la aplicación del instrumento y lo descubierto en el proceso de la investigación

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Hoy día, la sociedad se encuentra en un proceso continuo de transformaciones y cambios en medio de los retos que suscita el nuevo siglo y que en efecto exigen al hombre estar al nivel de las circunstancias. El campo educativo como ente generador de conocimiento no escapa a esta realidad y en efecto debe responder a las expectativas como agente generador de cambios, debido a sus atribuciones de poder que el mismo conocimiento le otorga como entidad capaz de elaborar y producir soluciones.

De esta forma, las instituciones educativas se erigen como una entidad de soluciones para dar solución a problemas sociales, por lo cual el trabajo que desde allí se desarrolle debe perseguir ideales sujetos a principios universales fundamentados desde la epistemológica, axiológica, ontológica y metodología, al momento de concretar la producción científica con la finalidad de aportar elementos sólidos que sirvan de base e impacto real para la resolución de los problemas que aquejan a los seres humanos.

En el caso de las universidades el amplio cruce de factores, demanda gran esfuerzo para solventar situaciones sin perder su principal función: gestionar y producir conocimiento. Lo cual da como resultado una situación compleja en el que intervenga la administración de recursos materiales, técnicos y capital humano con diferentes responsabilidades, todo ello exige el desempeño de líderes con las

habilidades y capacidades para orientar a la universidad en su integridad hacia el logro de sus objetivos de manera efectiva y concreta.

De tal manera, es de gran valor que el gerente quien en su función de dirigir haga uso del liderazgo para poder motivar y estimular al equipo de trabajo siendo una cualidad indispensable en el trabajo con personas. Para ello, es importante la puesta en acción de habilidades sociales como forma de incorporar de manera natural el compromiso personal e integración en el equipo, para de este modo establecer las condiciones ideales que permitan coordinar todos aquellos esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización. A tal efecto, Rodríguez (2006) afirma:

El liderazgo al que se aspira hoy mantiene y constituye el capital humano de la organización. El líder más que llevar la carga de las operaciones debe concentrarse en crear las condiciones para que otros participen, se comprometa y se identifique con la misión de la organización. El liderazgo comprometido y liderazgo situacional cobran cada vez más importancia. (p. 48).

De esta forma el líder como responsable debe promover la participación y el compromiso del capital humano de la organización, para lo cual se hace esencial la existencia de cierto nivel de madurez e inteligencia interpersonal que de ningún modo puede ceñirse a la complacencia de grupos, sino que en lugar a ello prevalecer la habilidad de inducir hacia direcciones que no les resulte de su total complacencia intentando el mínimo de afectación posible al clima de las relaciones, siempre en resguardo del bien de la universidad y la mayoría de quienes son parte de ella.

Sin lugar dudas es ineludible, la importancia del desempeño del gerente, coordinador y docente como representante en capacidad de establecer orden, por lo cual juega un papel fundamental en la ejecución de funciones donde las herramientas innovadoras deben ser una constante para hacer frente de manera óptima a los diversos obstáculos a los que se enfrentan las universidades de hoy día.

En el mismo orden de ideas, es relevante hacer mención sobre las funciones que generalmente realizan cada uno de los miembros del equipo docente como parte activa del proceso con atribuciones en muchos de los casos como coordinar, controlar y mediar, sin embargo ello de ningún modo resulta una tarea sencilla, debido a que

debe lidiar en una diversidad de grupos con necesidades, intereses y comportamientos diferentes. Lo cual requiere inobjetablemente de la aplicación de estrategias y herramientas modernas.

En esta secuencia de ideas, ante la demanda de liderazgos efectivos ha surgido el coaching una alternativa que dé solución en las ciencias de la administración, como un modelo económico, práctico y efectivo capaz de orientar individual y colectivamente hacia el logro de objetivos institucionales, en tal sentido, Ferrández (2008) afirma: “El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o de un equipo” (p. 18).

En base a lo anterior expuesto, se afirma que esta herramienta es una alternativa que contribuye al desarrollo personal y profesional, pudiendo llegar a generar profundos cambios de perspectiva y transformaciones, a través del fomento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados, tanto en el rendimiento persona como el de equipo.

Al respecto, sobre el Coaching Payeras (2004) complementa: “es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece. (p.155)”. De este modo, de acuerdo a lo anterior parte del compromiso hacia liderazgo motivador, orientador e integrador capaz de asimilar el coaching como estrategia en aprovechamiento de sus ventajas.

Pese a ello, la realidad de muchas organizaciones hoy día revela que los desempeños de liderazgos no siempre se dan a través del uso de estrategias y planes de la organización y en consecuencia carecen de principios que permitan estimular la motivación y dar espacio al compromiso e integración de equipo. Dicha realidad se ha evidenciado en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo Valle del Mocotíes, en el Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública donde la autora a través de abordajes previos siendo parte del equipo docente ha confirmado la existencia de un liderazgo no acorde al nivel de las

exigencias que ha traído consigo efectos negativos en el desempeño del ejercicio de los docentes en la universidad.

De lo anterior, se determinaron entre los factores que originan a nivel estructural las debilidades de liderazgo, se encontraron en primer lugar la carencia de programas relacionados a la formación (tanto en la capacitación como en el entrenamiento de habilidades de líder) Lo cual dificulta el ejercicio idóneo de las funciones enmarcadas en la coordinación. Así como también, fue clara la ausencia de incentivos y reconocimientos docentes en casos de altos rendimientos, aunado ello al descontento por la baja remuneración económica.

En el mismo orden de ideas, se pudo identificar debilidades a nivel funcional de la coordinación de contaduría en las que resaltó: la ausencia de orientación hacia objetivos institucionales de la universidad, el desinterés hacia las opiniones del grupo y la mala relación personal con la mayoría de los docentes, lo cual deja claro el desarrollo de un rol que no corresponde con el ejercicio de la función del liderazgo tanto a nivel individual como colectivo.

Todo ello trayendo consigo diversos efectos entre los que destacan las pocas habilidades de liderazgo, desmotivación laboral y desorientación de los docentes en su rol de enseñanza, así como también es importante resaltar que el tipo de liderazgo asumido desde la coordinación ha generado como consecuencia pocos aportes y acciones de emprendimiento grupal aunado al poco compromiso personal.

Es así como, la presente investigación en curso surge en respuesta a la situación de liderazgo evidenciada en la institución por lo que se ha implantado como finalidad de la investigación el proponer acciones basadas en el coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes, en el Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública. Todo ello para mejorar el desempeño individual y del equipo que hace parte de la institución buscando una mayor la responsabilidad, conciencia y el compromiso.

A tal efecto, a partir de lo expuesto se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las relaciones de liderazgos en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez? ¿Cuál es la factibilidad de un plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes en dicha Universidad? Y finalmente ¿Cómo diseñar el plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de esta institución?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer acciones basadas en el Coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo transformacional en los docentes.

#### **Objetivos Específicos**

Identificar las relaciones de liderazgos en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Determinar la factibilidad de un plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Diseñar el plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.



## Justificación

La gerencia de hoy, se desarrolla en medio de exigencias que son parte de obstáculos diversos y variables que hacen parte del mundo de actualmente. Es imperativo que el talento humano es el recurso más importante para cualquier organización, a partir de él, se detectan errores, se planifica y se ejecutan soluciones, razón por la cual el personal debe estar sincronizado con la universidad tanto a nivel personal (conciencia, responsabilidad y confianza) como a nivel de equipo.

El presente estudio aporta a nivel social, a partir de la generación y puesta en práctica del conocimiento sobre el coaching, contribuyendo al fortalecimiento de herramientas para dar soluciones a nivel intrapersonal e interpersonal entre quienes son parte de la universidad generando impacto social a través del intercambio y la reproducción del conocimiento en su entorno directo en garantía del principio de cambio y generación de conocimientos que identifica a toda institución educativa.

En el mismo sentido, en una perspectiva del aporte práctico se busca fortalecer las capacidades y habilidades de liderazgo de todos quienes son parte de la universidad, lo que contribuye al crecimiento personal y profesional del equipo de docentes. Lo que significa que la teoría abordada en el presente estudio tiene una aplicación efectiva y directa a los procesos gerenciales orientando hacia el logro de objetivos.

Asimismo, en el ámbito de la institución el estudio en curso aumenta la productividad de la universidad al promover un liderazgo transformacional como estilo de liderazgo capaz de incentivar la innovación y la motivación de logros, generando con ello una institución de compenetración entre coordinadores y docentes, en favor de un clima organizacional capaz de proporcionar una adecuada interacción y sentido de compromiso.

Aunado a la importancia, se resalta en el marco educativo que la investigación presente, pretende aportar herramientas para fortalecer la motivación, comunicación y

orientación constante del coordinador en empleo del coaching, y así contribuir a un mejor desempeño de las habilidades docentes, con lo cual se mejora el desarrollo de los procesos educativos y se garantiza una formación de mayor calidad para los estudiantes.

En similitud de ideas, vale resaltar desde una perspectiva teórica que la investigación contribuye a aportar sustentos doctrinarios en el campo de la gerencia siendo una investigación actualizada y adaptada a la realidad de la universidad de hoy, todo ello a través de la recopilación de material bibliográfico vinculado con las variables del fenómeno en estudio en este caso el coaching y el liderazgo transformacional.

### **Alcances**

En lo referente a los alcances, se encuentra la inexistencia de información sobre los perfiles, cualidades y habilidades de liderazgo de los docentes en la coordinación del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes, así como también la ausencia de histogramas, tablas de frecuencias o controles que permitieran establecer correlaciones entre los rendimientos y los tipos de liderazgos en la línea de tiempo. A tal efecto, el estudio se encontró limitado a la recolección de información y elaboración de registros propios.

### **Delimitaciones**

La investigación se desarrollará en la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes, en la Coordinación del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública, en un periodo de 8 meses con la iniciativa de la investigadora y la participación como informantes de 20 docentes de la mencionada coordinación, mediante el proceso de investigación se determinará las relaciones de Liderazgo transformacional existentes en la misma.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

En el mismo orden de ideas Caicedo, Herrera y Quenguan (2013) en su tesis de doctorado denominada: “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.” Realizado en la Universidad del Rosario. Establecieron como objetivo general el: Identificar los efectos que puede generar la utilización de la metodología del coaching en el talento humano y su implicación para alinearse con la estrategia de la empresa.

En tal forma vale resaltar, que el presente estudio corresponde al paradigma cuantitativo, bajo el modelo evaluativo, con diseño de campo y modelo experimental con diferentes empresas que trabajan con esta metodología, para lo cual se valió de aplicar como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario dirigido a los directivos en el que se determinó la relación del *Coaching* competencias técnicas y relacionales correlacionando los resultados de un pre-tex y pos-tex. Lo cual se complementó la aplicación de una entrevista cualitativa dirigida a las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano.

A tal efecto, una vez aplicado los instrumentos respectivos, se obtuvo como resultado un notorio cambio de progreso generado por el coache. Asimismo se observó que a través de esta herramienta el Talento Humano se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización. Es importante resaltar que de igual forma mediante el Coaching se

contribuye al logro de la conciencia y responsabilidad de actividades y funciones para el buen desempeño de la organización. Así como también sirve de herramienta para estimular la motivación interna, y la productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización.

En el mismo orden, vale resaltar que esta investigación aporta a la presente ya que determina que la aplicación de la metodología del coaching en los empleados contribuyen al logro de objetivos propuestos a la vez que estimula el desarrollo de habilidades personales y de trabajo en equipo, a través del proceso de comunicación. Por lo cual, el Coaching es considerado una herramienta eficaz y efectiva para la buena gestión de una empresa, resaltando el desempeño del talento humano como recurso tanto esencial como indispensable.

En tal sentido, Zerpa (2013) en su investigación denominada: Liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa, ubicada Tinaquillo estado Cojedes. Presentado como trabajo de grado para optar al título de magister de la Universidad de Carabobo tuvo como propósito esencial: “Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa, ubicada Tinaquillo estado Cojedes”. Dicha investigación se sustentó en la: Teoría de Rasgos de Personalidad y Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración.

Así mismo, metodológicamente la investigación se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño de campo, en la modalidad de proyecto factible. De igual modo, se resaltó que la población objeto de estudio se conformó de 57 personas, para la cual se abordaron el 30% como muestra equivalente a 19 personas. Finalmente se identificó que la información se obtuvo por medio de la técnica de encuesta e instrumento el cuestionario.

El desarrollo de la investigación le permitió llegar a conclusiones y saber la factibilidad de un plan de formación centrado en liderazgo humanizador bajo la perspectiva de una gerencia centrada en valores, para ello propuso una serie de estrategias para ser ejecutadas por todos quienes son parte de la institución desde los

gerentes hacia el personal y de estos hacia el resto de los involucrados directa o indirectamente.

En tal sentido, el estudio aporta a la investigación en curso, el ayudar a comprender sobre la necesidad implementar modelos de liderazgo acorde a las necesidades de las organizaciones, debido a que el liderazgo que generalmente se lleva a cabo, se desarrolla con muchas debilidades, lo cual crea la obligación de investigar el liderazgo tomando en consideración el papel fundamental que juega la gestión de recursos humanos, ya que esta función permite hacer tramites conducentes a facilitar que las personas contribuyan al logro de los objetivos de las organizaciones y sean los protagonistas del alcance de los objetivos institucionales.

Así mismo, Valera (2015) en su estudio: Liderazgo estratégico y motivador la herramienta clave ante la adversidad organizacional. En sus estudios de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo. Planteó como objetivo analizar el nuevo modelo de liderazgo aplicado en una empresa del sector automotriz, como plataforma estratégica esencial en la alineación de los objetivos organizacionales.

Esta investigación correspondió al tipo cuantitativo, de campo y no experimental. En lo que respecta a la población esta se conformó por el Coordinador, docentes y Director de la organización. La muestra fue estratificada, conformada por sesenta y un individuos. Como técnica se empleó la encuesta y como instrumento un cuestionario de 18 items, adecuados a la escala tipo Likert. Vale resaltar que la validez se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa Crombach, a través del cual se obtuvo un índice de 0,8461. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos para luego ser analizados.

Entre las conclusiones se obtuvo que las empresas de hoy demanden modelos de liderazgo carismático y participativo, para lo cual deben emplear estrategias y técnicas que permitan el aumento de la confianza laboral en la organización. Por lo que se deduce, que todo aquel que esté ligado al manejo de personal (liderazgo); debe estar preparado técnicamente y capacitado en el área de acuerdo a las exigencias del

modelo de liderazgo de la organización con la finalidad de disminuir el margen de error. De igual modo se resalta que se debe fortalecer un modelo específico estático, a fin de darle fuerza a cada una de las bases sólidas con las que se cuenta y dar las herramientas necesarias a cada líder de acuerdo a su posición dentro de la organización.

En lo que respecta a la relación con el presente estudio, se establece que la comunicación es esencial para adecuar el modelo de liderazgo a nivel de Coordinadores y Supervisores, alineando esa adecuación con el proceso gerencial, logrando así pertinencia entre las necesidades del personal y las habilidades del líder. Del mismo, orienta a planificar actividades de interacción gerencial, donde se pueda vivenciar la aplicación de competencias y estrategias entre todos los niveles de liderazgo con la finalidad de lograr una nivelación que favorezca la competencia sana a través del reconocimiento.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Bases Teóricas**

### **Teoría de la administración científica. Taylor.**

Toda empresa u organización demanda la superación de obstáculos para alcanzar sus máximos niveles de productividad en busca de satisfacer las necesidades de la sociedad. En tal sentido, Taylor (1969) considerado el padre de la administración moderna enfatiza: “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”. (p. 67). Esta concepción refleja que el beneficio de toda empresa debe ser mutuo, para así garantizar las condiciones idóneas dentro un grupo de personas, con diferentes actitudes y aptitudes, que a su vez deben estar orientadas hacia el logro de un fin en común, que no es otro que los objetivos de la organización, como consecuencia traerá consigo el bienestar personal y profesional. De tal forma, a través de sus postulados estableció 4 principios esenciales

1.- Estudio científico del trabajo, debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto. 2.- Selección científica y entrenamiento obrero. Selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo. 3.- Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, “se trata de que los obreros apliquen la ciencia”. 4.- Cooperación entre los dirigentes y los obreros; “el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros”.

De tal manera, el modelo de administración sugerido por Taylor a diferencia de otros autores se centra en el empleado y su capacidad de producción y no en el jefe como ocurre en otros modelos, es importante resaltar que en este esquema se toman en cuenta las habilidades individuales para optimizar el rendimiento, además del reconocimiento por el esfuerzo realizado, así mismo, la importancia de la

identificación de las fortalezas y perfil del empleado, y este se considere motivado al realizar el trabajo, además de surgir la cooperación con sus compañeros, en efecto se obtendrá un alto rendimiento haciendo uso de técnicas y herramientas que contribuyan con la eficacia y eficiencia, para lograr el bien común. Algo que de hecho resulta de gran aporte y que incluso es empleado en empresas en la actualidad.

En el caso de la educación, es importante reconocer las necesidades de los docentes logrando que las mismas se sincronicen con el hecho de favorecer específicamente a una educación transformadora capaz de generar, aportar soluciones, y generar cambios a nivel económico, social y cultural. Para ello se requiere de la organización de una estructura de docentes con funciones claras donde estos se integren de manera confortable en favor de compensar sus fortalezas y debilidades, para que como equipo puedan hacer frente a los retos (legales, administrativos, didácticos, psicológicos y pedagógicos) de la educación universitaria actual en el cumplimiento constante de objetivos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Coaching**

Ante la rápida interacción socioeconómica, es evidente la necesidad de implementar estrategias organizacionales que permitan optimizar el rendimiento inquebrantable de los empleados estimulando lo mejor de sí mismos sin que ello represente una carga insostenible. Entendiéndose el talento humano como el elemento más importante de toda organización, el coaching se erige entonces como una herramienta de gran importancia. En tal sentido, Dilts (2004) contextualiza que:

Se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el Coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones (p.34).



De lo anterior, se entiende que al momento de implementar el coach para abordar situaciones a nivel institucional es indispensable tener presente que existen diferentes niveles con características bien definidas y cuya función influye de forma particular a saber: el nivel personal y el nivel de equipo. Por lo cual debe entenderse que todo proceso de aplicación del coach de ningún modo debe limitarse al desarrollo de cualidades y habilidades personales en favor de la organización sino que de igual modo debe incluir las relaciones sociales y la interacción del equipo como elemento que contribuya a sincronizar esfuerzos que orienten de forma eficiente hacia el objetivo propuesto.

### **Nivel Personal**

El coach como una excelente alternativa comunicativa, contribuye al fomento de cualidades y actitudes personales adecuadas para el desenvolvimiento del empleado en una organización. Ello no significa que el coach por si solo produzca cambios, debido a que como se resaltó anteriormente solo responde a un proceso de asesoramiento y por lo tanto debe aplicarse de manera eficiente dejando poco margen a la duda y sobre todo logrando una prevalencia de compromiso y compenetración individual capaz de generar la autoevaluación. De tal manera el coach a nivel personal es conceptualizado por García (2015) como:

También llamado life coach, hace referencia al Coaching de habilidades para la vida diaria. Se trabaja en los proyectos de vida, la misión personal, los objetivos, las estrategias para el cambio, etcétera. Este tipo de Coaching persigue el bienestar de la persona en los diferentes ámbitos de la vida. (p. 23)

En base a lo expuesto, es esencial entender que toda persona posee capacidades y cualidades que lo definen como individuo diferente y complejo. El coaching es una herramienta útil para las personas, ya que orienta como identificar aquellos obstáculos que no le permiten avanzar, al mismo que tiempo se toman las correcciones que conducirán al logro de los objetivos deseados, siendo indispensable

abordarlo con el mismo nivel de seriedad y compromiso individual para lograr estimular la conciencia, la responsabilidad y la confianza en sí mismo. Sin dejar de lado que las personas siempre presentan circunstancias individuales que hacen parte de sus preocupaciones e intereses.

### ***La Conciencia***

El coach como herramienta en las ciencias de la administración, es una interesante alternativa capaz de estimular las acciones de conciencia en la toma de decisiones en los miembros del equipo a través de una comunicación clara donde se den a conocer el nivel de logro de los objetivos, se de una valoración personalizada de rendimientos que le permitan crear una identidad; un sentido de pertenencia capaz de responder a una conducta ética y moralista, en favor primeramente del conocimiento como patrimonio humano, así como de la universidad, y de la sociedad.

De tal forma, en definición del concepto conciencia Portillo (1995), afirma: “Es un determinado acto de la razón práctica; concretamente un juicio sobre la bondad o malicia moral de un acto singular que nos proponemos realizar o que ya hemos realizado” (p.67). Por lo tanto, la conciencia es sin lugar a dudas un valor fundamental que debe contribuir en mejorar los procesos de toma de decisiones las cuales al ser desarrolladas con hábitos consientes hacia la institución contribuyen a crear las condiciones adecuadas para el compromiso como valor esencial para el logro de una cultura organizacional productiva y eficiente.

### ***Confianza***

La confianza es un estado psicológico y no un comportamiento que se evidencia en las diversas situaciones cotidianas de los individuos, a nivel organizacional trae consigo un adecuado nivel de integración de grupo a mayor

confianza mayor será el nivel de espontaneidad y expresión. Según Barreto (2007) contextualiza: “La confianza está sustentada en una comunicación desde un clima de amistad, de respeto y estima hacia las personas cercanas” (p.14). A tal efecto la confianza trae consigo sentimientos favorables que permiten la conexión del individuo con la organización, por medio de la seguridad, el entusiasmo e iniciativas consigo mismo y con los demás miembros del equipo favoreciendo ello a la conformación de un clima adecuado de relaciones interpersonales.

En tal sentido, El establecimiento y fomento de la confianza es fundamental para reestructurar la educación. Hargreaves (1995) manifiesta que: “El reto de la confianza consiste en reconstruir unas relaciones de trabajo en colaboración entre colegas próximos que refuercen la significación personal, sin fortalecer el paternalismo y el localismo (p. 279). La confianza, a nivel de una organización genera diversos beneficios tanto a nivel personal como del equipo de trabajo, creando un ambiente de participación espontanea y natural de todos los miembros que hacen vida en una organización, respetando las opiniones de los demás. Por lo tanto, es función del líder estimular las condiciones adecuadas para que la confianza de cada integrante del equipo se haga presente hacia los diferentes niveles de la organización

### ***Responsabilidad***

El mundo de hoy se desarrolla en el marco de circunstancias exigentes respecto a la cantidad de compromisos y obligaciones que demandan tiempo y energía. En efecto, la responsabilidad es otro valor del cual depende en gran medida el éxito personal y el de la sociedad como un todo. Este a su vez responde a hábitos de comportamiento del ser humano generalmente vinculados al orden de importancia y priorización que el individuo le conceda. En el mismo orden de ideas, Caicedo y otros (2013) contextualiza: “para la consecución de los objetivos de la empresa... se requiere de una total implicación, toma de conciencia y responsabilidad por parte de las personas, es decir una alineación estrategia talento humano” (p.36).

La responsabilidad también tiene que ver con asumir las consecuencias de nuestras decisiones y acciones. Una persona responsable es aquella que respondiendo al llamado de su conciencia, de Dios o de sus semejantes, cumple integralmente las obligaciones que se derivan de sus propios talentos y capacidades y del puesto que ocupa en el espacio social en que se desarrolla, siendo un valor esencial para el buen funcionamiento de una organización a través de ella reflejando el nivel de diligencia, predisposición y compromiso en las funciones, constituyendo una forma de conducta que sirve de ejemplo ya sea bien para motivar o desmotivar al resto del equipo parte de la organización. Por lo cual la responsabilidad debe hallarse presente en cada uno de los empleados sin distinción de rango ni nivel como forma de demostrar una actitud de líder en posición de exigir y motivar a grupos.

### **Nivel de Equipo**

La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de ellos, en tal sentido, las organizaciones deben estar conscientes que la sinergia no se forma de la noche a la mañana, ni tampoco se desarrolla por las buenas intenciones que tengan los líderes. Esto se va formando mientras los directivos tienen clara su visión, y la capacidad de generar confianza y creer en las personas que trabajan en su equipo, logrando que la organización sea más sólida y pueda crearse las bases de un trabajo en equipo comprometido. Al respecto la sinergia, según Merlano (2011) afirma: “La importancia del trabajo en conjunto como equipo de los trabajadores... los resultados, serán mayor que si muchas personas trabajen independientemente” (p.43). De este modo, la integración más que una manera para mejorar el intercambio y las relaciones entre docentes, representa una alternativa estratégica potencial para contribuir al mayor rendimiento del equipo docente a favor de los objetivos institucionales. En el mismo sentido, Von (1925) citado por Merlano (2011) define: “consiste en un conjunto de elementos que se relacionan... el equipo consigue objetivos claros con logros evidentes y con la

participación de todos los integrantes mientras no se den esas condiciones no podría hablarse de sinergia. (p.43)

Las organizaciones requieren cada día el desarrollo de metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimiento de los empleados para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida, para de este modo alcanzar las metas bajo una competencia no solo individual, sino grupal obteniendo el máximo rendimiento del equipo fomentando la unidad y la participación del mismo y que sea parte de la vivencia y planificación diaria logrando los resultados deseados.

### ***Retroalimentación***

El conocimiento y la experiencia son de valor crucial en toda actividad, por lo tanto el intercambio de saberes es esencial para la construcción de un conocimiento multidisciplinario en el que la experiencia compartida de los miembros sume en favor de generar soluciones efectivas. Entre las virtudes de la retroalimentación ayuda a los empleados a entender como ha realizado su desempeño y si este cumple con las expectativas. Es de resaltar que la Real Academia Española no incluye el término retroalimentación en su diccionario (rae1), aunque sí reconoce el término anglosajón "feedback" en su "Diccionario Panhispánico de Dudas" (rae2). Al respecto, Wiener (1984) reconoce el concepto de feedback, bajo la idea de que "todo efecto retro actúa sobre su causa. Así, en todo proceso y sistema social se reconoce un intercambio circular de información entre al menos dos partes, que ayuda a organizar ese sistema". (p.14), En tal sentido, el intercambio de opiniones es una importante vía de enriquecimiento intelectual entre los miembros de la organización, tanto así que constituye una fuente de actualización y perfeccionamiento adaptados a las necesidades reales. En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida para crear condiciones de respeto hacia las opiniones encontradas. Claro está, debe procurarse a su vez que dichos espacios sean verdaderas oportunidades para plantear problemas, aportar experiencias y generar soluciones.

con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño

### ***Cooperación***

El objetivo constante de la cooperación se fundamenta en el principio del respeto mutuo. La cooperación es el elemento esencial de la organización y ella varía de persona a persona. El valor, la consideración, el cuidado y la participación proporcionan un fundamento a partir del cual puede desarrollarse el proceso de la cooperación.

En efecto, en toda organización es indispensable la contribución y aporte de cada uno de sus miembros en las diferentes circunstancias que se hacen presentes, ello siempre en favor de las relaciones personales y la preservación de los objetivos institucionales. Con esta finalidad, Contreras (2008) en el marco de la cooperación: “Para que exista una convivencia y armonía en cualquier lugar hay que integrarse a las actividades que se realizan y ser asertivo en la actuación”. (P.2). Es así, como la cooperación es un reflejo de las relaciones interpersonales en la organización, por lo tanto se deduce que cuando hay malas relaciones interpersonales difícilmente podrá garantizar una cooperación adecuada entre sus miembros, ya que la contribución de cada persona al alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas como resultado de su cooperación, de esta manera se entorpece en gran medida el desarrollo de planes, estrategias y/o programas que se promuevan hacia el cumplimiento de objetivos institucionales.

Las personas cooperan desde que su esfuerzo proporcione ventajas personales que justifiquen su desempeño. En la mayoría de los casos los obstáculos más difíciles se pueden abordar efectivamente a través de la colaboración y el aporte mancomunado de los miembros del equipo.

## Liderazgo Transformacional

El liderazgo es la habilidad para dirigir a un grupo o individuo hacia un determinado fin. En principio todo individuo aplica de acuerdo a las habilidades, capacidades, destrezas y rasgos personales su función de líder por lo cual es entendible la existencia una diversidad de estilos de liderazgo no todos aplicables a todas las circunstancias, estos principios son resultado del avance en este ámbito, como lo indica Aponte (2012), en este sentido:

Tanto la teoría de rasgos como la del comportamiento constituyeron esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones, por ello se les denomina teorías universales. En los años sesenta, quedó claro que no hay tal estilo útil para toda circunstancia. Por tanto, el paradigma del liderazgo pasó a la teoría de contingencias. Las teorías del liderazgo por contingencia tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. (P. 2)

Lo anterior descrito contribuye a entender que existen muchos estilos de liderazgos así como también diversas teorías, algunas sustentando la efectividad del mismo en aspectos relacionados a la función del líder, los seguidores y la situación de la empresa u organización. Por lo tanto, al momento de abordar una forma definida de liderazgo es indispensable considerar aspectos previos sobre la finalidad, estructura organizativa y las funciones de los empleados. Atendiendo a estas consideraciones, Bass y Avolio (1994) afirman que: “mientras más activo y efectivo sea el líder más transformacional será. (p.45). La variable Liderazgo Transformacional va dirigida principalmente al gerente ya que ejerce gran impacto en el ambiente laboral donde se desenvuelve y está asociada a inspirar a los colaboradores brindando confianza, apoyo, orientaciones, comunicación efectiva o feedback y atendiendo sus necesidades, pues de él dependen en gran medida que se logren las metas institucionales en equipo y en sana armonía.

## **Necesidades de los empleados**

Difícilmente se puede orientar a un grupo de personas de forma precisa y eficiente sino se tienen en cuenta sus necesidades, sus desconciertos u obstáculos. Cada ser humano hace frente a situaciones con capacidades y habilidades diferentes, y este es un aspecto que debe optimizarse un buen gerente se esforzará por conocer las cualidades individuales y del equipo. Un empleado ante obstáculos no adaptados a sus capacidades terminará ya sea frustrado ante la dificultad o desanimado ante la rutina y la ausencia de retos. En tal sentido es preciso hacer mención sobre las necesidades, en relación Turiano (2013), afirma:

Las necesidades básicas como la economía (no estamos hablando del valor, sino del salario necesario para que un individuo mantenga a su familia o las deudas excesivas en las que éste podría haberse visto envuelto), condiciones de seguridad en el trabajo (sin riesgos para la salud y la vida), estabilidad laboral (sin miedo a perder el trabajo en cualquier momento) y ambiente emocional (no sentirse desvalorizado, lastimado emocionalmente, aislado o discriminado) son necesidades básicas sin las cuales es imposible edificar un proyecto de trabajo. (p.1).

En la misma secuencia de ideas, debe entenderse a todo empleado como un ser con diversas necesidades que requieren ser tomadas en cuenta, ello no significa que deban ser satisfechas en su totalidad por el gerente, evidentemente para la organización resulta imposible. Este elemento debe enfocarse en lo que se refiere a escuchar las posiciones e ideales personales y extraer las partes adheribles a los objetivos de la organización, así mismo es indispensable producir espacios que permitan a las personas manifestar sus opiniones, aportar ideas, sumar opiniones que van en favor en lo posible al bienestar común, y a su vez se estaría construyendo un ambiente laboral armónico.



### ***Influencia de ideales***

La influencia es una acción dirigida a generar cambios en otros seres humanos, en lo que respecta a los ideales, es importante comprender que todo grupo crea para bien o para mal una sistema de ideales que hacen parte de su cultura organizativa ella influye de manera directa en cada uno de los miembros del equipo una vez que ha tomado forma con el aporte de cada uno de sus miembros. Es así, como la influencia de ideales es una manera característica que debe ser propia de un líder. En tal sentido, Bass y Avolio (1994) contribuyen aportando que:

La Influencia a través de Ideales se traduce en acciones donde el líder antepone las necesidades de sus colaboradores a las suyas, compartiendo riesgos, evitando el abuso del poder y el beneficio personal, exhibiendo altos estándares morales y éticos, favoreciendo que sus colaboradores se identifiquen con él. (p.1)

La afirmación anterior, expresa la visión competente que debe tener el líder ante las necesidades de cada uno de los miembros del grupo relacionado con los de la organización, creando con ello una acumulación de actitudes que favorezcan la productividad en el trabajo diario, expresando claramente los intereses de la entidad como intereses propios del equipo, visto desde esta perspectiva, es de tener presente el hecho de que las empresas posean intereses muy distintos a los de sus empleados, esta situación es constantemente motivo de choques y fragmentación cada entre las partes involucradas.

### ***Consideración individual***

El líder a nivel de una organización más que un gerente debe ser esencialmente un individuo con capacidad de orientar a sus seguidores hacia el logro de objetivos previamente definidos, para ello debe conocer y valerse de muchas estrategias y poseer habilidades interpersonales, ya que es factor común que en las organizaciones existan diferentes problemas entre ellos los de las relaciones interpersonales que responden a la suma de preferencias individuales, de modo que los sujetos deben ser

tratados de manera unipersonal no solo cuando surjan diferencias, sino en todo momento que sea posible para estimular las condiciones propicias que permitan aumentar el nivel de confianza y el sentido de pertenencia.

En alusión a ello, Bass y Avolio (1994) afirma: “La Consideración individualizada, se trata de prestar atención especial a las necesidades de las personas y grupos para desarrollarse y crecer en función de las necesidades de la organización” (p.20). Por lo cual la sincronización de los objetivos institucionales e individuales debe ser un proceso tanto natural como flexible, tomando en cuenta que los choques de intereses constantes y acentuados, solo convertirán a la empresa en un obstáculo para el empleado como consecuencia surgirá el descontento y la desmotivación laboral.

### **Productividad de la organización**

Si bien es cierto que en toda organización debe mantenerse el interés a las necesidades de los empleados, no debe ello ser un justificativo para colocar en riesgo la productividad de la organización. Por lo tanto es importante establecer principios direccionales que permitan orientar en caso de dudas a los directivos de la organización así como también tomar en cuenta la opinión de los empleados para planificar, dar a conocer y revisar de manera constante los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la institución. Es así como en base al concepto de productividad Lefcovich (2005), afirma:

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo (p.56).

A tal efecto, debe entenderse que garantizar la productividad de la empresa se encuentra entre las finalidades esenciales, así como también es relevante comprender que el recurso o talento humano es el principal medio para lograrlo, por lo tanto la

actuación del líder debe ser sutil al garantizar la productividad de la organización a la vez que toma en cuenta y estimula el esfuerzo de los empleados hacia el logro de objetivos.

### ***Motivación inspiradora***

La motivación sin lugar a dudas es una de las mayores fuerzas que estimula emociones positivas en un individuo para lograr un fin, una persona motivada aumenta sus rendimientos mientras que el tiempo le resulta más ameno en el desarrollo de sus funciones, por lo tanto existe una gran diferencia de rendimientos entre alguien motivado y otro que no lo este, por lo cual resulta de gran valor la generación de estrategias para al mantener personal motivado hacia el logro de objetivos institucionales.

En lo que confiere a la motivación inspiradora Bass y Avolio (1994) aportan que: “La motivación inspiradora, tiene que ver con una clara comunicación de las expectativas, la visión y la misión y el compromiso compartido con la organización, involucrar a los colaboradores activamente, proporcionando retos y entusiasmo en ellos”. Con lo cual queda claro que la motivación inspiradora crea compromiso compartido en la organización a la vez con que genera retos por medio de la comunicación de expectativas, visión y misión.

### ***Estimulación intelectual***

La creatividad y la innovación son parte de las habilidades personales que generalmente surgen cuando existe motivación y compromiso. Dichas cualidades surgen en busca de la adaptación al cambio como cualidad esencial para que una organización pueda prevalecer ante la preeminencia de obstáculos. La estimulación intelectual es abordada como un indicador desde el liderazgo transformacional, de acuerdo a Bass y Avolio (1994) quienes contextualizan:

La Estimulación Intelectual (EI), está relacionada con acciones y comportamientos tales como la estimulación de la creatividad y la innovación en los colaboradores, a través del cuestionamiento constante y de la búsqueda de nuevas formas de realizar sus actividades, reformulando los problemas y retándolos a buscar alternativas fuera del status quo.

Por lo cual, queda claro en sentido de lo anterior que el estimular la producción de ideas es una rasgo característico esencial del liderazgo transformador ya que a través de dicha estimulación se pueden plantear alternativas de solución que abordadas desde una perspectiva multidisciplinaria se mejoran hasta el punto de constituir propuestas solidas de solución en el que cada miembro del equipo es copartícipe y responsable del desarrollo de las propuestas.

### **Bases Legales**

Las estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional planteadas a través del presente estudio, tienen como fin esencial optimizar el funcionamiento de las instituciones y en elevar la calidad educativa de los estudiantes, lo cual es asumido como un derecho en el marco legal de la Legislación Venezolana. En este respecto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela es su artículo 102, reza lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad... (1999).

De lo anterior se deduce que la educación bajo los preceptos de democrática, gratuita y obligatoria representa un derecho y un deber garantizado por el estado. De igual modo la carta magna establece en el artículo 104: “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada” (1999). Siendo de así, la

educación estará representada por personas idóneas a quienes se les garantiza tanto la estabilidad en su ejercicio educativo como también la oportunidad de actualización constante.

Por su parte, La Ley de Universidades en su Artículo 1. Establece: “Las Universidades son fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”. Es decir, es una entidad de valores y de conocimiento a favor del bienestar de hombre y jamás en su perjuicio. En consecuencia, ejusdem, en su Artículo 2. Reza que: “Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales”. O lo que es igual debe desarrollar su actividad académica en base a políticas nacionales con el fin de unificar criterios en pos de los problemas que hacen frente el país.

En concordancia, se trae a colación el Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019 Presentado a la Asamblea Nacional. Por el ciudadano Nicolás Maduro Moros. Presidente de la República Bolivariana de Venezuela en el cual enmarca en el Gran Objetivo Histórico N° 2, el continuar construyendo el Socialismo Bolivariano del Siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar "la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política" para nuestro pueblo. El cual establece en su clasificado 2.2.1.6. de la siguiente manera: “Asegurar el desarrollo físico, cognitivo, moral y un ambiente seguro y saludable de trabajo, en condiciones laborales y de seguridad social gratificantes”. Quedando con ello fundamentado que todo trabajo debe garantizar condiciones físicas, cognitivas, morales y en un ambiente seguro e idóneas para su efectivo desarrollo.

## Definición de Términos Básicos

**Administración:** Proveniente del latín *admistratio onis*, en el ámbito, administrativa es la acción de gerenciar y direccionar los recursos de la empresa, organización u organismo representado. Lewis (2010, p. 33)

**Control:** El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Marquéz (2014).

**Dirección:** Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados.

**Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. Da Silva (2002).

**Eficiencia:** Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. Chiavenato (2012).

**Efectividad:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Parot (2005).

**Equipo:** Comprende a cualquier grupo de personas unidas con un objetivo común (una investigación o un servicio determinado). Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Diccionario de la Real Academia Española (2013)

**Estrategia:** Según se entiende por estrategias el conjunto de estructuras educativas, métodos, quehaceres, y otros, que utiliza el maestro diariamente en el aula

para explicar, hacer comprender, motivar, estimular, mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. Sancho (2009, p. 833).

**Evaluación:** Apreciación de los logros obtenidos a la luz de los planes u objetivos propuestos. “Proceso para definir, obtener y proporcionar información indispensable para juzgar las alternativas en una decisión” Stuffebeam (2011).

**Evaluación del Desempeño:** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Chiavenato (2010).

**Evaluación Institucional:** Constituye un elemento prioritario en la gestión del gerente educativo como responsable de la conducción de las organizaciones de educación. A través de este proceso se posibilita la detección de fallas y aciertos, tanto en las áreas académicas como administrativas; así como racionalizar la toma de decisiones, orientando nuevas acciones al proporcionar la información sobre las fortalezas y debilidades, las causas que las generan, así como los factores del entorno que influyen en el comportamiento del desempeño institucional, para determinar la eficiencia y efectividad de la organización educativa como un sistema abierto en constante interdependencia con el entorno sociocultural. Marquéz (2014).

**Gerencia:** El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Chiavenato (2011).

**Gerencia Educativa:** puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes. Soto (2008).

**Liderazgo:** Es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar por aspiraciones compartidas. Horts (2000).

**Misión:** Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. Thompson y Strickland (2001).

**Organigrama:** La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. E. Franklin (2006).

**Organización:** La organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarle sus atribuciones. Chiavenato (2001).

**Plan:** Es una acción específica propuesta para contribuir a que la organización alcance sus objetivos. Kast y Rosenwerg (1997).

**Planificación:** Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Goodstein (1998).

**Proyecto:** Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo. Thompson M. (2006).

**Toma de Decisiones:** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Certo. S. (2001).

**Valores:** Forman parte de los objetos, acciones y actitudes que el ser humano persigue por considerarlos valiosos. Dentro de este rubro se encuentran: La salud, riqueza, poder, amor, virtud, belleza, inteligencia, cultura, entre otros. www.rena.edu.ve (2010).



**Visión:** Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Fleitman Jack, McGraw Hill, (2000).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Cuadro 2

### Operacionalización de variables

**OBJETIVO GENERAL:** Proponer acciones basadas en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Identificar las relaciones de liderazgos en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez.		Nivel Personal	Conciencia	1,2
			Confianza	3,4
			Responsabilidad	5,6
Determinar la factibilidad de un plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez.		Nivel de Equipo ( Sinergia)	Retroalimentación	7,8
			Cooperación	9,10
Diseñar el plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez.	<b>Liderazgo Transformacional</b>	Necesidades de los empleados	Influencia de ideales	11,12
			Consideración individual	13,14
			Productividad de la organización	Motivación impulsadora Estimulación intelectual

Nota: Molina (2017)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

Seguidamente, se presenta, la metodología que se llevó a cabo mediante el desarrollo de la investigación, en tal sentido, se tuvo como objeto Proponer acciones basadas en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes, seguidamente se hace mención que investigación antes descrita se enmarca en una investigación cuantitativa y a su vez en proyecto factible.

En tal sentido, el paradigma cuantitativo, se da como resultado del instrumento desarrollado donde se obtiene información cuantificable correspondiente al problema. En concordancia Rojas (2011), resalta que: “Es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística” (p. 23). Aunado a lo descrito por el autor, la investigación cuantitativa, permite la obtener la información para posteriormente representarla a través de procesos numéricos con ayuda de elementos estadísticos siendo este modo el más factible para el análisis de datos y la obtención de conclusiones.

En lo que respecta a proyecto factible, tiene relación con el tipo de propuesta que se plantea en la investigación teniendo como finalidad el Coaching como

herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes. En tal sentido, acatando los requerimientos establecidos por el Manual de Trabajo de Grado, de Maestría y Tesis Doctoral de la UPEL (2014), establece:

El proyecto factible, consiste en la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable, o una solución posible de un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea a una investigación de tipo documental de campo o un diseño que incluya ambas modalidades y debe referirse a la formulación de políticas, planes, programas tecnológicos, métodos o proceso (p. 21).

En lo que respecta a lo antes citado, el proyecto factible permite proponer, planes y programas con la utilización de diversos métodos a fin de buscar soluciones a un problema práctico que ocurra en una institución o grupo social, en tal efecto, debe contar con el apoyo de una investigación documental, de campo, o que integre ambas, garantizando un buen abordaje al problema existente.

## **Diseño de la investigación**

En el mismo orden de ideas, es importante mencionar que el diseño utilizado para esta investigación, en un estudio de campo, de estilo no experimental. En consecuencia con el estudio de campo, se da a través de la obtención de información recogida directamente de los docentes pertenecientes a la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública. En concordancia para Palella y Martins (2003), el diseño de investigación de campo es:

La Investigación que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta (pag.88).

Haciendo énfasis a lo mencionado por los autores, la investigación de campo permite la obtención de información de manera directa en el lugar donde se lleva a

cabo el problema, es decir, los hechos ocurridos percibiendo la realidad del contexto, por lo cual es utilizada en las investigaciones sociales donde no se manipulan ni se controlan las variables, logrando de esta manera una información sustentable y real.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población, es la fuente primordial de donde se obtienen los datos para constatar de una manera fiable el problema objeto de estudio, en tal sentido, Hurtado (2010,140). “la población es el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión”. En consecuencia, a lo mencionado el autor describe que la población, es el conjunto de personas que forman parte fundamental dentro de un estudio, de las cuales, se extrae información que será de gran ayuda para la realización de la investigación en curso. En concordancia para este estudio, se tomarán a manera de criterio los docentes que conforman la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez del Núcleo Valle del Mocotíes.

### **Muestra**

La muestra, es una pequeña parte de la población, la cual va hacer pieza fundamental para la realización de la investigación. Para Hernández, Fernández y Baptista (2008). La muestra es el: “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p.236). En tal sentido, la muestra son las personas más involucradas en el objeto estudiado las cuales son las indicadas para llevar a cabo la investigación. En concordancia, para esta investigación se tomara como muestra a 20 docentes.

## **Técnica e instrumentos de recolección de información**

En tal efecto, una vez establecido la población y muestra de la investigación, según Barrera (2008) es necesario que “el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación” (p.153). Es importante mencionar que la técnica es el procedimiento que se lleva a cabo del cómo se ejecutara la recolección de información. De esta manera, la técnica se describe como el proceso que se lleva a cabo para obtener información en una muestra representativa de una población, a efectos del presente estudio la técnica a emplear es la encuesta, mediante el uso del instrumento: El cuestionario, a lo cual Silva (2010) afirma:

La recolección de datos se realiza mediante preguntas que midan diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de variables. Para aplicar esta técnica se necesitan ciertos formatos o instrumentos que deberán ser valorados bajo las normas de validez y confiabilidad que rigen para la investigación científica (p.110).

En referencia a lo citado, la aplicación de la encuesta como técnica se desarrolla con el fin de obtener información sobre los diferentes indicadores que surgen de la caracterización de las variables del estudio. Es importante resaltar que el desarrollo de la encuesta requiere del empleo de instrumentos los cuales han de ser debidamente valorados respecto a su validez y confiabilidad como parte de la investigación.

Aunado a esto, los instrumentos, son la herramienta donde se plasma o se recoge la información, es decir, el con qué. Por consiguiente, en el estudio se aplicará un cuestionario el cual se estructurará con cinco alternativas de respuestas (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca, Nunca). Es vital hacer mención que el Cuestionario será dirigido a los 20 docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez del Núcleo Valle del Mocotíes.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

La validez es la valoración que realizan los expertos para garantizar la objetividad que tiene cada ítem es decir, para determinar si lo que se mide en cada interrogante es realmente lo que se quiere medir o determinar en el estudio ya que de la pregunta del instrumento va a depender la respuesta del mismo para determinar si la investigación en curso existe o no realmente. En tal sentido, Kerlinger (2008) afirma: “se trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir”. (p.138). Lo expresado hace énfasis en la importancia que tiene cada ítem, en vista que del mismo depende la respuesta de la persona, en tal efecto es vital que las interrogantes que se realicen sean claras de manera que quienes las vallan a contestar puedan dar respuesta precisas de lo preguntado respecto a la problemática en estudio.

En tal sentido, para obtener la validez del presente estudio se hará bajo el “juicio de expertos”, seleccionando a tres especialistas vinculados a la temática de la investigación, para que los mismos evalúen y corrijan la elaboración del instrumento tomando en consideración cada ítem y la relación con su organización, presentación, comprensión, redacción y pertinencia.

Por consiguiente, cada experto recibirá un sobre que contendrá objetivos, operacionalización de las variables, cuestionarios y formatos de validación, rebuscando que cada uno de los expertos tenga la información necesaria sobre el propósito de la validez de contenido entregado. En lo que respecta a esta investigación se determinará la validez de contenido, a través del Coeficiente de Proporción de Rango (C.P.R.) mencionado por Hernández (2010) como el “algoritmo, que permite calcular la validez de contenido de todo instrumento y el nivel de concordancia entre los jueces que validan la prueba”. (p. 290). En consecuencia a lo expresado, el C.P.R., se descifra de la siguiente forma: Menor que 0,80 validez y concordancia inaceptable. Mayor de 0,80 a 0,90 validez y

concordancia buena. Y finalmente Mayor de 0,90 a 100 validez y concordancia excelente.

### Confiabilidad

La confiabilidad es el indicador que sirve como garante de una adecuada medición y por tanto es un requisito fundamental que debe reflejar todo instrumento de recolección de datos que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Con respecto a la confiabilidad Silvia (2010) manifiesta:

La confiabilidad se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados; es decir, que los resultados obtenidos por los instrumentos sean similares si se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones...La medida de la confiabilidad se expresa en forma de coeficiente, cuyo valor oscila entre 0 y 1, donde 0 significa que el instrumento no es confiable y 1 la máxima confiabilidad (p.116).

Con respecto a lo anterior citado por Silvia, mientras el resultado se acerque más a 1, mayor es el margen de confiabilidad. Así bien, para lograr este fin se desarrollará una prueba piloto donde intervendrán parte de los docentes del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes; la cual permitirá determinar la confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach que según Hurtado (2010) es: “saber si él o los instrumentos van a servir para recolectar la información que se necesita medir lo que exactamente se quiere”. (p. 203), el cual viene expresado por la siguiente ecuación a partir de las varianzas:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.



<b>Rasgos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo, se desarrolló enmarcado con la intención de diagnosticar las debilidades presentes en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes, en la Coordinación del Programa Nacional de Formación de Contaduría Pública, por lo tanto, una vez aplicado el instrumento, se procede a organizar los datos para generar gráficas que faciliten el análisis de las respuestas emitidas por los encuestados, para posteriormente contrastar todo aquello con la opinión de algún autor reconocido en el campo de estudio.

Es una realidad que las empresas requieren de todo un conjunto de controles, en la distribución de funciones, procedimientos, entre otros, con la finalidad de garantizar la estandarización, tecnificación, sistematización y la organización de las actividades que se realizan. Por consiguiente la información obtenida servirá para detectar de manera más precisa las fortalezas y las debilidades, lo cual resulta esencial para el desarrollo de la propuesta. A continuación se presentan las gráficas correspondientes a los 18 ítems con sus respectivos análisis y fundamentaciones teóricas.

Es así como, para la presentación de datos se procede a generar tablas donde se representan la FA (frecuencia acumulada) y FR la (frecuencia relativa), en base a ello Vega (2008), afirma: “Existen esencialmente dos representaciones mayormente usadas en estudios estadísticos entre ellas tenemos la frecuencia acumulada (refleja el conteo de elementos en números naturales) y la frecuencia relativa (indica porcentualmente la equivalencia de la frecuencia acumulada)” (p. 5). Los elementos mencionados serán presentados a continuación:

**Cuadro 2**

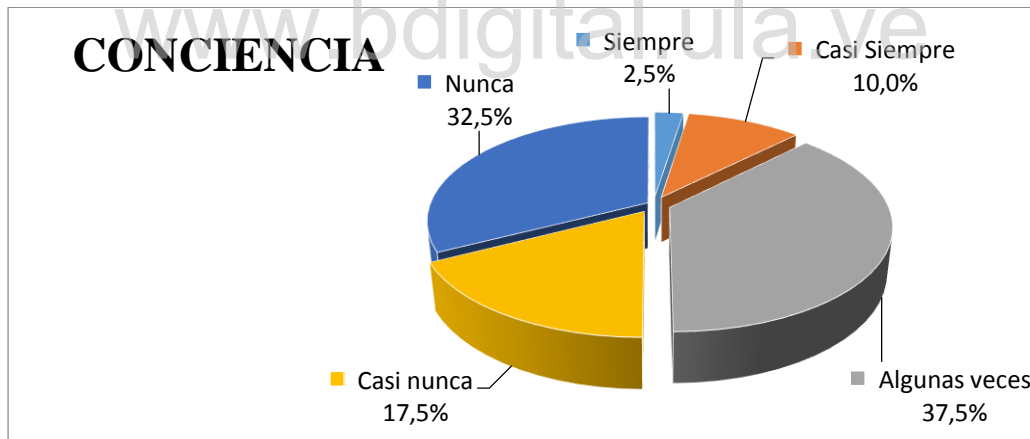
**Distribución de Frecuencia del indicador: Conciencia.**

**Variable:** Coach.

**Dimensión:** Nivel Personal.

Nº Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
1 ¿Los docentes, toman decisiones conscientes en favor de la universidad por sobre intereses personales?	1	5%	3	15,0%	13	65,0%	3	15,0%	0	0,0%	20	100%
2 ¿Se generan acciones institucionales para incentivar conciencia en favor de la universidad?	0	0%	1	5,0%	2	10,0%	4	20,0%	13	65,0%	20	100%
	<b>1</b>	<b>2,5%</b>	<b>2</b>	<b>10,0%</b>	<b>8</b>	<b>37,5%</b>	<b>4</b>	<b>17,5%</b>	<b>7</b>	<b>32,5%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 1. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Conciencia.** Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

En tal sentido, según los entrevistados se observa que los docentes demuestran un nivel de conciencia 37,5 % a favor de la institución lo cual se suma a ausencia de estrategias efectivas, lo cual resulta un riesgo potencial que alimenta la falta de compromiso y responsabilidad. En este marco de ideas Sepúlveda (2003) afirma: “La

responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral” (p.89).

Por lo tanto la conciencia posee una relación estrecha con la responsabilidad estimulando siempre hacia un plano moral, para lo cual actualmente se emplea el coach una importante herramienta en el ámbito organizacional Chiavenato (2005) afirma: “el coach, guía a la persona a comprender las consecuencias que se podrían generar de la elección tomada y, le brinda herramientas específicas para acompañarlo en el proceso decisorio”. Es de gran valor entender que la realización consciente de las decisiones de un docente en favor de su institución contribuye notablemente al desarrollo de la misma, la conciencia individual generalmente es percibida por el grupo quien como efecto la rechaza o la imita, es de este modo que la conciencia a nivel personal debe ser abordada de manera efectiva en la organización como forma de afianzar el compromiso y estimular la pasión individual hacia su rol.

### Cuadro 3 [www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

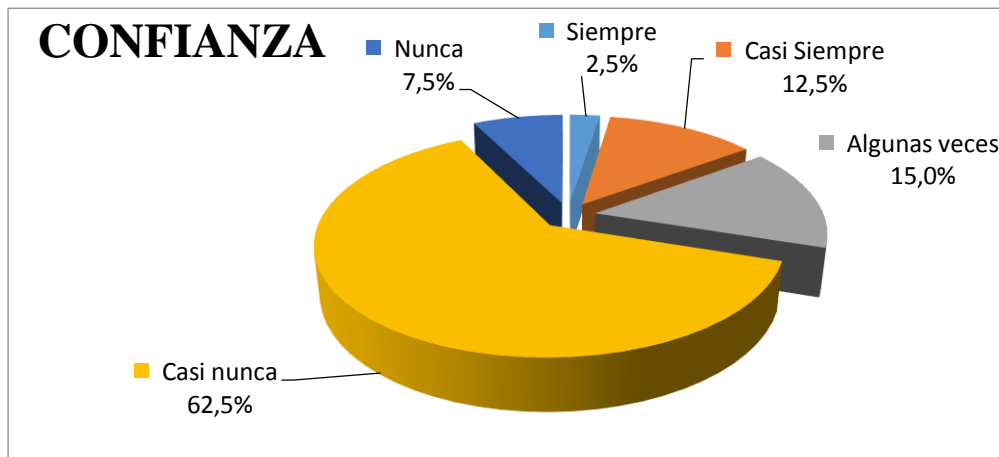
#### Distribución de Frecuencia del indicador: Confianza.

**Variable:** Coach.

**Dimensión:** Nivel Personal.

Nº Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
3.- ¿Se percibe confianza en los docentes hacia las directrices de trabajo emanadas por la coordinación de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez?	0	0%	2	10,0%	3	15,0%	15	75,0%	0	0,0%	20	100%
4.- ¿Se promueven acciones para estimular la confianza en los docentes de la universidad?	1	5%	3	15,0%	3	15,0%	10	50,0%	3	15,0%	20	100%
	1	2,5%	3	12,5%	3	15,0%	13	62,5%	2	7,5%	20	100%

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 2. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Confianza.**  
Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

En relación a lo recabado, se observa que las condiciones tanto extrínsecas como intrínsecas para la confianza de los docentes de acuerdo a la información obtenida con respuesta de un 62,5% casi nunca con tendencia a la alza, lo sin lugar a dudas, influye de manera negativa en la participación de cada uno de los miembros del grupo, la confianza en mención al autor citado debe afianzarse en un clima ideal, a bien Barreto (2007) establece: “La confianza está sustentada en una comunicación desde un clima de amistad, de respeto y estima hacia las personas cercanas” (p.35). Al mencionar el término de confianza dentro de las instituciones se encuentran una serie de elementos que hacen parte de la misma, entre ellos la autoestima, la relación de equipo y el tipo de liderazgo. De este modo la influencia de la confianza tanto a nivel individual como a nivel de Equipo es evidente en la interacción de todos compañeros docentes por lo cual existe la confianza, ayuda y apoyo al momento de desarrollar las actividades programadas.

#### Cuadro 4

#### Distribución de Frecuencia del indicador: Responsabilidad.

Variable: Coach.

Dimensión: Nivel Personal.

Nº Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
5.- ¿Se observa el predominio de responsabilidad en las acciones de los docentes de la Universidad?	0	0%	3	15,0%	14	70,0%	3	15,0%	0	0,0%	20	100%
6.- ¿A nivel institucional se generan estrategias para fomentar la responsabilidad en los docentes?	4	20%	12	60,0%	3	15,0%	1	5,0%	0	0,0%	20	100%
	<b>2</b>	<b>10,0%</b>	<b>8</b>	<b>37,5%</b>	<b>9</b>	<b>42,5%</b>	<b>2</b>	<b>10,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota. Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

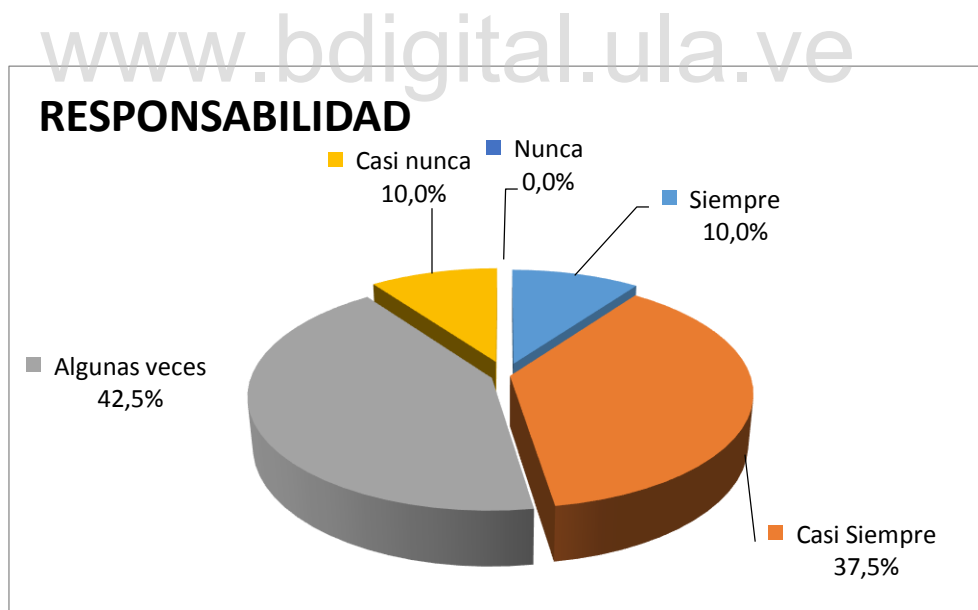


Gráfico 3 Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Responsabilidad. Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

Las acciones en favor de la responsabilidad se encuentran en un 42,5 % a veces con una fuerte tendencia a casi siempre. Por tanto partiendo del principio de que la responsabilidad es un valor fundamental en el contexto educativo se considera que los valores de responsabilidad se encuentran en un punto muy bajo debiendo ser siempre la tendencia de respuesta. En este sentido Caicedo y otros (2013), aportan: “para la consecución de los objetivos de la empresa. Se requiere de una total implicación, toma de conciencia y responsabilidad por parte de las personas, es decir una alineación estrategia talento humano” (p.67). En tal sentido, es de suma relevancia mencionar la responsabilidad de los docentes al momento de desempeñar su labor profesional, de este modo la responsabilidad como valor social permite realizar un trabajo de la mejor manera, en el caso de los docentes es una manifestación de conducta que subyace en el deber del docente como pilar fundamental para la institución sirviendo en trasfondo de ejemplo para los estudiantes.

### Cuadro 5

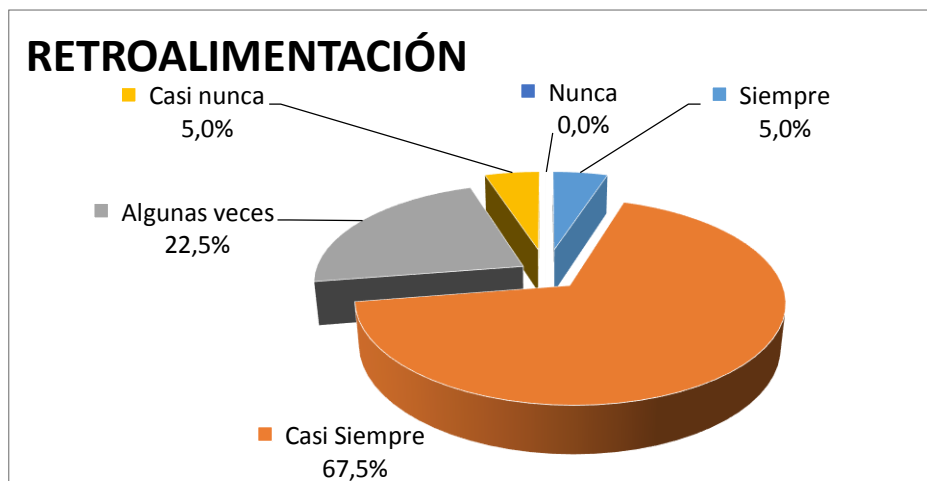
#### Distribución de Frecuencia del indicador: Retroalimentación.

**Variable:** Coach.

**Dimensión:** Nivel de Equipo.

Nº Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
7.- ¿Existe la retroalimentación de experiencias entre los docentes de la Universidad?	0	0%	15	75,0%	5	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	20	100%
8.- ¿Se promueve la retroalimentación de experiencias en los docentes de la Institución?	2	10%	12	60,0%	4	20,0%	2	10,0%	0	0,0%	20	100%
	1	5,0%	14	67,5%	5	22,5%	1	5,0%	0	0,0%	20	100%

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 4. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Retroalimentación.** Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

En referencia a la retroalimentación se precisó los encuestados en un 67,5% consideran condiciones favorables, a ello se suma un 22,5% que opina que a veces con lo que se descubre parte de un trabajo importante por realizar, ya que la retroalimentación entre docentes no solo contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales más sanas sino que a su vez favorece al intercambio de experiencias y conocimientos que resultan esenciales en los contextos formación universitaria. Al respecto, Guillen (2005) afirma: “La interacción social se da de manera natural y necesaria, entre un grupo de personas que desarrollan actividades. Hacia un objetivo que le es común” (p. 67). Por lo tanto la interacción social es un resultado natural de miembros de un equipo, en tal sentido dentro de las entidades educativas es de suma importancia la existencia de comunicación dentro de un ambiente de la organización, como forma de armónico el cual permite el buen desempeño del trabajo dándose la fluidez que permita la retroalimentación a través de la participación de todos formando un equipo altamente productivo, sin dejar a un lado la labor que como líder del grupo debe mantener, mostrando una postura recta de manera que propicie el respeto.



**Cuadro 6**

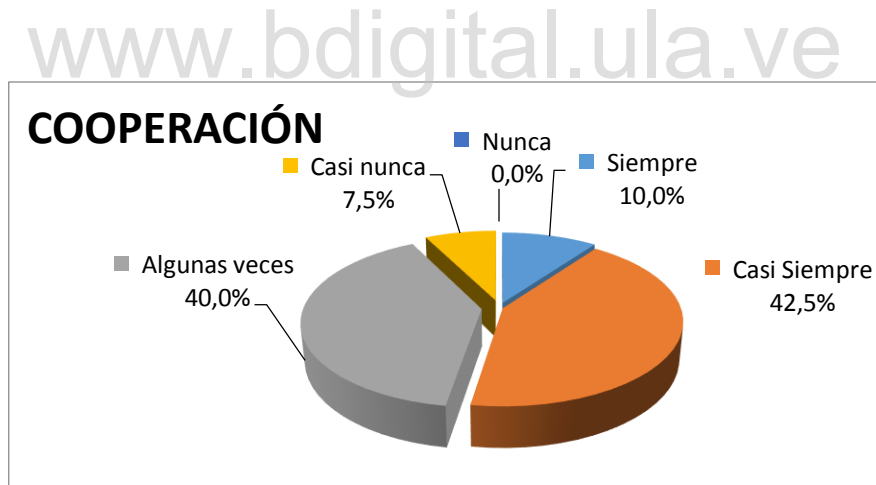
**Distribución de Frecuencia del indicador: Cooperación.**

**Variable:** Coach.

**Dimensión:** Nivel de Equipo.

Nº Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
9.- ¿Se evidencia Cooperación en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez	4	20%	12	60,0%	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	20	100%
10.- ¿Se incentiva la cooperación entre los docentes de la universidad?	0	0%	5	25,0%	12	60,0%	3	15,0%	0	0,0%	20	100%
	2	10,0%	9	42,5%	8	40,0%	2	7,5%	0	0,0%	20	100%

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 5. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Cooperación.** Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

En lo que respecta a este ítem se evidencia que el 42,5% seguido de un 40,0% consideraron que cooperación del equipo del trabajo y las estrategias aplicadas por la coordinación de la universidad son de frecuencia casi siempre y a veces

respectivamente, lo que sin lugar a dudas nos revela debilidades en el equipo de docentes que no están siendo abordadas de manera efectiva entendiendo el aporte de cada miembro del grupo como esencial para un buen desempeño organizacional. En este orden de ideas Contreras (2008) en el marco de la cooperación expresa: “Para que exista una convivencia y armonía en cualquier lugar hay que integrarse a las actividades que se realizan y ser asertivo en la actuación” (p. 45). Por lo tanto se induce que en primer lugar deben existir actividades que permitan la integración y en un segundo plano garantizar que las condiciones dadas en dichas actividades contribuyan al mejoramiento de las relaciones personales. En este sentido, es preciso resaltar que en lo que respecta a la universidad es notable el intento de querer brindar ayuda individualizada de manera informal a los docentes, mas ello no es suficiente en medio de circunstancias tan complejas como lo son las relaciones sociales.

#### Cuadro 7

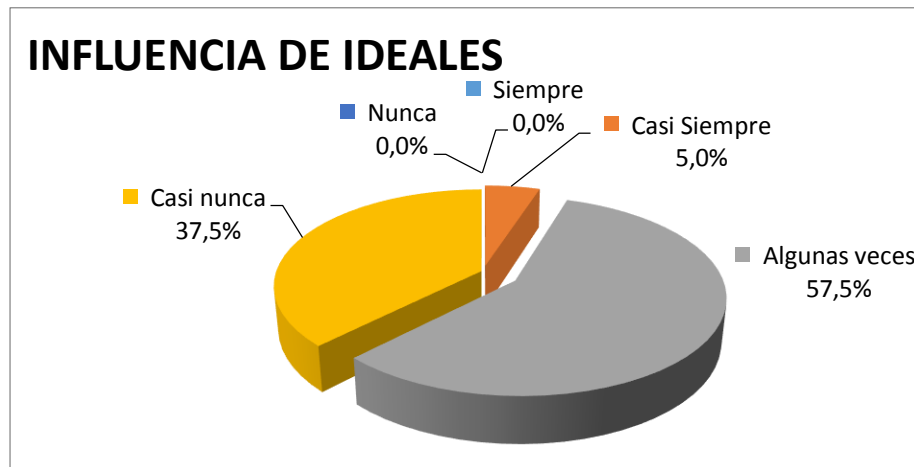
##### Distribución de Frecuencia del indicador: Influencia de ideales.

**Variable:** Liderazgo transformador.

**Dimensión:** Necesidades de los empleados

Nº Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
11.- ¿Expresa el grupo sus necesidades de manera adecuada?	0	0%	2	10,0%	18	90,0%	0	0,0%	0	0,0%	20	100%
12.- ¿El liderazgo que se lleva a cabo toma en cuenta las necesidades del grupo?	0	0%	0	0,0%	5	25,0%	15	75,0%	0	0,0%	20	100%
	0	0,0%	1	5,0%	12	57,5%	8	37,5%	0	0,0%	20	100%

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 6. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Influencia de ideales.** Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

En mención a esta gráfica se expone sobre si el grupo expresa sus necesidades de manera adecuada así como también si el liderazgo que se lleva a cabo toma en cuenta las necesidades del grupo, ambos aspectos de gran importancia y a los que los entrevistados respondieron en un 57,5% con la opción de a veces y un 37,5% casi una con lo que se deja clara una debilidad que debe ser abordada de manera rápida. Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que: “El líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética” (p.98). De esto se infiere que el liderazgo transformador posee entre sus virtudes la habilidad para influir en el equipo de trabajo bajo la propiedad de lograr el desenvolvimiento con “propósito”, donde tienen oportunidades de mejorar para lo cual establece como sentido unos altos niveles de moralidad

**Cuadro 8**

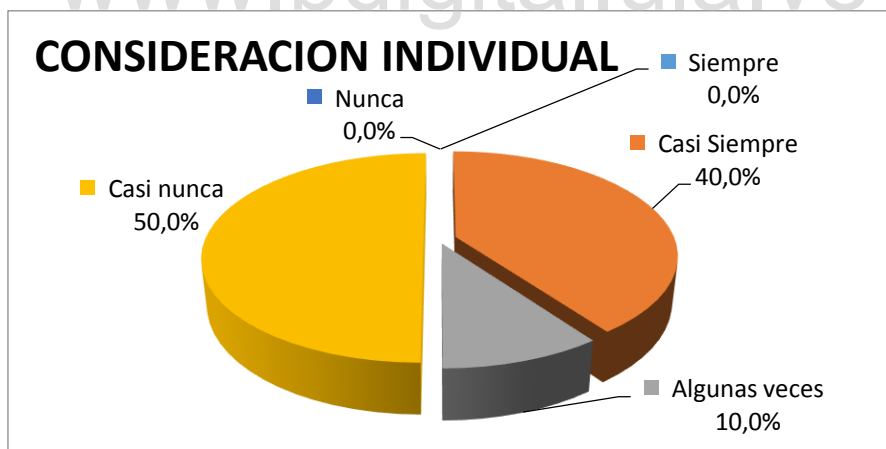
**Distribución de Frecuencia del indicador: Consideración individual.**

**Variable:** Liderazgo transformador.

**Dimensión:** Necesidades de los empleados

N° Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
13.- ¿Expresan los docentes sus necesidades individuales?	0	0%	16	80,0%	2	10,0%	2	10,0%	0	0,0%	20	100%
14.- ¿El liderazgo que se desarrolla en la universidad toma en cuenta las necesidades individuales?	0	0%	0	0,0%	2	10,0%	18	90,0%	0	0,0%	20	100%
	0	0,0%	8	40,0%	2	10,0%	10	50,0%	0	0,0%	20	100%

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 7. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Consideración individual.** Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

A efectos de esta gráfica se observa una tendencia de opinión agrupadas en dos grupos en base a la consideración individual por un lado casi nunca con un 50% y un casi siempre con 40%, en este caso puede interpretarse que existe preferencia por una parte del equipo de trabajo docente representando ello una debilidad respecto al clima laboral. Es vital mencionar que las decisiones tomadas siempre son las más idóneas, sin embargo es difícil cubrir las necesidades de cada docente por lo cual se hace mención que las decisiones se toman a beneficio de la productividad de la organización. Ahora bien, Velásquez (2006), agrega que:

El líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores (p.85).

En concordancia a lo expuesto, el líder transformador es capaz por lo tanto de conocer las necesidades específicas de cada uno de los miembros del equipo esta concepción de liderazgo ha sido tomada muy en serio debido a los resultados que se han podido evidenciar, un miembro del equipo responde de manera más positiva cuando logra integrarse de manera completa a las exigencias laborales.

**Cuadro 9**

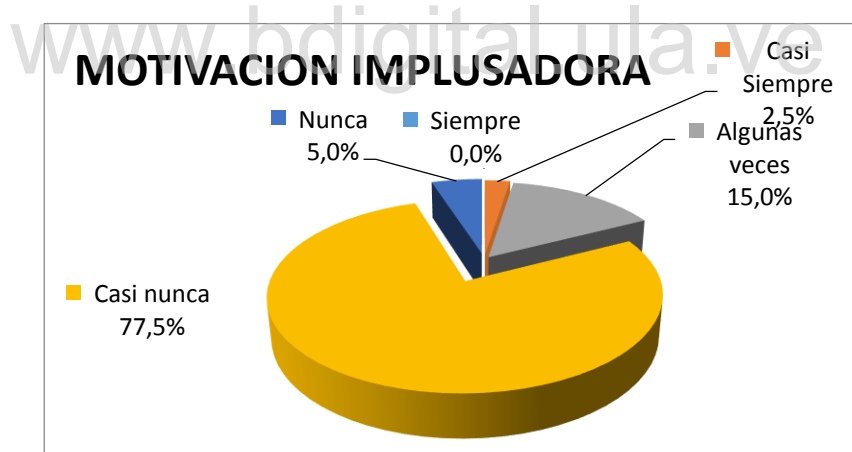
**Distribución de Frecuencia del indicador: Motivación impulsadora**

**Variable:** Liderazgo transformador.

**Dimensión:** Productividad de la organización

N° Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
15.- ¿Se sienten los docentes comprometidos con las expectativas de la institución?	0	0%	1	5,0%	1	5,0%	18	90,0%	0	0,0%	20	100%
16.- ¿Se exhorta el compromiso a través de una comunicación clara de las expectativas de la universidad?	0	0%	0	0,0%	5	25,0%	13	65,0%	2	10,0%	20	100%
	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>1</b>	<b>2,5%</b>	<b>3</b>	<b>15,0%</b>	<b>16</b>	<b>77,5%</b>	<b>1</b>	<b>5,0%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 8. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Motivación impulsadora.** Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

En alusión a esta grafica se valoró sobre si los docentes se sienten comprometidos con las expectativas de la institución así como también si se motiva en base a las expectativas de la universidad lo cual dio como resultado que el 77,5% consideran que casi nunca seguido de a veces con un 15,0 %, vale resaltar que la

motivación impulsadora busca estimular el sentimiento de pertenencia para contribuir al logro de los objetivos institucionales, en el caso de la universidad se observa la ausencia de estrategias para incentivar el compromiso. En consecuencia Velásquez (2006), concreta.

El líder transformador tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir (p.34).

Por lo tanto el líder transformador permite a través del ejercicio de su función producir cambios positivos en la organización influyendo a través de un acto de motivación constante capaz de inspirar el mejoramiento del desempeño en su equipo de trabajo, lo cual resulta una tarea difícil de ejecutar considerando que el líder mismo no escapa de situaciones personales que pueden afectar su nivel propio de motivación.

#### Cuadro 10

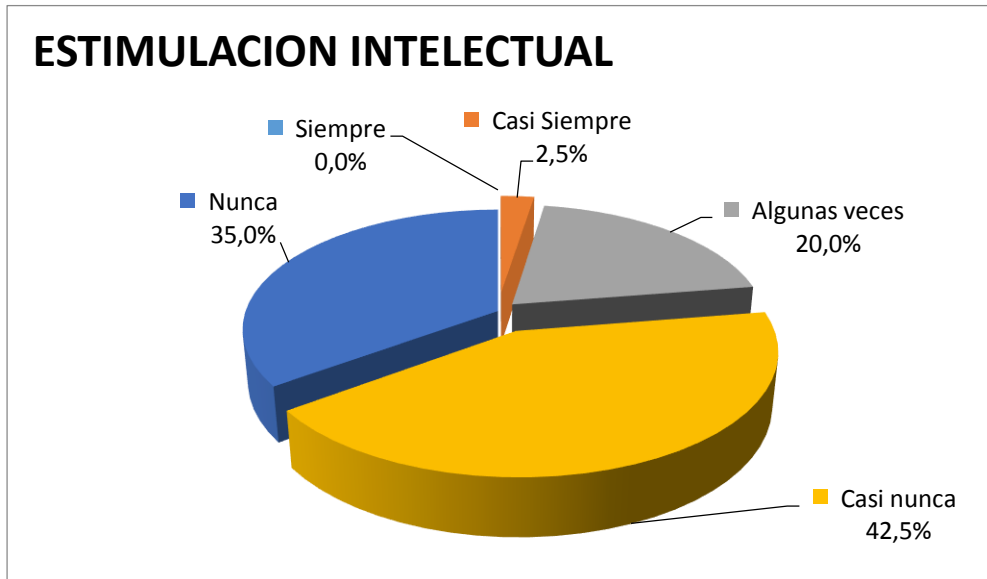
#### Distribución de Frecuencia del indicador: Estimulación intelectual

**Variable:** Liderazgo transformador.

**Dimensión:** Productividad de la organización

Nº Descripción del ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
17.- ¿Generan los docentes innovaciones para hacer frente a los problemas de la universidad?	0	0%	0	0,0%	6	30,0%	13	65,0%	1	5,0%	20	100%
18.- ¿Se aplican estrategias para estimular la innovación en la institución?	0	0%	1	5,0%	2	10,0%	4	20,0%	13	65,0%	20	100%
	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>1</b>	<b>2,5%</b>	<b>4</b>	<b>20,0%</b>	<b>9</b>	<b>42,5%</b>	<b>7</b>	<b>35,0%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.



**Gráfico 9. Distribución de frecuencia porcentual para el Indicador: Estimulación intelectual.** Elaborado con datos tomados de la aplicación del cuestionario.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En relación a este gráfico puede observarse que un 42,5% consideró la opción de casi nunca mientras el 35,0% fue de opinión que nunca se incitan sobre los factores que influyen sobre la estimulación intelectual en los docentes, es preciso acotar que la tendencia de las organizaciones no se centra en crear modelos y reglas exhaustivas en el ejercicio de las funciones si no que en lugar a ello se abre a la posibilidad constante para que la creatividad ocupe espacios y de esa manera se promueva el desarrollo organización. En este orden de ideas Bass y Avolio (2006), destacan:

El líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas (p.45).



En mención a lo citado se destaca que una de las habilidades quizás más difíciles de lograr en una organización inmersa en un modelo de liderazgo transformador se relaciona con la capacidad de sus directivos para incidir en el desenvolvimiento del equipo del trabajo logrando que estos se esfuercen en la búsqueda autónoma de soluciones a problemas propios de la organización.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Reflexiones finales**

Es vital tener en consideración la importancia que cada docente, dentro de las entidades educativas tengan esa conciencia, responsabilidad y confianza al momento de realizar su labor educativa, es decir, tomando en cuenta que son humanos y en determinadas circunstancias tienden a fallar o cometer errores, por tal motivo, el docente debe ser una persona abierta ante las circunstancias que se pueden presentar, buscando alternativas innovadoras y dándole respuesta de manera positiva valorando las circunstancias que se les puede presentar.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Introducción**

Las universidades como forma de organización, requieren el desarrollo constante y efectivo de soluciones prácticas lo cual demanda el ejercicio de un equipo de trabajo proactivo, creativo y compenetrado capaz de adaptarse a los distintos escenarios que se plantean en el día a día. Lo cual de ninguna manera resulta una tarea sencilla debido las situaciones complejas que se hacen presentes.

El coach más que una técnica de equipo constituye una económica y efectiva alternativa para mejorar el desempeño de los miembros del equipo en función de los objetivos organizacionales, los cuales deben abordar las diferentes esferas de la vida universitaria tomando en cuenta las necesidades de todos sus miembros para procurar las condiciones en favor del compromiso, la colaboración y la participación.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General**

Diseñar el plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

### **Objetivos Específicos**

Establecer los objetivos institucionales a cumplir durante el año en la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Diseñar programa anual de encuentros para la implementación del coach en la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Gestionar la logística para la realización de cada uno de los encuentros para la implementación del coach en la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Sensibilizar a los coordinadores y al equipo docente sobre la importancia del coach como alternativa para lograr el liderazgo transformador.

Capacitar a los coordinadores y al equipo docente sobre los fundamentos estructurales y funcionales del coach.

Entrenar a los coordinadores y al equipo para desarrollo de las herramientas y técnicas empleadas desde el coach.

Elaborar instrumentos para la evaluación del desempeño docente en logro de objetivos institucionales (Calidad de enseñanza, aporte al equipo docente).

Evaluar los rendimientos alcanzados por los docentes a través del juicio de los estudiantes, docentes y coordinadores.

Valorar los buenos desempeños a través de la entrega de reconocimientos e incentivos a los docentes y coordinadores.

## **Justificación de la propuesta**

La presente propuesta tiene como objeto el proponer acciones para mejorar el rendimiento de los directivos y docentes de la universidad empleando el coach como técnica que contribuye al desarrollo de habilidades y cualidades tanto a nivel personal como de equipo para lo cual se vale de principios orientados al logro del liderazgo transformador como alternativa estructural que permite afianzar y fortalecer a largo plazo los cambios iniciales surgidos a través de las asesorías.

Del mismo modo, vale resaltar que teóricamente la presente propuesta se sustenta en las fases de conciencias y competencias desarrolladas por Caicedo, Herrera y Quenguan (2013), aunado a la fundamentación de liderazgo transformador elaborada por Bass y Avolio (2006) lo cual pretende orientar en conjunto un plan en favor de un clima organizacional que contribuya al desarrollo institucional.

Por otro lado en un sentido práctico el desarrollo del plan contribuye a crear las condiciones para mejorar el desempeño docente en sus procesos de enseñanza así como también contribuir a la integración de los esfuerzos del equipo en búsqueda de favorecer el logro de los objetivos institucionales de la Universidad Politécnica Territorial K.R. como empresa del conocimiento con la capacidad de generar soluciones.

## **Fundamentación de la propuesta**

Las instituciones educativas son el principal motor de formación y conocimiento, lo cual las convierte en las responsables de generar espacios en los que se logre el sentido y la dirección que la sociedad necesita, por lo cual las instituciones educativas deben poseer la capacidad para generar el conocimiento que permita en primera instancia comprender los problemas internos para de este modo abordarlos de manera efectiva en el realce de la imagen institucional.

En el mismo sentido, es fundamental entender que las universidades deben proponer iniciativas reales de cambio logrando sinergia y compromiso a través de

formas estructurales y funcionales para propiciar sistemas operativos que permitan inspirar a su entorno social sobre los ideales sociales basados en la conciencia, el respeto y la cooperación en la construcción de una sociedad que se distrae constantemente en la defensa de sus intereses personales.

De igual forma es esencial que las universidades a través de sus buenos oficios contribuyan al perfeccionamiento de su operatividad desplegando su capacidad de diligencia y responsabilidad bajo la aplicación constante de métodos eficientes, con la finalidad de que cada acto directivo o docente logre trascender en acciones y genere tales impactos positivos que puedan servir de ejemplo y ser asimilados a nivel social.

### **Factibilidad de la Propuesta**

En lo que refiere a la factibilidad esta se concibe como el margen de aplicabilidad desde diferentes perspectivas (institucional, social, técnica y económica. A efectos del presente estudio la propuesta se desarrolló en base a los recursos existentes con la finalidad de disminuir los obstáculos e inconvenientes pudieran dificultar en el desarrollo del plan. En tal sentido se procede a ampliar con mayor detalle los diversos elementos que influyen en la aplicación de la propuesta:

#### **Factibilidad Institucional**

De acuerdo a la información suministrada por parte de los docentes de la universidad la perspectiva ideológica y estructural no representan un obstáculo para la aplicación de la propuesta sino que en lugar a ello constituye como alternativa de cambio para mejorar los problemas de liderazgos y rendimientos que se han hecho evidentes en la universidad y que en efecto representan problemas.

#### **Factibilidad Social**

En lo que respecta a la factibilidad social, se hace necesario señalar el apoyo incondicional prestado por el equipo docente de la coordinación de contaduría en la Universidad Politécnica Territorial KR, para la aplicación de la propuesta por lo cual se establece que desde esta perspectiva resulta factible debido a la integración de los

agentes sociales vinculados a la universidad en favor de la propuesta.

### **Factibilidad Técnica**

En una mirada técnica, la propuesta es factible debido a la existencia de recursos tanto humanos (en docentes capacitados en el área de la administración y con estudios de IV Nivel que pueden aportar en los procesos de planificación, ejecución y evaluación), así como también se cuenta con recursos materiales y tecnológicos (hojas, video vean, videos) utilizados en el desarrollo de los procesos de asesoramiento y que son necesarios para llevar a cabo la propuesta de manera óptima.

### **Factibilidad Financiera**

En un sentido financiero la propuesta es factible porque no genera mayores egresos económicos, más que los producidos por la utilización de hojas e impresiones para las asesorías así como la entrega final de incentivos a los docentes en la culminación de los trayectos. El cual puede generarse con el apoyo estudiantil quienes han mostrado interés en contribuir a mejorar los problemas de la universidad.

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL  
DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
EN LOS DOCENTES.**

**Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”.  
Núcleo “Valle Del Mocotíes”. Municipio Rivas Dávila.  
Programa Nacional De Formación En Contaduría Pública.**

**Autora:** Lcda. Arelys Molina

**Tutor:** Dr. Marino M. Dávila

**Tovar, Abril de 2018**



Actividad n° 1		
<p><b>Objetivo:</b> Establecer los objetivos institucionales a cumplir durante el año en la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.</p>		
<p><b>Estrategias:</b> Mesa redonda</p>		
Contenido	Actividades a realizar	
Objetivos institucionales FODA de la Universidad Conformación de comités	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inicio y bienvenida</li> <li>✓ Palabras a cargo del promotor de la reunión</li> <li>✓ Análisis FODA de la Universidad</li> <li>✓ Identificar dimensiones de los problemas en la universidad</li> <li>✓ Elaboración de objetivos institucionales del año (orientados a mejorar el desempeño docente tanto en su enseñanza como en su colaboración con el equipo docente).</li> <li>✓ Conformación de comités para cada actividad basada en el desarrollo del coach como herramienta para un liderazgo transformador</li> <li>✓ Despedida y cierre</li> </ul>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b>            Coordinadores,            Comité de planificación            Docentes de la Universidad interesados.</p> <p><b>Técnicos:</b>            Instrumentos de evaluación</p> <p><b>Materiales:</b>            Mesas, sillas, hojas, lápiz.</p>	4 horas de duración	<p><b>Técnica:</b>            Observación</p> <p><b>Instrumento:</b>            Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b>            Aporte de opiniones            Trabajo en equipo            Integración a comisiones de trabajo.</p>

Actividad n° 2		
<p><b>Objetivo:</b> Diseñar programa anual de encuentros para la implementación del coach en la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.</p>		
<p><b>Estrategias:</b> Mesa redonda</p>		
Contenido	Actividades a realizar	
<p>Diseño del programa anual de encuentros para la implementación del coach</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inicio y bienvenida</li> <li>✓ Comienzo de mesa redonda</li> <li>✓ Enumeración de las actividades a realizar durante el año</li> <li>✓ Establecimiento de duración de sesiones para cada actividad</li> <li>✓ Elaboración de borrador de cronograma anual</li> <li>✓ Contrastación con otros cronogramas y responsabilidades de la universidad</li> <li>✓ Presentación de cronograma final</li> <li>✓ Despedida y cierre</li> </ul>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b>            Coordinadores            Comité de planificación            Docentes de la Universidad interesados.</p> <p><b>Técnicos:</b>            Instrumentos de evaluación</p> <p><b>Materiales:</b>            Mesas, sillas, hojas, lapiz.</p>	<p>3 horas de duración</p>	<p><b>Técnica:</b>            Observación</p> <p><b>Instrumento:</b>            Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b>            Participación            Empleo de recursos (horarios, calendarios etc).</p>

### Actividad n° 3

**Objetivo:** Gestionar la logística para la realización de cada uno de los encuentros para la implementación del coach en la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

**Estrategias:** Mesa redonda

Contenido	Actividades a realizar	
Distribuir responsabilidades de logística de acuerdo a las necesidades de cada encuentro	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inicio y bienvenida</li> <li>✓ Determinación necesidades de cada uno de los encuentros</li> <li>✓ Distribución responsabilidades de logística de acuerdo a las necesidades de cada encuentro</li> <li>✓ Intercambio de números telefónicos para garantizar enlaces</li> <li>✓ Despedida y cierre.</li> </ul>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b>                      Coordinadores                      Comité de planificación                      Docentes de la Universidad interesados.</p> <p><b>Técnicos:</b>                      Instrumentos de evaluación</p> <p><b>Materiales:</b> Mesas, sillas, hojas, lapiceros.</p>	2 horas de duración	<p><b>Técnica:</b>                      Observación</p> <p><b>Instrumento:</b>                      Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b>                      Predisposición                      Delegación de responsabilidades                      Intercambio de información</p>

Actividad n° 4		
<p><b>Objetivo:</b> Sensibilizar a los coordinadores y al equipo docente sobre la importancia del coach como alternativa para lograr el liderazgo transformador.</p>		
<p><b>Estrategias:</b> Foro</p>		
Contenido	Actividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Historia del coach,</li> <li>✓ Definición del coach</li> <li>✓ Aplicaciones del coach</li> <li>✓ Importancia del coach</li> <li>✓ El liderazgo transformador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inicio y bienvenida a los docentes y coordinadores participantes</li> <li>✓ Explicación de la historia del coach, su definición del coach y aplicaciones.</li> <li>✓ Argumentación de la importancia del coach como alternativa para lograr un liderazgo transformador.</li> <li>✓ Anuncio del siguiente encuentro</li> <li>✓ Despedida y cierre</li> </ul>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b> Coordinadores Comité de formación, (designado por el comité de planificación) y Docentes de la Universidad.</p> <p><b>Técnicos:</b> Instrumentos de evaluación</p> <p><b>Materiales:</b> Mesas, sillas, hojas, lápices.</p>	<p>3 horas de duración</p>	<p><b>Técnica:</b> Observación</p> <p><b>Instrumento:</b> Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b> Genera debate Aclara dudas Demuestra interés Formula argumentos</p>

<b>Actividad n° 5</b>		
<b>Objetivo:</b> Capacitar a los coordinadores y al equipo docente sobre los fundamentos estructurales y funcionales del coach		
<b>Estrategias:</b> Foro		
<b>Contenido</b>	<b>Actividades a realizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los fundamentos del coach</li> <li>✓ Las fases</li> <li>✓ Los métodos</li> <li>✓ Técnicas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inicio y bienvenida</li> <li>✓ Desarrollo del foro</li> <li>✓ Explicación general sobre el coach:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los fundamentos</li> <li>○ Las fases</li> <li>○ Los métodos</li> <li>○ Técnicas de trabajo</li> </ul> </li> <li>✓ Cierre y despedida</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Talento Humano:</b> Coordinadores Comité de formación, (designado por el comité de planificación) y Docentes de la Universidad.</p> <p><b>Técnicos:</b> Instrumentos de evaluación</p> <p><b>Materiales:</b> Video Bean, Mesas, sillas, hojas, lápices.</p>	3 horas de duración	<p><b>Técnica:</b> Observación</p> <p><b>Instrumento:</b> Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b> Aporta ideas Demuestra interés Aclara dudas Genera debate Formula argumentos</p>

## Actividad n° 6

**Objetivo:** Entrenar a los coordinadores y al equipo para desarrollo de las herramientas y técnicas empleadas desde el coach.

**Estrategias:** Taller de Trabajo en pareja

Contenido	Actividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preguntas generadoras:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La incompetencia inconsciente</li> <li>○ La incompetencia consciente</li> <li>○ La competencia consciente</li> <li>○ La competencia inconsciente</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludos y bienvenida a coordinadores y equipo docente.</li> <li>✓ División en parejas de trabajo</li> <li>✓ Elaboración individual de preguntas generadoras</li> <li>✓ Corrección de preguntas generadoras presentadas</li> <li>✓ Entrenamiento de habilidades por medio de la guía e instrumento pre elaborado para desarrollar en el docente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La incompetencia inconsciente</li> <li>○ La incompetencia consciente</li> <li>○ La competencia consciente</li> <li>○ La competencia inconsciente</li> </ul> </li> <li>✓ Despedida y cierre</li> </ul>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b> Coordinadores Comité de formación, (designado por el comité de planificación) y Docentes de la Universidad.</p> <p><b>Técnicos:</b> Guía e instrumento de preguntas generadoras para orientar las sesiones de entrenamiento. Instrumentos de evaluación</p> <p><b>Materiales:</b> Mesas, sillas, hojas, lápices.</p>	<p>8 horas de duración (4 sesiones)</p>	<p><b>Técnica:</b> Observación</p> <p><b>Instrumento:</b> Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b> Aclara dudas Colabora con el grupo Participa de manera espontanea Demuestra interés</p>

Actividad n° 7		
<p><b>Objetivo:</b> Elaborar instrumentos para la evaluación del desempeño docente en logro de objetivos institucionales (Calidad de enseñanza, aporte al equipo docente).</p>		
<p><b>Estrategias:</b> Mesas de trabajo</p>		
Contenido	Actividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores para evaluar el rendimiento de los docentes</li> <li>✓ Presentación de instrumento final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludos y bienvenida por parte de responsable de la reunión</li> <li>✓ División de mesas de trabajo</li> <li>✓ Trabajo de cada equipo para generar indicadores que permitan evaluar el desempeño docente</li> <li>✓ Presentación de cada equipo sobre los indicadores</li> <li>✓ Recopilación de los instrumentos de cada uno de los equipos</li> <li>✓ Elaboración de primeros borradores</li> <li>✓ Correcciones de especialistas</li> <li>✓ Presentación de instrumento final</li> <li>✓ Cierre y despedida</li> </ul>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b>            Coordinadores            Comité de evaluación, (designado por el comité de planificación) y Docentes de la Universidad.</p> <p><b>Técnicos:</b>            Instrumentos de evaluación</p> <p><b>Materiales:</b>            Mesas, sillas, hojas, lápices.</p>	<p>3 horas de duración</p>	<p><b>Técnica:</b>            Observación</p> <p><b>Instrumento:</b>            Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b>            Aporta ideas            Genera debate            Aclara dudas            Colabora con el grupo            Participa de manera espontanea</p>

### Actividad n° 8

**Objetivo:** Evaluar los rendimientos alcanzados por los docentes a través del juicio de los estudiantes, docentes y coordinadores.

**Estrategias:** Reunión y aplicación de instrumentos aula por aula

Contenido	Contenido	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fijación de normas sobre el proceso</li> <li>✓ Aplicación instrumentos</li> <li>✓ Recolección y análisis de datos</li> <li>✓ Elaboración ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convocatoria a reunión al comité evaluador</li> <li>✓ Saludos y bienvenida</li> <li>✓ Fijación de normas sobre el proceso</li> <li>✓ Aplicación instrumentos a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coordinadores</li> <li>○ Docentes</li> <li>○ Estudiantes</li> </ul> </li> <li>✓ Recolección y análisis de datos</li> <li>✓ Elaboración ranking de rendimiento de los docentes</li> <li>✓ Publicación de los 20 mejores docentes de la universidad</li> <li>✓ Cierre y despedida</li> </ul>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b> Coordinadores Comité de evaluación, (designado por el comité de planificación) y Docentes de la Universidad.</p> <p><b>Técnicos:</b> Instrumentos de evaluación del desempeño docente, Instrumentos de evaluación de actividad,</p> <p><b>Materiales:</b> Mesas, sillas, hojas, lápices.</p>	8 horas de duración	<p><b>Técnica:</b> Observación</p> <p><b>Instrumento:</b> Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b> Contribuye en la fijación de normas de evaluación Recolecta y analiza los resultados Participa en la elaboración de ranking</p>



Actividad n° 9		
<p><b>Objetivo:</b> Valorar los buenos desempeños a través de la entrega de reconocimientos e incentivos a los docentes y coordinadores</p>		
<p><b>Estrategias:</b> Acto de entrega de reconocimientos e incentivos</p>		
Contenido	Actividades a realizar	
<p>✓ Entrega de reconocimientos e incentivos</p>	<p>✓ Invitación a los coordinadores, docentes y estudiantes al acto de entrega de reconocimientos</p> <p>✓ Inicio por parte del orador de orden</p> <p>✓ Palabras de bienvenida al coordinador</p> <p>✓ Presentación de Video Motivador</p> <p>✓ Entrega de reconocimientos e incentivos</p> <p>✓ Agradecimientos y despedida</p>	
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><b>Talento Humano:</b> Coordinadores Comité de Evaluación, (designado por el comité de planificación) y Docentes de la Universidad.</p> <p><b>Técnicos:</b> Reconocimientos e incentivos, Instrumentos de evaluación, ranking de rendimiento de docentes</p> <p><b>Materiales:</b> Mesas, sillas, ambientación, video bean</p>	<p>2 horas de duración</p>	<p><b>Técnica:</b> Observación</p> <p><b>Instrumento:</b> Escala de estimación</p> <p><b>Indicadores:</b> Participa Colabora con el grupo Demuestra interés Expresa logros alcanzados</p>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En síntesis se concluye que más allá de una alternativa el coach empresarial representa por su efectividad y solvencia económica una excelente herramienta de asesoría capaz de influir en aspectos personales como (la conciencia, la confianza y la responsabilidad) así como también de influir a nivel de equipo (retroalimentación y la cooperación) con lo cual queda garantizadas las circunstancias para proceder a un trabajo que contribuya al desarrollo de un liderazgo transformador.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo precisar de manera general que la universidad presenta problemas estructurales, entre los que resalta la ausencia de programas de capacitación así como también la presencia de un programa de pagos e incentivos poco atractivo. Lo cual ha conllevado a que en el departamento de contabilidad los docentes se encuentren desmotivados debido a la falta de condiciones profesionales adecuadas, así como también por la presencia de un liderazgo que no cubre las necesidades profesionales y del equipo.

Es así es como, todas estas debilidades fueron abordadas a través de la propuesta presentada en el proyecto en la que se busca con la aplicación del coach ejecutar actividades que en su conjunto contribuyen al proceso de asesoría con el fin de lograr un liderazgo transformador capaz de orientar al equipo de docentes hacia el logro de objetivos institucionales que debidamente deben ir orientados a Mejorar el rendimiento de los docentes en el aula de clases (Responsabilidad, Contenido, estrategias pedagógicas y recursos didácticos, afianzar las relaciones interpersonales entre el personal de la universidad así como también a aumentar la producción científica y social de la universidad.

Todo ello en función de responder a las exigencias del hombre de hoy en el que las universidades se erigen como el principal agente de transformación, tras el hecho de representar un espacio formador de individuos con las capacidades y habilidades necesarias para satisfacer las demandas intelectuales que aquejan a los diferentes problemas del mundo moderno.

## **RECOMENDACIONES**

### **A los coordinadores**

Generar las condiciones adecuadas para estimular la producción de estrategias, proyectos y actividades.

Contribuir a la modificación de la estructura de la universidad en favor del desarrollo de las propuestas sustentadas en el coach como estrategia y en el liderazgo transformacional.

Seleccionar las comisiones para el desarrollo de planes de manera óptima y responsable de acuerdo a las habilidades y cualidades personales de los docentes.

Llevar a cabo el desarrollo de la fase de evaluación una vez iniciado el proceso.

### **A los docentes**

Familiarizarse y participar en la elaboración de los objetivos de la institución.

Actuar continuamente en favor del desarrollo de los objetivos de la universidad.

Internalizar las técnicas del coach para aplicarlas a los estudiantes

Utilizar el coach para afianzar el liderazgo.

### **A los estudiantes**

Participar activamente en la generación de estrategias para lograr incentivos para los docentes de buenos rendimientos.

## REFERENCIAS

- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL.
- Bass, B., y Avolio, B. (de 1993). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. Obtenido de *Public Administration Quarterly*, 17, p. 112-121.
- Caicedo L., Herrera J, y Quenguan N. (2013) “*El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.*” Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra, España Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Programa: Administración de Negocios Internacionales, Pamplona, España.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría gerencial de la administración*. Editorial Mc Graw - Hill. 5ta edición. Bogotá – Colombia.
- Del Portillo A. (1995) *Raccolta di scritti di Mons.*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano, p. 377.
- Dilts, R. (2004) *Coaching, herramientas para el cambio*. Editorial. Urano.
- Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Amerton International S.A. Recuperado el 20 de abril de 2010 de: <http://books.google.com.co/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- García J. (2015) Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones. Recuperado digitalmente en <https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-coaching>
- Hargreaves, Andy (1995), *Profesorado, cultura y postmodernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado)*, Madrid, Ediciones Morata, S.L.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación* (1a.ed.). México: Mc. Graw Hill.

- Hurtado, M y Toro, B. (2001). Paradigmas y Métodos de Investigación. Venezuela: Valencia. Episteme consultores asociados, CA. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Lefcovich M. (2005). *Gestión de la productividad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-productividad/>
- Whitmore, J. (2011): Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós Ibérica. Madrid.
- Merlano, S. (2011): Sinergia en el ambiente de trabajo, municipio Majibacoa, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/)
- Molina (2011) Coaching Gerencial. Dwhight Gerente Comercial Radiotrans Venezuela.
- Rodríguez, A. (2006). ¿Hacia dónde va la Gerencia en Venezuela?, Debates IESA, Volumen XI. Caracas.
- Palella, S Y Martins F (2012) Metodología de la Investigación cuantitativa. (4ta ed.) Caracas. Venezuela.
- Payeras, Joan (2004). Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid: Díaz de Santos.
- Taylor, F. W. (1969). Principios de la Administración Científica (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.
- Turiano G. (2013). ¿Cómo cumplir las expectativas de tu equipo de trabajo?. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-cumplir-las-expectativas-de-tu-equipo-de-trabajo/>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: Autor.

Valera G (2015). Liderazgo estratégico y motivador: la herramienta clave ante la adversidad organizacional. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo.

Vilallonga M., Alcaide F. y Casado J. (2003) Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching.

Wiener, Norbert. 1998. *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*. Barcelona: Tusquets.

Zerpa, A. (2013). Formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa, ubicada Tinaquillo estado Cojedes. Maestría en gerencia. Universidad de Carabobo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**  
**CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DOCENTES**

<b>Cuestionario Docentes</b>					
<b>Ítems</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1 ¿Los docentes, toman en su mayoría decisiones conscientes anteponiendo la universidad por sobre sus intereses personales?					
2 ¿Se generan acciones institucionales para incentivar conciencia en favor de la universidad?					
3 ¿Se percibe confianza en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez?					
4 ¿Se promueven acciones para estimular la confianza en los docentes de la universidad?					
5 ¿Se observa el predominio de responsabilidad en las acciones de los docentes de la Universidad?					
6 ¿A nivel institucional se promueve acciones para estimular la responsabilidad en los docentes?					
7 ¿Existe la Retroalimentación entre los docentes de la Universidad?					
8 ¿Se promueve la retroalimentación en los docentes de la Institución?					
9 ¿Se evidencia Cooperación en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez?					
10 ¿Se incentiva la cooperación entre los docentes de la universidad?					
11 ¿Expresa el grupo sus necesidades de manera adecuada?					
12 ¿El liderazgo que se lleva a cabo toma en cuenta las necesidades del grupo?					
13 ¿Expresan los docentes sus necesidades individuales?					
14 ¿El liderazgo que se desarrolla en la universidad toma en cuenta las necesidades individuales?					
15 ¿Se sienten los docentes comprometidos con las expectativas de la institución?					
16 ¿Se exhorta el compromiso a través de una comunicación clara de las expectativas de la universidad?					
17 ¿Generan los docentes innovaciones para hacer frente a los problemas de la universidad?					
18 ¿Se aplican estrategias para estimular la innovación en la institución?					



**ANEXO B**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**  
**CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

DETERMINACIÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL  
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONA DOCENTE DE LA  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
“KLÉBER RAMÍREZ”. NÚCLEO “VALLE DEL MOCOTÍES”.  
MUNICIPIO RIVAS DÁVILA.  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN EN CONTADURÍA PÚBLICA.

**Autora:** Lcda. Arelys Molina

**Tutor:** Dr. Marino M. Dávila

**Tovar, Abril de 2018**

## **EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES.**

Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo  
“Valle Del Mocotíes”. Municipio Rivas Dávila.  
Programa Nacional De Formación En Contaduría Pública.

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer acciones basadas en el Coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo “Valle Del Mocotíes”. Municipio Rivas Dávila.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar las relaciones de liderazgos en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo “Valle Del Mocotíes”. Municipio Rivas Dávila.

Determinar la factibilidad de un plan basado en el Coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo “Valle Del Mocotíes”. Municipio Rivas Dávila.

Diseñar el plan basado en el en el Coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo “Valle Del Mocotíes”. Municipio Rivas Dávila.

#### **Instrucciones al experto**

Estimado experto, marcando con una X en la apreciación cuantitativa de los criterios e ítems de los instrumentos presentados a continuación, examine el siguiente cuestionario dirigido al personal docente de la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”. Núcleo “Valle Del Mocotíes”, y emita su opinión de la forma más objetiva posible:

### Cuadro 3

#### Operacionalización de variables

**OBJETIVO GENERAL:** Proponer acciones basadas en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez. Núcleo Valle del Mocotíes.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Identificar las relaciones de liderazgos en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez.		Nivel Personal	Conciencia	1,2
			Confianza	3,4
			Responsabilidad	5,6
Determinar la factibilidad de un plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez.	<b>Coaching</b>	Nivel de Equipo ( Sinergia)	Retroalimentación	7,8
			Cooperación	9,10
Diseñar el plan basado en el Coaching como herramienta para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial Kléber Ramírez.	<b>Liderazgo Transformacional</b>	Necesidades de los empleados	Influencia de ideales	11,12
			Consideración individual	13,14
			Motivación impulsadora	15,16
		Productividad de la organización	Estimulación intelectual	17,18

Nota: Molina (2017)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "VALLE DEL MOCOTÍES"  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL**

**INDICADORES DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: Ramiro Arellano C.I.: 14447813  
 Institución donde labora: UEBOL Ota Banda  
 Cargo que desempeña: Docente Educ Física  
 Dirección de trabajo: Ota Banda  
 Título de Pregrado: Leido Educación UAD  
 Institución Universitaria: Universidad Simón Bolívar de Ayacucho  
 Título de Postgrado: Master Gerencia Educativa  
 Institución Universitaria: UGma

**JUICIO DEL EXPERTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO A LA ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE**

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	X		
Claridad en la relación de los ítems		X	
Pertinencia de las categorías con indicadores	X		
Relevancia del contenido	X		
Factibilidad de aplicación	X		

Apreciación cualitativa: A pesar de los pequeños detalles se observa mucha pertinencia.

ITEMS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			OBSERVACIONES
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	
1	X			
2		X		
3			X	
4			X	
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11		X		
12		X		
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			

*Escibe concienzación en vez de conciencia  
confianza en que intentó.  
acciones de confianza, en que terminó*

*Es mejor el término equipo además de mencionar miembros  
Cambiar la palabra grupo. individuales*

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: Ramiro Arellano C  
 C.I. No.: 14.447.813  
 Lugar, fecha: Catadous, 06/03/2018

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "VALLE DEL MOCOTÍES"  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL**

**INDICADORES DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: Juis Eduardo Villegas c.i.: 14771473  
 Institución donde labora: UNEFA  
 Cargo que desempeña: DOCENTE  
 Dirección de trabajo: TOVAR  
 Título de Pregrado: LEDO EN EDUCACION  
 Institución Universitaria: ULA - MENIDA  
 Título de Postgrado: LIMB - ZULIA  
 Institución Universitaria: MSc EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

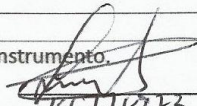
**JUICIO DEL EXPERTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO A LA ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE**

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	X		
Claridad en la relación de los ítems	X		
Pertinencia de las categorías con indicadores	X		
Relevancia del contenido	X		
Factibilidad de aplicación	X		

Apreciación cualitativa:

ITEMS	ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE			OBSERVACIONES
	APRECIACION CUALITATIVA			
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12		X		
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma:   
 C.I. No.: 14771473  
 Lugar, fecha: Tovar, 01/03/2018

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "VALLE DEL MOCOTÍES"  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL**

**INDICADORES DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: Roberto Beltrán C.I.: V-8084356  
 Institución donde labora: MPPE  
 Cargo que desempeña: Docente  
 Dirección de trabajo: C.E. Don Antonio Restrepo  
 Título de Pregrado: Licdo en Educar  
 Institución Universitaria: LINA Tovar  
 Título de Postgrado: MSc en Gerencia Educativa  
 Institución Universitaria: UGMA - Universidad Guayaquil de Ajaqueho.

**JUICIO DEL EXPERTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO A LA ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE**

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	X		
Claridad en la relación de los ítems	X		
Pertinencia de las categorías con indicadores	X		
Relevancia del contenido	X		
Factibilidad de aplicación	X		

Apreciación cualitativa:

ITEMS	ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE			OBSERVACIONES
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	
1	X			
2	X			
3	X			
4		X		
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: [Firma]  
 C.I. No.: V-8084356  
 Lugar, fecha: Pacífico, 28-02-18

**ANEXO C**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**  
**CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

<b>Alfa de Cronbach</b>																			
Nro de ítems:	18																		
Rangos de la Escala:	5																		
Nro de sujetos:	20																		
	Nro de Ítems																		
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Varianzas
s1	4	1	2	5	3	4	4	5	3	2	3	2	4	2	2	3	2	1	1,52
s2	3	4	2	2	3	5	4	2	5	3	3	2	4	2	2	1	3	4	1,29
s3	3	1	2	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	2	2	1	2	1	1,48
s4	3	1	2	4	3	5	4	5	4	3	3	2	4	2	2	3	3	1	1,41
s5	5	1	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	1	1,16
s6	3	1	2	2	4	4	4	4	5	2	3	2	4	2	2	2	2	1	1,39
s7	3	1	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	1	1,06
s8	3	1	2	2	3	4	4	4	5	2	3	2	4	2	2	2	2	1	1,29
s9	2	1	2	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2	2	1	1,15
s10	3	1	2	3	3	5	4	4	5	3	3	2	4	2	2	2	2	1	1,44
s11	2	2	2	2	3	4	4	2	4	3	3	2	4	2	2	2	2	2	0,72
s12	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	3	0,76
s13	3	1	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	4	2	2	2	2	1	0,84
s14	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	0,24
s15	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	2	0,93
s16	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	3	3	2	0,64
s17	3	1	2	1	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	1	1,29
s18	3	1	3	1	2	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	1	0,97
s19	3	1	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	1	0,85
s20	3	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	0,59
Totales	56	28	41	45	56	73	68	68	71	54	56	39	69	38	39	39	41	28	21,02
																			221,21
Alfa de Cronbach:	0,96																		
Fórmula:																			

Dónde:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.
- $\alpha$  Coeficiente de Alfa de Cronbach

**ANEXO D**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**  
**CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ACTIVIDAD N° 1**

<b>Objetivos institucionales</b>		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
<b>FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>FA</b>





## ANEXO F

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

### ACTIVIDAD N° 3

<b>PREGUNTAS GENERADORAS</b>	
<b>Abordar la Incompetencia Inconsciente</b>	
1.- ¿Enumere al menos 10 aspectos de cómo debe funcionar la universidad?	2.- ¿Cuáles de esos aspectos cumple la universidad Politécnica Territorial KR?
3.- ¿Enumere al menos 5 aspectos de cómo debe trabajar el equipo docente?	4.- ¿Cuáles de esos aspectos cumple el equipo docentes de la universidad?
5.- ¿Enumere al menos 5 aspectos de cómo debe ser la conducta de cada docente?	6.- ¿Cuáles de esos aspectos cumple UD como docente de la universidad?
<b>Abordar la Incompetencia Consciente</b>	
7.- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades como líder?	8.- Enumere ¿Cuáles aspectos se puede y desea mejorar?
9.- ¿En qué lapsos de tiempos podría obtener logros en cada uno de los aspectos a trabajar?	

**ANEXO G**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

<b>Instrumento para la evaluación del desempeño docente en logro de objetivos institucionales</b>																												
Nombre de docente/ Indicadores																												
Calidad de enseñanza																												
Innova																												
Didáctica Universitaria																												
Recursos didácticos																												
Aporte al equipo docente																												
Participa en reuniones																												
Colabora en actividades																												
Contribuye a resolver problemas																												