

**COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.
CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FACULTAD DE
ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.
CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FACULTAD DE
ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

AUTORA: Lcda. Auryrmar Galea

Bárbula, Febrero 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.**
**CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FACULTAD DE
ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

AUTORA: Lcda. Aurymar Galea

TUTOR: Dra. Ana Mercedes López

Trabajo de grado presentado ante la
Dirección de Postgrado para optar al
título de Magister en Gerencia
Avanzada en Educación.

Bárbula, Febrero 2017



MAESTRIA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FOUC**, presentado por el(a) ciudadano(a) **AURYMAR GALEA**, titular de la cédula de identidad N° **16.502.713**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. ANA LÓPEZ**, cédula de identidad N° **11.356.482**. Línea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo; Temática: DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS; Subtemática: EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO; Área prioritaria de la FaCE: GERENCIA EDUCATIVA; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los un (01) días del mes de Agosto de dos mil dieciséis.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación,


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 01/08/2016
Impr. 01/08/2016
Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe Dra. Ana Mercedes López, titular de la Cédula de Identidad N° V-11.356.482, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría Titul **“COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**, presentado por la ciudadana LIC. AURYMAR GALEA, titular de la Cédula de Identidad N° 16.773.745, para optar la título de MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a la fecha de su presentación.

Dra. Ana Mercedes López

C.I. 11.356.482.



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: LIC. AURYMAR GALEA. Cédula de Identidad: 16.502.713

Tutor (a): DRA. ANA M. LÓPEZ . Cédula de identidad: 11.356.482

Correo Electrónico del Participante: aurygalea88@hotmail.com

Título Tentativo del Trabajo: “COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”.

Línea de Investigación: GERENCIA EDUCATIVA, GESTIÓN Y TRABAJO

Sección	Fecha	Hora	Asunto Tratado	Observación
1	10/02/16	2:00pm	Ajustes de Títulos	
2	09/03/16	2:00pm	Revisión de Capítulo 1	
3	15/05/16	2:00pm	Revisión de Capítulo 2	
4	23/06/16	2:00pm	Revisión de Capítulo 3	
5	07/07/16	2:00pm	Revisión del Instrumento.	
6	20/07/16	2:00pm	Tabulación de Resultados	
7	10/08/16	2:00pm	Elaboración de Conclusiones	
8	25/08/16	2:00pm	Revisión del Capítulo 4	
10	29/09/16	2:00pm	Elaboración de la Propuesta	
11	02/11/16	2:00pm	Elaboración de Páginas Preliminares y Diapositivas	
12	10/11/16	2:00pm	Revisión de Referencias	
13	19/12/16	2:00pm	Revisión final con el Tutor	

Título Definitivo: “COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”.

Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado de Maestría.

DRA. ANA M. LÓPEZ
C.I: 11. 356.482

LCDA. AURYMAR GALEA
C.I: 16.502.713

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen que me han dado la vida y cada día me dan la fortaleza para seguir adelante superándome y cumpliendo las metas propuestas.

A mi esposo Efer, por su amor y apoyo incondicional.

A mis amados hijos Diego Ignacio e Ivana Carlota, por ser mi fuente de inspiración y motivación para superarme cada día más.

A mi mami Aura y mi hermano Gino, quienes siempre han querido lo mejor para mi y han estado en todo momento.

A mi papa Gino, que nunca dudo en motivarme para dar este paso.

A Geral, la mana que sin esperar nada a cambio compartió sus conocimientos y alegrías, estando a mi lado apoyándome logrando este sueño.

Los amo.
Aury.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por las bendiciones que me regala todos los días. Infinitas gracias Papa Dios.

A mi jefa y amiga Mayela Páez, por su apoyo y confianza. Te quiero.

A mis compañeros de clases, Ana, Gallardo, Guevara, Juan, Enelly, Loly, Angelis, quienes se convirtieron en grandes amigos.

Vive simple,
Sueña grande,
Da Gracias,
Da Amor,
Ríe Mucho.

Aury.

ÍNDICE

	p.p.
Dedicatoria.....	viii
Agradecimientos.....	ix
Índice General.....	x
Índice de Cuadros y Tablas.....	xi
Índice de gráficos y figuras.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
I.- EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
II.- MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	21
Bases Conceptuales.....	29
Bases Legales.....	50
Tabla de Especificaciones	53
III.- MARCO METODOLÓGICO.....	54
Tipo y Diseño de la Investigación.....	54
Población y Muestra.....	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validez y Confiabilidad.....	59
Técnicas de Análisis y Presentación de los Datos.....	60

IV.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	62
Análisis de los Resultados.....	62
V.- PROPUESTA.....	81
Presentación de la Propuesta.....	81
Objetivos de la Propuesta.....	84
Misión.....	84
Visión.....	85
Justificación de la Propuesta.....	85
Factibilidad de la Propuesta.....	86
Responsables de la Aplicación de la Propuesta.....	88
Estructura de la Propuesta.....	89
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	80
Referencias Bibliográficas.....	94
Anexos.....	101

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N°		p.p.
1	Tabla de Especificaciones	53
2	Población.....	57
3	Significado de los valores del coeficiente.....	60
4	Fase I Establecer Estrategias Gerenciales.....	90
5	Fase II Crear Equipo de Alto Desempeño.....	92
6	Fase III Compartir Liderazgo.....	93

Tabla N°		p.p.
1	Distribución de Frecuencias de Observación y Toma de conciencia...	63
2	Distribución de Frecuencias de Determinación de objetivos y Actuar.....	65
3	Distribución de Frecuencias de Medir, Acción comprometida y Motivación	67
4	Distribución de Frecuencias de Descripción individual y grupal, Objetivos.....	71
5	Distribución de Frecuencias de Normas, Colaboración y cooperación, Reconocimiento grupal.....	73
6	Distribución de Frecuencias de Habilidades Gerenciales.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico N°		p.p.
1	Observación y Toma de conciencia.....	63
2	Determinación de objetivos y Actuar.....	65
3	Medir, Acción comprometida y Motivación.....	68
4	Descripción individual y grupal, Objetivos.....	71
5	Normas, Colaboración y cooperación, Reconocimiento grupal.....	73
6	Habilidades Gerenciales.....	75



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS
DE ALTO DESEMPEÑO. CASO: DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

Autora: Lcda. Aurymar Galea

Tutor: Dra. Ana Mercedes López

Año: 2017

RESUMEN

Las organizaciones tienen la necesidad permanente de preparar su capital humano para asegurar el cumplimiento de su misión. Si las personas están preparadas podrán ejercer sus funciones más eficientemente y la organización un mejor desempeño. Así, la presente investigación tiene como finalidad proponer un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. El estudio se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. Asimismo, se sustentó en las Teorías del Constructivismo Cultural, Aprendizaje Colaborativo y Aprendizaje Significativo. La muestra fue de tipo censal, conformada por las 10 personas que laboran en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Lickert de 25 ítems, con cinco alternativas de respuestas. La confiabilidad fue determinada a través del coeficiente de Alfa de Crombach, cuyo resultado de 0,89 permitió considerar al instrumento como altamente confiable; asimismo, la validez fue establecida a través del juicio de expertos. Los resultados se plasmaron en tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barras. El estudio concluye que un plan estratégico gerencial, basado en el coaching organizacional, para la Formación de equipos de alto desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, brinda a la dependencia las herramientas para conformar equipos de alto desempeño que permitan a los participantes formarse como líderes, con una alta motivación, que les permita solucionar conflictos, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás.

Descriptor: Coaching Organizacional, Formación, Equipos de Alto Desempeño.

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

Subtemática: Equipo de Alto Desempeño.

Área Prioritaria de la UC: Educación.

Área Prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES
DIRECTION OF POSTGRADUATE STUDIES
MASTER IN EDUCATIONAL ADVANCED MANAGEMENT



**ORGANIZATIONAL COACHING FOR THE HIGH PERFORMANCE
TEAMS FORMATION. CASE: ACADEMIC DIRECTION OF DENTISTRY
FACULTY AT THE UNIVERSITY OF CARABOBO.**

Author: Lcda. Aurymar Galea

Tutor: Dr. Ana Mercedes López

Year: 2017

ABSTRACT

Organizations have the permanent need to prepare their human capital to ensure the fulfillment of their mission, whatever it may be. If people are well trained they can exercise their functions more efficiently and the organization, as a whole, will perform better. This is why the present research aims to propose a Strategic Management Plan, based on organizational coaching, for the Training of High Performance Teams, in the School Direction of the Faculty of Dentistry at the University of Carabobo. The study is based on the feasible project modality, supported by a descriptive field research. The research was based on Vygotsky's Cultural Constructivism Theory, Vigotsky's Collaborative Learning Theory and Ausubel's Significant Learning Theory. The sample was of census type and made up of the 10 people who work in the School Direction of the Faculty of Dentistry of the University of Carabobo, who were given a questionnaire type Lickert of 25 items, with five alternative answers. Quantitative analysis was applied as a technique, through statistics; the results were presented in tables of frequency distribution and bar graphs. The study concludes that a strategic management plan, based on organizational coaching, for the training of high performance teams, in the School Direction of the Faculty of Dentistry of the University of Carabobo, provides the unit with the tools to form teams of High performance that allow the participants to form themselves as leaders, with a high motivation, that allows them to solve conflicts, able to understand and adapt to the changes and to understand the situations of the others.

Key Words: Organizational Coaching, Training, High Performance Teams.

Research Line: Educational Management, Management and Work.

Theme: Management in Educational Organizations.

Subthematic: High Performance Team.

UC Priority Area: Education.

Priority Area of FACE: Educational Management.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el ser humano se ha visto afectado por los impactantes cambios que ocurren en el mundo, comprometiendo los diversos escenarios de la vida donde este se desenvuelve y las diferentes manifestaciones del comportamiento humano. En este sentido, todos los ámbitos del quehacer humano atraviesan transformaciones permanentes, como es el caso de las instituciones educativas, donde el modo habitual de hacer gerencia ha entrado en una profunda crisis.

De tal forma, las instituciones educativas no son ajenas a estas vicisitudes, por ende, se han visto en la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y acciones para acompañar el cambio y sobrevivir a un entorno diferente que altera de alguna u otra manera el comportamiento humano, las relaciones interpersonales, la satisfacción, el desempeño y el ambiente laboral. Por tanto, uno de los mayores desafíos que deben tener las instituciones educativas es abandonar los antiguos esquemas de pensamiento y empezar a construir una nueva visión, es decir, producir un cambio organizacional que trascienda y beneficie a toda la comunidad

Al respecto, considerando la importancia que revisten las instituciones educativas dentro del ámbito social y organizacional, es necesario contar con un grupo de personas motivadas, satisfechas, constructivas, y capaces de interactuar en equipo, desarrollando capacidades y habilidades de aprendizaje y comunicativas permanentes, que contribuyan con el bienestar y la visión de la institución, y es aquí donde el Coaching Organizacional, como herramienta gerencial, brinda la oportunidad de desarrollar un nuevo marco interpretativo, más agudo y poderoso, que permite observar e intervenir sobre los fenómenos individuales, grupales y organizacionales.

Dentro de esta perspectiva, el objetivo de la presente investigación es proponer un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching Organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, con la finalidad de armonizar y solidificar la comunicación participativa, efectiva y fluida; el compromiso de trabajar en equipo. Por esto, la investigación está estructurada en cinco capítulos.

Inicialmente, en el Capítulo I se plantea el objeto de estudio y las rutas para su investigación, seguido de la justificación donde se expone la importancia o relevancia de la investigación. En el Capítulo II se presentan los antecedentes del estudio y la investigación, la descripción de algunos aspectos que conceptualizan las variables de la investigación. También, se exponen las teorías que sustentan la investigación y las bases legales que sustentan el estudio.

El Capítulo III, está dirigido a la explicación de la metodología utilizada en el transcurso de la investigación; se señalan aspectos como el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, la validez y la confiabilidad de instrumento. El Capítulo IV, abarca la interpretación de los resultados, donde se sustentó la necesidad de implementar el diseño de un plan estratégico gerencial dirigido al personal que labora en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Posteriormente, en el Capítulo V, se muestra la propuesta sugerida para el plan estratégico gerencial basado en el coaching organizacional, aportando estrategias en la formación de equipos de alto desempeño. Finalmente, se destacan las referencias y anexos del presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, las organizaciones alrededor del mundo enfrentan constantemente nuevos retos y situaciones que repercuten en su avance diario y en la búsqueda de ser más exitosas, tomando en cuenta los avances en materia tecnológica, económica, social cultural, humana y laboral; para ello, incorporan los procesos de mediación y abordaje para el recurso humano, que exalten el correcto accionar y sentir de aquellos que hacen vida dentro de las instituciones.

Asimismo, en dichas organizaciones se ha hecho relevante el desarrollo de un trabajo consensuado que potencie la eficacia de la toma de decisiones en pro de soluciones importantes para canalizar los problemas en todos los niveles, así como también garantizar la convergencia de todos los comportamientos individuales, y la consecución de los objetivos planteados con el objeto de lograr productividad y efectividad de manera coherente con la misión y la visión institucionales. Es por esto que, a quienes actúan en la gerencia de las organizaciones, particularmente las educativas, se les insta a motivar la conformación de equipos de trabajo para el logro de esos objetivos, y para esto es necesario que se articulen cuadros emprendedores que susciten cambios profundos y particulares en la gestión en todos los niveles jerárquicos.

Por consiguiente, es imperativo que la organización, como unidad de acción, genere y garantice los procesos de desarrollo colectivo para evitar la dispersión de los esfuerzos individuales, y esto posible si se establecen estrategias que tiendan al liderazgo beneficiante del desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño, con la formación y competencias necesarias para ello; que reconozcan y sientan a la institución como lugar de referencia común, asumida como propia a través de su participación activa en pro del logro de los objetivos organizacionales.

De tal manera, en la integración de equipos de alto desempeño, debe sincronizarse el funcionamiento como unidad, aceptando que el sentido de equipo está por encima de lo individual para que el grupo trabaje con convicción de interdependencia; es decir, fusionando los esfuerzos de cada uno para lograr una meta común. Con esta intensión, se requiere de una gerencia proactiva que estimule las iniciativas a través de la comunicación, y que permita cambiar patrones administrativos inadecuados e ineficientes por otros que generen elementos de gestión institucional eficientes. Es entonces importante, fortalecer los equipos de trabajo de alto desempeño, para que funcionen en congruencia con la misión y visión organizacionales.

Visto así, se hace necesario el acceder a herramientas que no sólo busquen la articulación de los actores institucionales, sino que se enfilen más allá de la resolución de problemas; es la búsqueda del éxito compartido entre los colaboradores, trabajando con base en soluciones que balanceen las necesidades individuales y colectivas para el beneficio propio y de la organización. De allí, surgen complementos en el devenir laboral que coadyuvan a potenciar el valor del liderazgo moderno, como complemento a la consecución de objetivos organizacionales, aumentando la capacidad de análisis, agudizando los sentidos, e incrementando la sensibilidad de aquellos que hacen uso de estas herramientas.

Tal es el caso del Coaching, que más que un instrumento en el ámbito de las organizaciones, es una disciplina; se trata de una filosofía de vida que ayuda a las personas en el descubrimiento de su entorno y el autodescubrimiento personal, mediante el desarrollo de un conjunto de competencias especiales, tales como la indagación, la observación, la escucha, la capacidad de instrumentar planes y de buscar acuerdos conjuntos. Se trata de propiciar una cultura distinta, plena de conversaciones efectivas, respecto, diálogos, aprendizaje y crecimiento, que de manera secuencial crezca y se apunta a la transformación.

Enfocando el Coaching a las prácticas gerenciales, este permite a los líderes y sus equipos, realizar cambios positivos que conduzcan al éxito de la organización, generando espacios de aprendizaje permanente que ayudan a derribar obstáculos, superando límites y estimulando la innovación y la creatividad que se contabilizan en una mayor productividad. Su esencia está en transformar las relaciones que se dan en la institución y en estimular un cambio de paradigmas que transforma el tradicional rol del jefe en el de facilitador, tal como lo afirma Pernas (citado por Rivero, 2015), por cuanto el Coaching se ofrece como herramienta de transformación, para que el gerente del nuevo milenio deje de actuar como un capataz que impone sanciones y aplica control a los trabajadores, impidiéndoles alcanzar su mayor rendimiento.

Es por esto que, el Coaching se enfoca en el futuro; en el arte de trabajar para obtener resultados fuera de lo común y mejorar el desempeño organizacional, en la búsqueda del camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, usando sus propios recursos y habilidades, logrando así mayor evolución y mejores respuestas exitosas ante las necesidades y requerimientos. No obstante, a pesar de las bondades que representa esta herramienta a nivel organizacional y su auge en los últimos años en Europa, Estados Unidos y en América Latina, incluyendo Venezuela, su implementación no está extendida en la mayoría de las instituciones venezolanas, aspecto que motiva a profundizar su estudio.

Al respecto, comenta Rodríguez (citado por Nava, 2013), que los venezolanos ante la coyuntura económica y social que se presenta en la actualidad dentro del territorio nacional, ha buscado herramientas que sopesen y ayuden a mejorar la productividad, el desempeño y el clima organizacional, para obtener mejores niveles de efectividad y eficiencia a nivel global. De esta forma, aparece el arte del Coaching, como forma de trabajar muy particular y con intenciones bien definidas, que si bien no ha sido desarrollada ampliamente como debiera en las organizaciones venezolanas, debido probablemente a la desconfianza que genera todo nuevo reto, ha demostrado ampliamente su versatilidad para propiciar resultados extraordinarios,

permitiendo por diversos caminos personales y organizacionales, hallar las propias soluciones.

Desde este punto de vista, puede entenderse el necesario compromiso de las instituciones u organizaciones con el éxito y el bienestar que les permita potenciar el desempeño individual del personal que allí labora y por ende mejorar la institución, y así lograr el beneficio común, a través de la interacción de gerentes y líderes involucrados, en la búsqueda de nuevos conceptos, sistemas, herramientas que centren su gestión en la aplicación de características específicas y novedosas, que enfatizan el cumplimiento eficaz de metas organizacionales.

Así, el Coaching Organizacional propende a facilitar que tanto instituciones u organizaciones, como las personas que las conforman, expandan su potencial y obtengan los resultados que desean, ya que es una herramienta gerencial eficaz que propicia el desarrollo de individuos capaces de observarse en forma reflexiva, más allá de sus interpretaciones, haciéndoles responsables de la acción que ejecutan y sus consecuencias.

Se entiende pues, que el Coaching Organizacional está diseñado para potencializar las capacidades y competencias del ser, a través de un modelo de desarrollo centrado en las personas, lo cual optimiza al máximo la gestión de las organizaciones, en sintonía con su misión, visión y propósito (Olalla, 2014). Esto propicia trabajo en equipos y aumenta la motivación y satisfacción de los empleados, al tiempo que facilita la retención de talentos, mejora la creatividad y la comunicación interna y externa, eleva el nivel de profesionalidad y productividad, estimula el clima laboral y la gestión de conflictos, facilita los cambios y fomenta la innovación.

Por lo tanto, se convierte en una herramienta ideal para elevar el nivel gerencial de toda organización, que busca entre su misión y visión, asumir el reto de una sociedad cada vez más competitiva. Tal es el caso de la Dirección de Escuela de la Facultad de

Odontología de la Universidad de Carabobo, unidad de primera línea gerencial, que mantiene contacto directo y presta apoyo continuo a la planta profesoral, administrativa y obrera que labora en sus dependencias, con un personal dispuesto a la superación permanente, a través de una gestión humana, vocacional y académica que conduzca a la excelencia académica.

No obstante, este personal en la actualidad se encuentra a la orden del día y dependientes de una gerencia media que no impulsa del todo la motivación, el incentivo y el liderazgo, lo cual se ha traducido en una actividad laboral con productividad y competitividad menguadas, una débil proactividad e iniciativa para la resolución de problemas, que en consecuencia forman una gran brecha entre el personal y la gerencia, contribuyendo a la disminución del desempeño y el escaso desarrollo de habilidades.

Aunado a lo anterior, se han evidenciado debilidades relacionadas con la toma de decisiones correctas, carente disciplina y compromiso por parte de quienes laboran en la dirección, despreocupación desde la gerencia en cuanto a la mejora continua de este personal, que se combina con las deficiencias que de por sí caracterizan al ambiente universitario, disminuyendo la calidad institucional.

En atención a lo anteriormente planteado, surge la intencionalidad de proponer un plan estratégico gerencial, basado en el Coaching Organizacional, para la formación de equipos de alto desempeño, que permita mejorar el desempeño de la dependencia en la consecución de los objetivos planteados desde la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Y es desde la problemática esbozada, que surge la siguiente interrogante de investigación, que ha de derivar en los consecuentes objetivos del estudio.

¿La implementación de un plan estratégico gerencial, basado en el Coaching Organizacional para la formación de equipos de alto desempeño, en la Dirección de

Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, potenciaría el trabajo que se realizado en esta unidad?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la necesidad de un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching Organizacional, para la formación de Equipos de Alto Desempeño en la dependencia.

Determinar la factibilidad de implementación de la propuesta.

Diseñar un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching Organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo

Justificación

Actualmente, es necesaria la implementación de cambios en el diseño estructural de la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (FOUC), donde los equipos de trabajo de alto desempeño sean cada vez más populares y vistos como una alternativa que permita mayores niveles de eficiencia y competitividad, cuyo propósito a cumplir esté definido, y exista interacción entre cada uno de los individuos y el gerente, para así lograr los objetivos con creatividad, flexibilidad y misión compartida, así como lo establece el coaching, validando que las personas se desempeñan mejor

cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos. Las instituciones con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal y como retorno de esta inversión, los empleados construyen un mejor lugar de trabajo.

Así pues, resulta fácil y frecuente que en una organización, sus empleados trabajen en equipo, y más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto difícilmente se observa en la Dirección de Escuela de la FOUC, ya que hay disparidad en los intereses individuales de quienes allí laboran, lo cual se evidencia en una inadecuada interacción y comunicación interpersonal, desimpulsando la sinergia y generando conflictos relacionales que terminan socavando el objetivo del equipo.

Lo anteriormente expuesto, conlleva a desarrollar el presente trabajo que busca principalmente, diseñar una propuesta novedosa para formar equipos de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología, y así disminuir la brecha que existe entre el personal que labora y los gerentes, todo con el objeto de mejorar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

En este mismo orden de ideas, la presente investigación sirve de referente a todas las demás dependencias, instituciones u organizaciones que deseen implementar el Coaching Organizacional para la formación de equipos de alto desempeño, como herramienta para obtener del personal un gran compromiso con ellos mismos y por ende con la institución, proporcionando así un desempeño óptimo en sus funciones.

Adicionalmente, el estudio resulta relevante pues provee a los trabajadores de herramientas innovadoras, definitivas y necesarias, además de alternativas ideales que suministren el desempeño apto y diario dentro de la institución, donde la organización, la planificación, el trabajo en equipo formen parte fundamental en el abordaje y solución de conflictos y situaciones problemáticas.

Finalmente, se convierte en un aporte interesante y productivo a la línea de investigación Procesos Gerenciales, adscrita al programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, convirtiéndose en base para futuros planteamientos y estudios relacionados con el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico referencial, de acuerdo a Hurtado (2012), “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en la que se ubica” (p.29). Dependiendo de la naturaleza del trabajo, este puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso. Su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes pueden concebirse, de acuerdo a lo explicado por Arias (2012), como “todas aquellas investigaciones que preceden a la que se está realizando. Son los estudios relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación” (p.31). Por lo tanto, con el fin de destacar su relevancia, y proporcionar sustento teórico que permita mayor comprensión, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, y los cuales sirven de base para el desarrollo documental de este trabajo como antecedentes bibliográficos.

Inicialmente, a nivel internacional, Cárdenas, Farías y Méndez (2017), presentan su investigación titulada ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior, en el cual establecen desde sus primeras páginas que las instituciones educativas son organizaciones complejas, cuyo manejo demanda el concurso de excelentes líderes que se ven enfrentados a manejar diferentes aspectos de la organización, generalmente no fáciles de articular. El problema de estudio expuesto en trabajo proyecto, consistió en explorar las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en una institución de Educación Superior, con el propósito de avanzar en la comprensión de aquellas prácticas que favorecen y promueven proyectos de innovación en las instituciones educativas.

Para esto, se estableció el diseño de investigación no experimental con uso de métodos mixtos para el análisis de los datos, y presentada como un estudio de caso. La población estuvo constituida por 283 sujetos que hacían vida en la Universidad Externado de Colombia, y la muestra se conformó con 23 docentes, 50 estudiantes y 4 miembros del personal administrativo, para un total de 77 sujetos, a quienes les fue aplicado un cuestionario estructurado, con 77 preguntas para profesores y administrativos y 42 preguntas para estudiantes, basado en una escala Likert. Adicionalmente, se aplicó una entrevista semi-estructurada para identificar datos relevantes del proyecto y se llevó a cabo sólo con personas en cargos administrativos en la Universidad. Finalmente, se hizo uso de la observación directa en reuniones de juntas académicas en la facultad y en los salones de clase, bajo una guía diseñada para tal fin

Al final, fue posible concluir que las prácticas de gestión administrativa en una institución educativa impactan el desarrollo de proyectos de innovación, lo que conlleva a replantear modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores orientados al desarrollo de los estudiantes y de la institución. Para esto, el uso de herramientas como el Coaching organizacional, permitiría atender las demandas de la sociedad actual y tener un desempeño con estándares de calidad, y es por estas razones que las instituciones educativas están avocadas a buscar modelos de organización y elementos de dirección y planeación basadas en esta innovadora herramienta gerencial, que conduzcan a una gestión académico-administrativa impulsora del desarrollo de proyectos innovadores a todo nivel en la organización.

Se evidencia que el contenido y resultados del mencionado papel de investigación, permiten visualizar la importancia del Coaching como herramienta organizacional para potenciar y mejorar el desempeño del personal que labora en diversas instituciones, especialmente las de corte educativo.

En este mismo orden de ideas, Cardona (2016), presenta su tesis doctoral titulada *Coaching en las Organizaciones: Una Perspectiva desde la Psicología Social*, cuyo objeto principal de estudio fue analizar esta importante herramienta desde el campo de la psicología social, trabajando con profesionales responsables de equipos o proyectos importantes para sus empresas y que hubiesen participado en procesos de coaching individual. La metodología empleada fue de corte cualitativa, en el marco del análisis de discurso y del construccionismo como base teórica.

Se entrevistaron diez *coaches* y diez *coachees* de distintas empresas, y las mismas fueron transcritas para buscar y agrupar conceptos y familias de conceptos que pudieran dar lugar a conclusiones sobre sus experiencias. Las entrevistas fueron semiestructuradas, grabadas, transcritas y analizadas, buscando extraer la experiencia de ambos actores en los procesos de coaching. También se trabajó desde la experiencia del investigador quien era *coach* profesional, en diálogo con las aportaciones de las entrevistas. Todo esto fue engranado al estudio de las bases teóricas del *Coaching*, definiciones histórico – filosóficas consideradas antecedentes del *Coaching* actual, y sus conexiones con otras teorías y terapias.

A través del proceso investigativo, se evidenció la existencia de herramientas más frecuentemente utilizadas en los procesos de coaching, descartando algunas por considerarlas variaciones sobre otras herramientas y que no aportaban nada diferenciado, y desarrollando algunas “nuevas”, basadas en modelos existentes, para facilitar la incorporación de la cultura organizativa como un factor y actor muy importante en el coaching que no se estaba teniendo en cuenta. Finalmente, se enlazaron los hallazgos con modelos y teorías de la psicología social que podrían nutrir el proceso de *Coaching*, tales como la programación neurolingüística, la terapia breve, o la psicología cognoscitiva.

Puede desde aquí mostrarse la importancia del Coaching como herramienta gerencial, aunada a otras técnicas, estrategias y terapias, para el mejoramiento del desempeño laboral de los sujetos pertenecientes a cualquier organización.

Por su parte, el trabajo de Ferrer (2015), titulado Propuesta para realizar Coaching Ejecutivo y de Equipos a los Comités de Calidad de 12 Colegios Públicos de Cúcuta y Norte de Santander, busca como objeto el acompañar a los equipos en el desarrollo de su rendimiento. La investigación se fundamentó en las herramientas del Coaching. Así, en el discurrir de la investigación, el autor establece que el proceso del coaching puede ser visto en este caso como una herramienta estratégica para potencializar las fortalezas que tienen los Rectores y sus equipos de trabajo, logrando un descubrimiento de habilidades que se traduzcan en la transformación del Ser de cada miembro del equipo y se vea reflejado en su trabajo diario.

Dicho estudio estuvo inmerso en un marco descriptivo, de campo, bajo una modalidad de proyecto factible. A través de su propuesta, buscó obtener una comunicación más entre el equipo de trabajo, el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre todo el equipo, la transformación personal de cada miembro del equipo, y la generación un impacto positivo en toda la comunidad educativa. Destacó de esta forma, que los líderes a través del Coaching, podían potencializar las fortalezas de los miembros del equipo, entendiendo las diferencias comportamentales como complemento entre ellos a la hora del trabajo en equipo, por lo que resultó importante identificar por cuál canal el líder se debía comunicar con cada miembro, teniendo en cuenta la polaridad social y los comportamientos de cada persona. Igualmente, precisó que otra herramienta en poder del líder a través del Coaching para obtener mejores resultados con el equipo de trabajo, era el identificar cual estilo de liderazgo aplicar de acuerdo a la situación laboral, teniendo en cuenta el nivel de involucramiento o participación del líder y el nivel de control que debe ejercer sobre el trabajo de los demás.

Concluyó el estudio, que era altamente necesario realizar sesiones de coaching ejecutivo para los Rectores de los colegios beneficiados con el programa, con el fin de brindarles las herramientas de liderazgo necesarias para que trabajaran con sus comunidades y fuesen más eficientes en sus procesos; además, planteó realizar coaching de equipos con los miembros del comité de calidad de cada colegio,

buscando alianzas estratégicas que mejoraran la educación de la región, liderando las sesiones voluntariamente en un sentido de corresponsabilidad.

Puede observarse, la contribución de esta investigación al presente estudio, que viene dada por determinar la relación que existe entre ambas variables, lo que quiere decir que el Coaching como herramienta, desarrolla la asertividad de la toma de decisiones, por lo que facilita al empleado el alcance de metas y objetivos tanto personales como organizacionales.

En este mismo orden de ideas, Cárdenas (2011), en su trabajo de grado denominado Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo, planteó como objetivo general determinar la influencia de la aplicación del Coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo, Perú. El diseño de la investigación fue cuasi experimental con dos grupos de investigación, cuya población estuvo conformada por los docentes de las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancayo y la muestra, constituida por los docentes de las instituciones educativas: Salesiano Santa Rosa y Salesiano Técnico Don Bosco.

Las técnicas utilizadas fueron la observación, la encuesta y el fichaje. En las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva e inferencial. El autor concluyó que la aplicación del Coaching tenía una influencia positiva en el desarrollo del desempeño docente de los profesores, por cuanto desarrollaba la disciplina, perfeccionaba el entrenamiento permanente del personal, brindaba confianza, respeto y seguridad y orientaba los resultados primeramente desde los participantes, lo que fue propiciante de un ambiente satisfactorio que mejoraba el desempeño docente los profesores.

Se evidencia la vinculación entre el estudio realizado por Cárdenas y la presente investigación, por cuanto se plantea el Coaching como una herramienta que busca optimizar el desempeño del personal dentro de las instituciones educativas a

través de un entrenamiento individual, donde se procura canalizar las debilidades y potenciar las fortalezas que se poseen para así alcanzar resultados tanto personales como organizacionales.

Asimismo, considerando los estudios desarrollados dentro del territorio venezolano, se menciona a continuación la investigación de Rivero (2015), titulada El Coaching como Estrategia Motivacional para Optimizar la Satisfacción Laboral en el Personal Docente, la cual tuvo como objetivo generar una aproximación teórica del Coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente del CEI. Pbro. Crispín Pérez del Estado Carabobo. El mismo, estuvo sustentado en las teorías de la Motivación, la Jerarquía de los tres niveles de Alderfer, la Bifactorial según Herzberg, la teoría de la Fijación de Metas de Locke, la teoría del Liderazgo Relacional y la teoría de la Comunicación.

El estudio se enmarcó en un paradigma cualitativo bajo un tipo de investigación fenomenológica con diseño de campo. Se aplicó un cuestionario a un grupo de docentes y la información fue interpretada a través del proceso de categorización y triangulación. Como reflexiones finales, el autor concluye que la satisfacción laboral nace de la percepción que posee el personal acerca de la calidad del trabajo, el cual se encuentra asociado con el bienestar de las personas, el ambiente laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales. En este sentido, se considera que el desempeño de los miembros de la institución será favorable mientras existan sentimientos positivos, que contribuyan con la creación de un clima organizacional positivo. Por consiguiente, se propone el coaching como estrategia motivacional, a fin de que contribuya con el crecimiento personal y profesional e incida en la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Puede observarse como, la presente investigación concuerda con el estudio anterior, al considerar el Coaching como una estrategia que busca que los individuos realicen cambios positivos y potencien aquellas fortalezas de sí mismos y de la organización en general, con el objetivo de generar resultados fuera de lo común, que

propicien un ambiente laboral donde se sientan satisfechos, motivados y agradados en el desempeño de sus funciones.

Por su parte, Ocerinjáuregui (2015), presento una investigación titulada El Coaching como Herramienta para la Optimización del Desempeño Gerencial, fundamentada en las Herramientas del Coaching, cuyo objetivo principal fue evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de una empresa del ramo asegurador, ubicada en Maracay Edo. Aragua. Se enmarcó dentro de una investigación descriptiva, de campo, haciendo uso de recursos metodológicos para la recolección de los datos como la revisión documental, el cuestionario y la triangulación metodológica.

Mediante dicha revisión documental, se obtuvo la información sobre el desempeño de los gerentes no fundamentado en el Coaching, y a través del cuestionario, se obtuvo la información directamente de las personas que reportan directamente a cada Gerente para conocer su apreciación sobre el desempeño fundamentado en la herramienta del Coaching y una vez aplicada la metodología se elaboraron tablas y gráficos que ilustran los datos recogidos acompañados de un breve análisis, el cual tiene como fin darle sentido argumentativo a los resultados obtenidos.

El estudio concluyó que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma el nivel gerencial en la empresa objeto de estudio, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto a desempeño de cada gerente. Por ello, hoy en día las organizaciones apuestan decididamente por el desarrollo de su capital intelectual, utilizando diversas técnicas como el coaching, que permiten que sea el mismo individuo que consiga lo mejor de sí, lo que genera nuevas posibilidades para la acción y logra resultados extraordinarios en el desempeño.

El apoyo que esta investigación le brinda al presente estudio, se fundamenta en la descripción del Coaching y su importancia como herramienta clave para reducir brechas entre el perfil ideal y el desempeño del empleado, dando así paso a un

personal altamente calificado y que a su vez permita optimizar sus competencias actitudinales.

Adicionalmente, Díaz (2013), realizó un estudio titulado Estrategias Gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en Pro de la Optimización del Rendimiento Laboral, cuyo objetivo fue analizar las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching para mejorar el rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, durante año electivo 2013. Para el estudio se utilizó como modelo Teórico el enfoque Coaching de tipo constructivista.

Se fundamentó en un estudio descriptivo, de campo, con una población conformada por 10 sujetos, empleados de la dirección antes mencionada, a quienes se aplicó un cuestionario, validado a través del juicio de expertos y con una confiabilidad calculada mediante el estadístico alfa de Cronbach, para cuyo análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis estadística descriptiva, la cual llegó a la aseveración de asimilar la ordenación y el transcurso del Coaching. El estudio concluyó con la necesidad de que se examinen alternativas de solución mediante estrategias gerenciales bajo el enfoque de Coaching para optimizar el rendimiento laboral, además resalta la importancia que posee la herramienta en los procesos de aprendizaje, orientados a cambios y desarrollo de personas, permitiendo el éxito de la organización.

El aporte para esta investigación, fue significativo pues permitió considerar al Coaching como herramienta fundamental en los procesos de aprendizaje, traducidos en cambios que les permitan a los empleados mejorar continuamente sus competencias, gracias a la formación continua.

Considerando el mismo tópico de estudio, Acevedo (2013), en su investigación titulada Coaching Educativo y Formación Basada en Competencias del Docente de los Centros Educativos Fe y Alegría, planteó como objetivo principal

determinar la relación entre estos dos aspectos, en docentes de instituciones de Fe y Alegría en el Municipio San Francisco del Estado Zulia, sustentado en autores como Bou Pérez, O'Connor, y Tobón, entre otros. Fue de corte descriptivo correlacional, con un diseño de campo no experimental, y transeccional.

La población estuvo constituida por 10 directivos y 169 docentes de tres escuelas básicas de Fe y Alegría, establecidas en el mencionado municipio: Nueva América, Nueva Venezuela y San Ignacio. En vista de la amplia cantidad de sujetos de estudio, la autora consideró aplicar un censo poblacional al personal directivo y uno muestral probabilístico al personal docente. Para la recolección de información, fue diseñado un cuestionario versionado para la población y muestra, conformado por 54 ítems con cinco alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. El mismo fue validado por el juicio de 5 expertos.

Los resultados indicaron que, los docentes poseían muy alta manifestación de cualidades propias del Coaching, incluyendo aptitudes personales, relacionales y técnicas, además de las consideradas competencias básicas, genéricas y específicas, lo cual favorecía su desempeño. Esto, permitió concluir que los docentes que evidenciaban estas cualidades, las trasladaban a colegas y estudiantes, logrando el autoreconocimiento de fortalezas y debilidades, y enfocando esfuerzos en superar estas últimas. De la misma forma, la presencia de las cualidades propias del Coaching, generaba altos niveles académicos y el trabajo conjunto para mejorar el clima organizacional. Se encontró entonces una correlación positiva y directamente proporcional entre el Coaching Educativo y la formación basada en competencias.

A partir de la revisión de este trabajo, se observa su relación con el presente estudio, por cuanto se evidencia la necesidad de utilizar herramientas novedosas como el Coaching para mejorar desde diferentes perspectivas el desempeño laboral y por ende, el clima organizacional en instituciones educativas.

Por último, se menciona a Pérez (2012), en su trabajo denominado El Coaching y su Incidencia en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa “Hipólito Cisneros”, sustentada por las teorías de motivación de Maslow, McClelland, Bandura y Vroom, tuvo como objetivo general proponer estrategias de Coaching que incidieran en el clima organizacional de la institución, todo esto con la finalidad de dar respuesta efectiva a situaciones problemáticas en la organización escolar, la cual presenta una situación particular, debido a la existencia de grupos docentes integrados por subgrupos, donde imperan síntomas de desconfianza y desorden entre los estudiantes, fácilmente visualizable a través de comportamientos altaneros y falta de respeto hacia los educadores de la institución.

Asimismo, la investigación estuvo enmarcada en una modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, considerando una población de 150 docentes y una muestra de tipo no probabilística intencional de 50 docentes. La recopilación de información se realizó a través de la observación directa, y la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario con alternativas de respuesta dicotómicas (si-no). En las conclusiones, se evidenció la necesidad de crear estrategias de Coaching que permitiesen al personal de la institución educativa mejorar su comportamiento y su trabajo.

Evidentemente, la presente investigación se asemeja con el mencionado estudio, por cuanto considera al Coaching como una estrategia que busca fomentar cambios positivos en los individuos, potenciando fortalezas propias y de la organización en general, a fin de generar resultados fuera de lo común, que propicien un ambiente laboral donde los docentes se sientan satisfechos, motivados y agradados en el desempeño de sus funciones.

Bases Teóricas

Constructivismo Cultural de Vygotski

De acuerdo a lo planteado por Gordillo (2015), el constructivismo es una corriente de la pedagogía que se basa en la teoría del conocimiento constructivista. Postula la necesidad de entregar al alumno herramientas o generar andamiajes, que le permitan crear sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo cual implica que sus ideas se modifiquen y siga aprendiendo.

Desde la perspectiva constructivista, el mecanismo de construcción del conocimiento sigue la vía de adaptación; este proceso consiste fundamentalmente en una serie de acomodaciones, frente a desequilibrios que producen los conflictos conceptuales. Bajo esta concepción constructivista que aboga por la importancia del contexto, se inserta la idea que los procesos de cambios cognitivos, deben ser estudiados en el contexto en que se produce, el aprendizaje es considerado un proceso individual de construcción del conocimiento.

Ante tal propuesta, Montealegre (2016), opina que aunque las posiciones psicológicas de Piaget y Vygotsky sobre el desarrollo cognoscitivo y la construcción del conocimiento parecieran contradictorias, desde el punto de vista epistemológico; mientras que desde una perspectiva pedagógica pueden ser interpretadas, más bien, como complementarias. De acuerdo con este punto de vista, un proceso de aprendizaje complejo, como lo es la elaboración de una investigación, requerirá no sólo de la interacción del con su entorno académico, en función del desarrollo alcanzado en su estructura cognoscitiva de Piaget (1978), sino también de la intervención mediadora del docente, a fin de imprimirle significado y trascendencia al aprendizaje de Vygotsky (1979).

En tal sentido, Lacasa, García y Herrero (2011), señalan que el facilitador de aprendizaje debe poner el acento de su intervención, en estudiar el proceso de cambio y no sólo en la consecución de una determinada idea correcta, desde el punto de vista

disciplinario. De allí que el constructivismo desde el punto de vista de la formación de tutores, tiene un fuerte impacto en el área, debido a la visión que se tiene acerca de la investigación, ya que el aprendizaje del ser humano va a ser a través de una construcción propia de sus experiencias, basadas en los conocimientos previos de la tarea a resolver.

Esta teoría es relevante para el presente estudio, debido a que busca promover la implicación activa de los sujetos en cualquier proceso formativo, capitalizando la capacidad que tienen los grupos para incrementar los niveles de aprendizaje mediante la interacción entre los compañeros y permitiendo acomodar los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes de hoy en día, para facilitar un mayor rendimiento y desarrollar la capacidad para el liderazgo, preparando a los estudiantes para el mundo del trabajo actual.

Aprendizaje Colaborativo de Vigotsky

El aprendizaje colaborativo, es una forma de aprendizaje basada en que los individuos tengan espacios en los cuales se propicie la discusión en el momento de explorar conceptos y resolver los problemas que se presenten, con el objetivo de que la de interacción e intercambio de ideas produzca un aprendizaje personal y grupal. De acuerdo con Torreño y Negro (2012), el aprendizaje cooperativo es:

Un conjunto de métodos de instrucción para la aplicación en pequeños grupos, de entrenamiento y desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social), donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del de los restantes miembros del grupo (p. 35).

Para autores como Van de Walle, Turoff & Hiltz (2010), “el aprendizaje cooperativo se define como un proceso de aprendizaje que enfatiza el grupo o los esfuerzos colaborativos entre profesores y estudiantes. Destaca la participación activa y la interacción tanto de estudiantes como profesores” (p.67). El conocimiento es visto como un constructo social, y por lo tanto el proceso educativo es facilitado por la interacción social en un entorno que facilita la interacción, la evaluación y la

cooperación entre iguales. Por otra parte, Barkley, Cross y Major (citados por Lillo, 2013), señalan que el aprendizaje colaborativo tiene tres características:

- El facilitador debe estructurar las actividades de aprendizaje de forma intencional para el aprendiz, para lo cual han de seguir unos procedimientos en los que se estimule el dialogo, la enseñanza recíproca, la resolución de problemas y la presentación de la solución.
- Es imperativa la colaboración de todos los participantes; todos deben estar comprometidos con el grupo.
- Es relevante destacar que la responsabilidad del aprendizaje es de quien aprende, para que esta tarea produzca aprendizaje en todos, y esto es posible si se comparten equitativamente las cargas y responsabilidades del trabajo (p.117).

El aprendizaje grupal es la forma de aprendizaje que sigue las mismas pautas de organización y metodología que los grupos de trabajo en equipo de las empresas, y este método de trabajo en equipo ha sido la respuesta al reto de tener que afrontar grandes proyectos empresariales. Un equipo de trabajo, es un conjunto de personas que deben colaborar para alcanzar metas comunes. La división de las tareas permite alcanzar un resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.

Por su parte, el aprendizaje colaborativo es aprender mediante el trabajo en equipo, en vez de hacerlo uno solo; es aprender con la ayuda de los compañeros, en la que los profesores no son maestros, sino más bien unos referentes de apoyo, así el resultado del aprendizaje es social, puesto que cada individuo va aprender en función de lo que aprenden los demás compañeros, tal como confirma Lucero (2013):

El aprendizaje colaborativo desde esta perspectiva (del trabajo del grupo) es indudablemente social y por ende permite construir no tan sólo el conocimiento sino fundamentalmente una convivencia armónica en el que

todos tenemos las mismas oportunidades -principio fundamental de la educación a distancia- y un espacio para desarrollarnos sin molestarnos (p.3).

Quienes enseñan, ahora no lo hacen en forma de recetas para resolver problemas, sino que deben proponer problemas nuevos que deben resolver los grupos y no cada uno de sus miembros, problemas propios de un ambiente de aprendizaje en grupo, que nos ofrecen la posibilidad de depender de todo el grupo y que el grupo sea el que busque la solución con la aportación de sus miembros, pero en el que cada miembro es importante, y cada uno debe aportar su ladrillo para que el edificio pueda construirse.

Por esto, es importante tener en cuenta la forma como se plantean los problemas, ya que al examinar los problemas, los sujetos tienden a simplificarlos, debido probablemente a su inexperiencia, por lo que es necesario iniciarles en su estudio con una visión amplia y profunda, recurriendo a ejercicios más complejos, que obligan a sobrepasar el esfuerzo personal, para ser abordados de forma cooperativa. Las tecnologías actuales permiten además que determinados trabajos y proyectos puedan desarrollarse con independencia del espacio y del tiempo en que se encuentran los participantes, por lo que el grupo incluso puede buscar apoyos y asesorías externas.

Con esta teoría, se pretende que la presente investigación profundice en los procesos seguidos de manera grupal, considerando el aprendizaje y enriquecimiento como equipo. No todo es atribuible al trabajo realizado en común, hay muchos otros momentos y actividades que hacen crecer a los componentes del grupo, los cuales deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de un equipo de alto rendimiento.

Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel

Se centra en el estudio del funcionamiento de las estructuras cognitivas del sujeto y los mecanismos para lograr un aprendizaje significativo, en la medida que las experiencias formales de aprendizaje influyen en el crecimiento personal de los

individuos, condicionado por los conocimientos previos pertinentes con que inician su participación en las mismas. Ausubel (citado por Inojosa y González, 2011), afirma que:

El aprendizaje por descubrimiento involucra que el alumno debe reordenar la información, integrarla con la estructura cognitiva y reorganizar o transformar la combinación integrada de manera que se produzca el aprendizaje deseado. Si la condición para que un aprendizaje sea potencialmente significativo es que la nueva información interactúe con la estructura cognitiva previa y que exista una disposición para ello del que aprende, esto implica que si aprendizaje por descubrimiento no necesariamente es significativo y que el aprendizaje por recepción sea obligatoriamente mecánico tanto uno como el otro pueden ser significativo o mecánico (p. 9)

Todo esto depende de la manera cómo la nueva información es almacenada en la estructura cognitiva de los individuos. Adicionalmente, pueden mencionarse algunas ventajas del aprendizaje significativo (Hernández y Díaz-Barriga, 2013):

- Produce una retención más duradera de la información.
- Facilita el adquirir nuevos conocimientos relacionados con los anteriormente adquiridos de forma significativa, ya que al estar claros en la estructura cognitiva se facilita la retención del nuevo contenido.
- La nueva información al ser relacionada con la anterior, es guardada en la memoria a largo plazo.
- Es activo, pues depende de la asimilación de las actividades de aprendizaje por parte del alumno.
- Es personal, ya que la significación de aprendizaje depende los recursos cognitivos de cada sujeto.

Finalmente, es indispensable mencionar los requisitos para lograr este tipo de aprendizaje (Hernández y Díaz-Barriga, ob. cit.):

1. Significatividad lógica del material: el material presentado para su consideración, debe estar organizado, para que se dé una construcción de conocimientos.
2. Significatividad psicológica del material: que permita conectar el nuevo conocimiento con lo previamente aprendido para que sea comprendido.
3. Actitud favorable: ya que el aprendizaje no puede darse si el sujeto no quiere aprender.

Esta teoría, permite comprender el aprovechamiento de las potencialidades, habilidades y destrezas de cada actor organizacional en pro de hacerlo productivo. Es el poder cognitivo del ser humano, reflejado en sus actitudes y acciones, como producto de sus expectativas, experiencias, conocimientos, cultura, antecedentes y todo lo preexistente en su mente. Por tanto, es importante que cada organización conozca ese poder y sepa qué es lo que mueve al empleado para garantizar a la vez, la satisfacción plena de sus intereses y necesidades, desde la significatividad emergente de sus necesidades, intereses, expectativas y motivaciones, relacionando lo que a él o ella le gusta, conoce, posee y constituye su ser; esto es, lo significativo para él o ella.

Teoría del Liderazgo de Contingencias de Fiedler

Este modelo teórico de contingencia desarrollado por Fred Edward Fiedler, como parte de su Teoría de la Eficacia de Liderazgo, establece principalmente que el estilo de liderazgo se va modificando según la situación a afrontar, y en este sentido, los equipos de alto desempeño dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le da el control y la influencia.

Como comentan Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa (2013), este modelo proporciona al gerente, una herramienta para crear grupos de trabajo efectivos mediante la modificación de varias variables, entendiendo que no hay sólo un tipo de estilo de liderazgo exitoso, y que cada tipo de líder puede prosperar en el

ambiente de grupo correcto. Adicionalmente, permite medir la eficacia de la actuación de un grupo basado en el estilo de liderazgo y la situación del grupo. Se utiliza para ayudar a la gestión de elegir líderes adecuados para cada tipo de grupo de trabajo. Por ejemplo, si un grupo tiene un líder con habilidades bajas en relaciones humanas, el modelo de Fiedler todavía da la gestión de la opción de crear un grupo eficaz al proporcionar funciones claramente definidas y el aumento de la capacidad del líder para ofrecer recompensas o castigos a los subordinados.

De acuerdo a Fiedler (citado por Betancur, 2014), hay dos tipos de estilos de liderazgo: la tarea de motivación y la relación motivada. La situación del grupo es un término técnico determinado por tres factores: la relación entre los miembros del grupo y el líder, la estructura de la tarea, o cómo claramente los objetivos y los procedimientos están definidos, y la posición de poder, o la capacidad del líder para utilizar recompensas y castigo para controlar a los miembros del grupo.

Así, esta teoría afirma que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder, y por ello en primer término deben identificarse los factores clave de la situación. Cuando se combinan con los datos de las investigaciones, estos factores indican cuál estilo debe ser el más efectivo. Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no. De esta forma, se toman consideración los siguientes aspectos (Marín, Barrios y Fernández, 2016):

- El Estilo del Líder: las características del liderazgo que un gerente utiliza, ya sea orientado a las relaciones, con gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados, o por el contrario orientado a las tareas, asegurándose que los empleados hagan bien su trabajo.

- Las Características Situacionales: determinan que tan favorable es una situación para un líder. Entre ellas se encuentran las relaciones líder – empleado,

considerando el grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder, la estructura de tareas o el nivel de claridad en ellas para que los subordinados puedan llevarlas a cabo y así concientizar las necesidades que hay que cubrir; y la posición de poder legítimo, por recompensa y coerción, que tiene un líder su jerarquía dentro del organigrama.

Basado en esta teoría, la gerencia de cualquier organización puede identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas planteadas; permite además que los líderes prioricen entre el enfoque de tareas y el enfoque a personas. La eficacia del líder es contingente respecto a un ajuste apropiado entre el estilo del líder y la medida en que controla la situación.

Al respecto, Fiedler (citado por Zamora y Poriet, 2011) sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o de bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado. Es así como, para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control, se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea serán más eficaces que los centrados en las relaciones. Por el contrario, bajo condiciones de control moderado se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales.

A partir de lo anterior, es clara la relevancia de esta teoría para el presente trabajo por cuanto sustenta la integración del rendimiento organizacional y las actitudes del líder, aupando el desempeño de los equipos de alto desempeño con relación al estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Bases Conceptuales

Plan Estratégico

La necesidad de la sociedad actual de enfrentar retos contemporáneos, inmersos en la globalización y la competitividad, exige a las organizaciones en general, y a las universidades en particular, su adaptación a los nuevos paradigmas, lo cual requiere prestar una mayor atención a la gerencia, se concebida como el motor de cambio necesario para asegurar que las acciones y decisiones se correspondan con el marco global de la sociedad de forma coherente. En ese sentido, la gerencia según García (citado por Hernández, Llorent y Mijares (2013), es concebida como el organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, para convertirlas en propósitos requeridos por el recurso humano como centro de atención y protagonistas del cambio, y así lograr la efectividad en la planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroacción. De manera que, la gerencia en cualquier organización, depende del liderazgo y de la calidad humana de quien la ejerza.

Al hablar de estrategias gerenciales, estas se refieren a la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán en una organización, el logro de sus objetivos. Su formulación incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro (Márquez, 2012).

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su personal, buscando que hagan las cosas correctas y de la manera correcta. Es decir, la estrategia se refiere al medio, atañe el logro de fines y no su especificación, y está preocupada en el cómo alcanzar los objetivos, y no con lo que aquellos objetivos son

o deberán ser; o cómo ellos son establecidos. Emulando las palabras de Pachano (2014), la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

En este mismo orden de ideas, puede decirse de acuerdo a lo establecido por Mintzberg (citado por Morelos y Fontalvo, 2014), que una estrategia es un modelo o patrón de flujo de acciones; esto es, el plan que agrupa las principales metas y políticas de una organización, y marca la secuencia con la que se desarrollarán las acciones. Así, una estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas que además contiene la manera como se van a conseguir esos objetivos, que se presentan de una manera coherente por lo que define por dónde debe transitar la organización. Su efectividad será elevada si además se enmarca en dentro de un plan que responda, a la medida, a las necesidades de la empresa o institución donde se va a aplicar, es lo que se conoce como la planeación estratégica.

No obstante, antes de hacer hincapié en el plan estratégico, es conveniente hacer énfasis en la los planes, los cuales permiten organizar a las personas y los recursos sin ellos no es posible dirigir con confianza o esperar que otras personas lo sigan y, es poco probable lograr las metas o saber cuándo y dónde se están desviando del objeto deseado. Planear es decir con anticipación que hacer, como lo hace cuando y donde hacerlo. La planeación tiene cuatro metas importantes: incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar al control.

Así, la planeación estratégica, según Serna (citado por Ojeda, 2013), es “el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p. 125).

De allí que, un plan estratégico, es una herramienta esencial para la gestión moderna; su conceptualización articula la dirección y el control, convirtiéndose en una forma sistemática de mejorar el cambio y crear el mejor futuro posible para la organización y los actores que hacen vida en ella. En su forma más simple, este tipo de plan recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, y de esta manera ofrece el diseño y la construcción del futuro para esa organización, aunque éste futuro sea imprevisible. Adicionalmente, el plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

De esta forma, se adecua la elaboración de dicho plan como una apuesta de futuro, a lo postulado de Ackoff (citado por Cabezas, 2016), para quien “el futuro no hay que preverlo sino crearlo” (p. 11), evidenciando que el objetivo de la planificación debe ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo. Asimismo, Sainz (2015), se refiere al plan maestro que permite a la alta dirección recopilar las decisiones estratégicas corporativas adoptadas hasta el momento, en referencia a lo que implementará o modificará en los próximos años para lograr una organización más competitiva a nivel de calidad y satisfacción de diferentes grupos de intereses.

Por su parte, Dess, Lumpkin y Eisner (2011), definen como plan estratégico al conjunto de análisis, decisiones y acciones que realiza una organización con el fin de crear y mantener ventajas sostenibles a lo largo del tiempo, lo que coincide con lo establecido por Brenes (citada por Murillo y Valverde, 2013), quien lo considera como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. Finalmente, para Martínez y Milla (2012), se trata de un documento que esquematiza financiera, estratégica y organizativamente, el posicionamiento actual y futuro de la institución, incluyendo cuestionamientos acerca de la organización y la forma de hacer las cosas, proponiendo estrategias en función de la situación actual y la deseada.

En consideración a lo anterior se desprende, que al hacer un plan estratégico, debe iniciarse por identificar y definir los principios de la organización; es decir, aquel conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida institucional, y que definen aspectos relevantes, siendo compartidos por todos, por lo que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

De igual relevancia, la visión y misión de la organización enfocan a su personal sobre el camino a seguir, ya que constituyen el corazón de su identidad corporativa; la visión según Serna (citado por Ojeda, 2013), es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, mientras que la misión, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros entes o instituciones.

Al ubicarse en la universidad, como institución emblemática de educación superior que debe dar respuesta a la sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que ésta le plantea, las estrategias gerenciales se convierten en herramientas útiles y necesarias para facilitar el ajuste continuo de la academia a estas nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa, permitiendo además clarificar a qué usuarios potenciales se dirige la universidad, las áreas que deben abarcar sus servicios y la identificación de cuál es su verdadera misión. Los objetivos institucionales, de carácter global, serán traducidos a nivel de cada centro, departamento, unidad o servicio, que diseñarán a su vez sus propios planes operativos.

Esto no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, ya que una universidad pública no debe orientarse sólo en función de criterios de demanda y rentabilidad. No es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas, en los despachos, las

bibliotecas o los laboratorios, porque se estructura de acuerdo con la continua reinformación entre los diferentes participantes.

Es en función de lo anterior, que Manes (2005), establece como deber de las organizaciones, el asumir un papel protagónico en la implementación de estrategias gerenciales para potenciar su desempeño, pues se ha demostrado que quienes las han puesto en práctica satisfacen mejor las necesidades de su comunidad, aumentan la calidad de sus servicios, obtienen mayor estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas, aumentan su eficiencia, aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas, y están mejor preparadas para enfrentar contingencias (Pachano, 2014).

Ahora, con respecto al diseño de objetivos estratégicos, se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan la orientación estratégica, las actividades hacia el cambio y la amplitud estratégica. Por otra parte, los planes estratégicos, según González (2012), se caracterizan por lo siguiente:

- Los planes, decisiones y estrategias deben ser discutidos y concertados, deben responder a un proceso participativo y sistemático.
- La formulación de planes, de estrategias, deben proyectar las misiones y objetivos de la organización, por encima de intereses individuales.
- La elaboración de un plan estratégico se apoya en un sistema de comunicación vertical y enlaces horizontales.
- El plan estratégico debe ser oportuno, flexible y creativo, según los requisitos del sistema propuesto y como respuesta a los retos e impactos del entorno (p. 180).

De acuerdo a lo planteado, un plan estratégico debe contener la misión, visión y objetivos organizacionales, e implica ser elaborado en función de las necesidades de la empresa, y la comunicación; debe darse de niveles superiores a inferiores o

viceversa y también entre integrantes de un mismo nivel jerárquico, a fin de facilitar la coordinación de actividades.

Con respecto a los propósitos generales de un plan estratégico, según Sainz (2015), son los siguientes:

- Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir objetivos y estrategias de negocios.
- Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, misión, objetivos y su posición competitiva.
- Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad y producción, entre otros), congruentes con la visión y misión del negocio.
- Desarrollar planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de las organizaciones.
- Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

En términos generales, el plan estratégico contribuye a que las organizaciones definan sus objetivos como resultados a alcanzar, formule estrategias o el cómo van a alcanzar los objetivos formulados, y programe las actividades a largo plazo y quiénes serán los responsables; por tanto, ésta constituye una fundamentación que soporta teóricamente a la investigación.

Elementos de un Plan Estratégico Gerencial

Un plan estratégico de esta naturaleza, contribuye a las mejoras de la organización y, en su proceso de elaboración, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que propone Ojeda (2013):

- *La Misión:* Es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe, en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos.
- *La Visión:* Define el modelo de la empresa, la imagen deseada de ésta.
- *Los Objetivos:* le dan formalidad a las líneas de actuación de la empresa.
- *Las Estrategias:* constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.
- *Las Acciones:* son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias, y en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave de éxito del plan.

En este sentido, es necesario establecer períodos de ejecución, responsables e indicadores a fin de llevar un control preciso del plan y alcanzar de esa manera los objetivos propuestos, de forma oportuna, en el área que se requiera.

Equipos de Alto Desempeño

En la gerencia moderna, ha aumentado la importancia del promover el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, a través de la agrupación de un pequeño número de personas, con aptitudes complementarias, que se reúnen para lograr objetivos comunes y el desarrollo de metas, de las cuales se hacen responsables. Hoy en día, muchas instituciones han cifrado sus planes de desarrollo y éxito en la conformación de equipos, porque sobrepasan las individualidades y pueden, en determinados momentos, aportar las soluciones con una visión compartida poniendo de manifiesto múltiples habilidades, la experiencia y la creatividad. Esto ha impulsado una manera efectiva de aprovechar las competencias del recurso humano con el que se cuenta, y del talento personal de cada uno de los empleados. La flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta suelen ser ventajas del trabajo de equipo.

Por lo tanto, los equipos de trabajo conforman hoy día un importante medio de superación institucional, dado que esta integración humana con fines comunes, aportan conocimientos para resolver cualquier necesidad que se presente en su lugar de trabajo. Según Robbins y Coulter (2013), los equipos nacieron como una poderosa herramienta administrativa, porque incluyen empleados y los facultan; los equipos trascienden las fronteras de las organizaciones en formas novedosas. De ahí que los empleados estén más satisfechos y que aumente la productividad y calidad del producto o servicio prestado.

Tal como lo comentan Malpica, Rossell y Hoffman (2014), este tipo de equipos concebidos bajo una concepción dinámica, se han convertido en un recurso de excepción en cualquier estructura organizacional. De hecho, la nueva gerencia reconoce que “los equipos producen mejores resultados que cualquier esfuerzo individual y separado, especialmente cuando los equipos alcanzan el alto desempeño” (p. 79).

Un equipo implica una unidad con una misma finalidad, colaboración y, para algunos, una medida de igualdad. Aun así, en el entorno laboral, pocos grupos de personas se pueden considerar equipos; por lo general suelen ser grupos de trabajos, ya que cada miembro está bajo la dirección de un directivo o supervisor común, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran tal de completar sus tareas. Siendo así, cada empleado cumple con sus tareas bajo la dirección de un directivo; la colaboración se produce entre el directivo y los empleados individuales, pero no necesariamente entre los empleados.

En este caso, cada empleado responde a las directivas del líder o jefe de grupo, haciendo su trabajo, por lo general con muy poca interacción con otros miembros de la unidad. En efecto, el líder-jefe dice a cada miembro del grupo, cual es el objetivo de la unidad y esto es lo que corresponde a cada uno de ustedes. Si los miembros del equipo actúan siguiendo las instrucciones, se cumple el objetivo. El jefe toma todas las decisiones importantes e integra las distintas fracciones de trabajo.

A diferencia de lo anterior, un equipo es algo más que un conjunto de individuos que trabajan en la misma habitación o bajo la dirección de un jefe. Un equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común.

Es así como, los miembros del equipo dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo; se miran unos a otros para completar su misión, y se fijan en el líder para proporcionar recursos, facilitarles preparación cuando lo necesiten y conectarse con el resto de la organización. El equipo toma decisiones que reflejan el *Know-How* (Saber Cómo) y la experiencia de mucha gente, lo que le permite tomar mejores decisiones.

De acuerdo a Palomo (2013), los equipos bien conformados tienen cuatro características esenciales; una tarea de equipo, limitaciones claras, autoridad para gestionar sus propios procesos de trabajo claramente especificado y estabilidad de los miembros a lo largo de un período de tiempo razonable. Por esto, es importante que desde la gerencia, se conozca la diferencia entre los equipos y los grupos de trabajo tradicionales, para evitar cometer el error habitual de tratar el grupo de trabajo tradicional como un equipo, y viceversa. Aunque bien aplicada, cualquier estrategia puede generar buenos resultados, lo que no debe hacerse es enviar señales confusas, al utilizarla retórica de los equipos cuando en realidad, el trabajo lo llevan a cabo los individuos, o supervisar directamente a los miembros individuales cuando, en la práctica, el trabajo es responsabilidad de un equipo.

De tal forma, existen sobradas razones que justifican el trabajo en equipo en las organizaciones, diferenciando ventajas claras e identificables, también llamadas tangibles, y otras menos perceptibles externamente o intangibles. Entre las ventajas tangibles, puede mencionarse que a través de esta forma de trabajo, las organizaciones aprenden de manera eficaz y eficiente, se ofrecen mayor calidad de

gestión, ocurre el intercambio de ideas que promueven calidad e innovación, proporcionando beneficios económicos, mejorando la productividad y el rendimiento institucional, proporcionando además habilidades y experiencias diversas para abordar un problema, generando así respuestas más flexibles y adaptativas.

Entre las ventajas intangibles, puede destacarse la disminución de los niveles de estrés en los trabajadores, la concientización de la satisfacción experimentada al aprender unos de los otros, aumentando el nivel de participación y compromiso en su trabajo, proporcionan a los empleados una mayor sensación de poder en sus relaciones con los directivos

Por su parte, los equipos de alto desempeño, según Rico y De la Hera (2010), son fuentes de sinergia, diseñadas para aprovechar el talento reuniendo diversos puntos de vista, experiencias, criterios y capacidades, junto con la información necesaria para resolver cuestiones de negocios. Un equipo de alto desempeño se forma por una razón específica, y los miembros son a menudo considerados como los mejores y más brillantes para producir resultados extraordinarios. Los equipos de alto desempeño abordan cuestiones complejas (por ejemplo, mejorar un proceso de fabricación para reducir defectos, incrementar la satisfacción del cliente y propulsar las ventas) que tienen el potencial de producir un impacto positivo significativo en la organización.

Queda claro entonces, que crear y mantener equipos de trabajo de alto desempeño, está signado por los principios de la labor en comunidad y no de la individualidad. Por esto, es imprescindible que los miembros de este equipo desarrollen una actitud de aprendizaje, donde no existen los errores sino las oportunidades de aprender, donde además se crea un ambiente de trabajo de confianza en el que se intercambien información e ideas, y sobre todo, donde se promueva la cooperación y no la competición entre sus miembros; es indispensable que valoren las diferencias y la asuman como la base de la creatividad; los

miembros deben ver al equipo como a un todo, deben empezar a pensar en términos de “nosotros” y no en “usted” o “yo”.

Características de un Equipo de Alto Desempeño

Un gran equipo no se da por accidente. Un equipo de alto desempeño eficaz exhibe ciertas características (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, y Espinosa, 2013):

- Sólida plataforma de comprensión
- Visión compartida
- Atmósfera creativa
- Propiedad de las ideas
- Capacidad de recuperación a las dificultades
- Generadores de establecimiento de contactos
- Capacidad de aprender de la experiencia

El compromiso con una visión compartida es esencial; como el equipo trabaja íntimamente en conjunto, es clave establecer relaciones sólidas para alcanzar altos niveles de productividad. Las relaciones sólidas dentro de los equipos se caracterizan por el sentido de responsabilidad mutua, la confianza, el respeto, la aceptación, la cortesía y la comprensión. Ya que los equipos de alto desempeño tienden a usar un estilo de “comunicación directa” (ser honestos, oportunos y precisos en su comunicación) su capacidad de regenerar relaciones laborales frente a conflictos y desacuerdos es importante para el éxito del equipo como un todo.

En este punto, pueden mencionarse los atributos de los equipos de alto desempeño, descritos por Chiavenato (2009):

- *Participación*: los miembros se comprometen con el *empowerment* y la autoayuda.
- *Responsabilidad*: los miembros son responsables de los resultados.
- *Claridad*: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción*: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.

- *Flexibilidad:* los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- *Focalización:* los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- *Creatividad:* los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- *Rapidez:* los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

En este marco se establece que, promover la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, permite crecer en conjunto dentro de las organizaciones, sobre todo, si se toma en cuenta que en la mayoría de los casos una idea innovadora y eficaz no suele venir de una sola persona, sino del trabajo y la visión de un equipo de personas que comparten la misma filosofía. De allí la importancia de preparar o formar al líder, para que promueva los elementos necesarios en la conformación de este modelo de trabajo.

Características del Liderazgo en un Equipo de Alto Desempeño

En cuanto al líder que guía a los equipos de trabajo de alto desempeño, debe saber que manejarlos implica un esfuerzo considerable, que requiere de ciertas creencias y actitudes, así como de conocimientos y habilidades específicas. Es por ello, que se necesita como líder de estas personas hacer un diagnóstico, estar ganado a la flexibilidad y ajustar lo que no concuerda con estos objetivos, se puede decir que es trabajar con uno a uno de sus miembros.

Un excelente liderazgo en estos equipos, se convierte en el factor crítico que mantiene unido al equipo y empodera al grupo para lograr su propósito. Como destacan Alcover, Rico, y Gil (2011), la comunicación ocupa el puesto más alto de la lista de destrezas esenciales para el liderazgo administrativo:

- Capacidad de comunicarse
- Autoconfianza
- Fe en el trabajo en equipo
- Capacidad de estar en control pero no de ser controlador
- Enfocarse en los resultados

- Capacidad de ayudar a los demás
- Coraje
- Integridad

Sin embargo, no se puede obviar uno de los elementos básicos dentro de las organizaciones, que es además indispensable para lograr cualquier objetivo que se plantea, y es el proceso de comunicación, donde no sólo es primordial que se entienda lo propuesto sino que el mensaje implícito se entienda de manera clara y precisa. La eficacia del mensaje está ligada al éxito de la gestión. Al respecto, refieren Fernández y Winter (2003), “si la comunicación es realmente eficaz, se podrá construir, transmitir y preservar una visión común, los valores, la misión y los objetivos de una organización” (p. 13). Es entonces imperante que los miembros de la organización desarrollen la capacidad de comunicar para facilitar la gestión, y de comunicar para ejercer influencias.

Igualmente, se debe destacar la importancia de evaluar el desempeño de los empleados, sobre todo, si se entiende que en las organizaciones este proceso cumple varios fines, ya que la administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencia y despidos. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, también señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Para Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

En este sentido, aunque para algunos la fase de evaluación en la gestión no es importante, es necesario destacar que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño laboral, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. En consecuencia, es imperativo

recordar que para diseñar una técnica de trabajo en equipo a la medida de la organización, debe recurrirse a su al campo cultural, haciendo vital el conocer qué se debe identificar a la hora de hacerlo; cuando en las organizaciones se entienda que encontrar una nueva manera de trabajar en un mismo equipo de trabajo, es en esencia lograr el cambio cultural, tendrán la mitad de las soluciones a sus problemas laborales.

Coaching Organizacional

Los cambios a los que la sociedad se enfrenta por la globalización y la alta exigencia del entorno, implica la necesidad de herramientas gerenciales que coadyuven a gestionar y liderar los recursos físicos e intelectuales de manera eficiente, procurando redireccionar cualquier posible carencia, contribuyendo al proceso de gestión, y potencializando las competencias gerenciales a través del ser, a través del autoanálisis de fortalezas y oportunidades personales que pongan en evidencia las restricciones existentes, a fin de interiorizarlas para lograr resolverlas y cimentar así las bases y los talentos naturales propios del verdadero yo profesional de los sujetos.

Es así como el Coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; para Bou (2013), el Coaching es una técnica que pretende descubrir la ciencia del ser humano como ente particular; es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas, donde uno (el *Coach*) procura que el otro (el *Coachee*) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.

Consiste en el acompañamiento a medida de una persona en un proceso de cambio, en un momento clave de su vida y a partir de las necesidades que ella misma expresa, hasta que alcance sus objetivos. El Coaching la conduce al éxito, a la

autonomía y a la realización de sí misma, gracias al desarrollo conjunto de su potencial y de sus habilidades.

El Coaching es una forma suave de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes, y de ayudar a que la persona encuentre su propio equilibrio vital, un camino hacia delante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad. Esto suele implicar la creación de una visión de futuro o de un ideal al que aspirar, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando los problemas.

Considerando el Coaching Organizacional, se entiende éste como una disciplina que trabaja con personas, grupos, equipos y organizaciones de todo tipo. Su objetivo es generar cambios en la forma de actuar, de relacionarse y comunicarse de las personas. Además, considera a la organización como una red de conversaciones y a su efectividad en la comunicación como determinante de su éxito o su fracaso, y asume que la clave de la productividad de los miembros de una organización son las competencias conversacionales, entendiendo por tales a la manera de escuchar, pedir, ofrecer, fundamentar opiniones, dar y recibir retroalimentación, formular y cumplir promesas.

Se trata de un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través ello, se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje generador y transformacional de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

Esta novedad paradigmática buscar dar resultados innovadores a una necesidad dada, incrementando potencialidades, habilidades, y recursos. No es focalizar la detección de errores; por el contrario, se basa en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallas, con esta premisa cada uno aportará

lo mejor de sí mismos para dar mejores rendimientos y obtener resultados efectivos (Martín, 2010).

Queda claro entonces, que este arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño, se sustenta en la asistencia y el acompañamiento del *Coach* para el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural, que este *Coach* no es más que un profesional con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo reflexivo entre él y el *Coachee*, para mejorar el desempeño de forma permanente; de allí que se considere que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

A través de esta herramienta, se abren ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en (García, 2016):

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo (p.79).

El Proceso del Coaching

Se trata de un asesoramiento en el que el Coach trata de ayudar y asesorar al Coachee en la difícil tarea de saber a dónde se va, qué se quiere lograr y qué medios van a utilizarse. De acuerdo a Launer (2014), el proceso de coaching comienza desde el momento en que un individuo decide por sí mismo que necesita esa ayuda para el bien de su organización y se dirige al *Coach*, quien tras varias sesiones podrá asesorarle acerca de cuál es el camino a seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar.

Debe aclararse en este punto que, contrariamente a lo que muchos piensan, la tarea de un *Coach* no es la de un terapeuta o un psicólogo, aunque muchos lo sean de profesión. El Coaching no es terapia, aunque a veces resuelve conflictos; se trata de profesionales que ayudan a las personas a conocerse mejor y a sacar lo máximo de sí mismas. Para Launer (ob. cit.), las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos, y esto impulsa a las organizaciones a mejorar su desempeño apoyando el desarrollo de su personal, y en función de esto el Coaching va más allá y agrega otros ingredientes a la iniciativa de desarrollo: la vida laboral de una persona es más efectiva si ésta pone en acción sus metas, sueños y valores, tanto en el trabajo como en el resto de su vida.

El aspecto más importante de la tarea del *Coach* es aumentar la inteligencia, control y responsabilidad de una persona sobre su propia vida y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas; el núcleo de este trabajo es que el sujeto logre mayor consistencia e integridad entre su vida laboral y personal. De esta forma, la misión del

coaching organizacional es, justamente, alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con imperativos organizacionales como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad.

Por tanto, el proceso de Coaching está centrado en el desempeño, proporcionando herramientas para el logro de los objetivos a través de cuatro fases (Bayón, 2014):

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados (p. 56).

En estas fases, los *Coaches* realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último, lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos, los buenos *Coaches* promueven el éxito.

Durante todo el proceso, el *Coach* acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica. Se considera que cada persona es especialista de su propia vida, por lo tanto, el *Coach* es un mero facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas. El Coaching

tiene lugar en un contexto definido, ya sea de una tarea, una habilidad, una creencia, una idea, un pensamiento, un rol o una responsabilidad específica.

De acuerdo a lo planteado por Bou (2013), en este proceso de Coaching se parte de la premisa de que el *Coachee* o quien recibe el Coaching, es entonces la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo. En este sentido, las fases que integran este proceso, requieren básicamente de los siguientes 7 pasos (Bayón, 2014):

1. Observar: La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. Determinación de objetivos: Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. Actuar: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. Medir: En todo momento es imprescindible comprobar si se está acercándose o alejándose del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

6. Acción comprometida: Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.
7. Motivar máximo a los oyentes.

Habilidades Gerenciales en el Coaching Organizacional

En un contexto general, Drucker (citado por Arroyo, 2012), define las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. Entre estas habilidades se encuentran el manejo de recursos humanos y materiales, la gestión del tiempo, la capacidad de análisis del entorno, la habilidad de negociación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

Existen además, tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.

Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, entre otros.

Habilidades Estratégicas o Conceptuales: Se involucra en la formulación de nuevas ideas, conceptos o relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas, entre otros. Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la

capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros, o lo que es conocido como pensamiento estratégico.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante los distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización. La aplicación de estas habilidades va desde la dirección de proyectos específicos hasta la dirección total de empresas, instituciones de gobierno y organizaciones no gubernamentales.

En el caso de las instituciones educativas, Arroyo (2012), considera que la autoridad formal es el Director, se espera de él un conjunto de capacidades y conocimientos en las diversas labores que debe desempeñar y es el responsable de la eficacia y del progreso de la institución. En dicho ámbito educativo, como en otros; se suelen utilizar términos como gerente, gerencia, y otros términos similares, pero no siempre con la correspondencia en la precisión del significado. En una sociedad tan cambiante como la actual, el termino gerencia ha evolucionado.

En relación a lo antes expuesto, Manes (2005), presenta un concepto sobre lo que denomina Gerenciamiento Institucional Educativo, definiéndolo como un “proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural” (p.35).

Coaching para Equipos de Trabajo

El Coaching, de acuerdo a lo planteado con Muradep (2012), ES una herramienta moderna con aportes positivos en los equipos de trabajo de las

organizaciones, que se enfoca primordialmente en los seres humanos, a partir del lenguaje. Siendo precisamente a través de la observación, comunicación y del acompañamiento del coach, que se guía el proceso de cambio y transformación, el cual permite descubrir cuánto poder de acción se tiene como persona al formar parte de un equipo. Para quienes comparten un objetivo de trabajo común, reflexionar e intercambiar opiniones y experiencia sobre el día a día, será sólo el primer paso de este camino de conversaciones que se darán entre el grupo constituido y su Coach.

Cabe considerar dentro de la perspectiva del Coaching en las organizaciones y los equipos de trabajo, la necesidad de reconocer los cambios acelerados en ambientes competitivos y la presión que poseen los directivos para adaptarse y superar las inadecuaciones en forma creciente y rápida. Tomando en cuenta que cada día son más escasos los espacios para hacer un alto y evaluar cómo avanza la organización, el porqué de las fallas o el hacia dónde se dirigen como profesionales de la docencia cuando se trata de organizaciones educativas.

Por eso, el Coaching debe estar construido sobre la confianza y el diálogo entre los equipos de trabajo, abrir caminos para lograr cambios y vías para avanzar en la superación y desarrollo de los individuos como personas y como líderes dentro de la institución a la que pertenece.

Bases Legales

Esta investigación está fundamentada legalmente en las normas, reglamentos y resoluciones que norman y establecen las directrices y bases en relación con el trabajador y las condiciones de trabajo, que se pueden señalar las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Se establece en el artículo 87 lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna

y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p.8)

Para el mejor entendimiento del presente artículo, es preciso indicar que todos tienen derecho al trabajo pero también derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que el bienestar de las persona es uno de los factores más importantes dentro de una empresa u organización y que la existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Adicionalmente, la *Ley Orgánica del Trabajo (2012)*, establece lo siguiente en su artículo 156:

El trabajo e llevará a cabo en condiciones que: dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Se observa entonces, que el presente artículo explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

Finalmente, en la *Ley de Carrera Administrativa (1975)*, se establece en los artículos 47 y 48, lo relacionado con el sistema de adiestramiento.

Artículo 47.- El sistema de adiestramiento de personal dirigido al mejoramiento técnico profesional, moral y cultural de los funcionarios, se realizará por la Oficina Central de Personal y las Oficinas de Personal, conforme a lo establecido en los artículos 10 y 13 de la presente Ley. Para el cumplimiento de lo anteriormente establecido en relación a la formación de los funcionarios públicos, la Oficina Central de Personal programará y dictará cursos permanentes u ocasionales, tomando en cuenta los adelantos de la ciencia administrativa y su procedencia y necesidad de aplicación a la Administración del Estado.

Artículo 48.- Las Oficinas de Personal pueden proponer a la Oficina Central de Personal los programas o cursos de adiestramiento que el organismo respectivo considere conveniente realizar, con vista de los servicios y funciones que le son propios. La Oficina Central cuidará de que exista la debida coordinación entre estos programas o cursos especiales y los generales que ella elabore.

De esta forma, queda sentado en la norma legal de antigua data, el sistema de adiestramiento al que el personal administrativo puede tener acceso durante el desarrollo de su carrera.

Cuadro N° 1
Tabla de Especificaciones

Objetivo General: Proponer un Plan Estratégico Basado en el Coaching Organizacional para la Formación de Equipos de Alto Desempeño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para la formación de equipos de alto desempeño.	Define las metas que la empresa desea obtener dentro de un cierto periodo, a la vez que se elijan los métodos que se emplearan para alcanzar las metas trazadas. (Martínez y Milla, 2012)	Plan Estratégico	Tiempo	19
			Alcance	20
			Nivel	21
			Tipo	22
	Fuentes de sinergia, diseñadas para aprovechar el talento reuniendo diversos puntos de vista, experiencias, criterios y capacidades, junto con la información necesaria para resolver cuestiones de negocios. (Guttman y Hawkes, 2004)	Equipo de Alto Desempeño	Disposición individual y grupal	15-16
			Objetivos	17
			Normas	18
			Colaboración y Cooperación	19
			Reconocimiento grupal	20-21
Diseñar un plan estratégico basado en el coaching organizacional para la formación de equipos de alto desempeño.	Técnica que pretende descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el <i>Coach</i>) procura que el otro (el <i>Coachee</i>) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer. (Bou, 2013)	Coaching Organizacional	Observación	1-2
			Toma de conciencia	3-4
			Determinación de objetivos	5-6
			Actuar	7-8
			Medir	9-10
			Acción comprometida	11-12
			Motivación	13-14
		Habilidades Gerenciales	Técnicas	22
			Humanas	23
			Estratégicas o conceptuales	24

Fuente: Galea (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan aquellos aspectos o lineamientos metodológicos que respaldan la investigación. Para ello es necesario establecer una metodología que permita lograr los resultados deseados por el investigador. Al respecto, Arias (2012) señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). Por su parte, Balestrini (2006), define el marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p. 125).

Basado en lo anterior, a continuación se puntualiza los aspectos metodológicos y la planificación requerida para la elaboración de la presente investigación, como el tipo de estudio, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de análisis de las mismas y el sistema de variables.

Tipo y Diseño de Investigación

En el marco de este estudio, se utilizó una investigación de campo, definida por Arias (ob. cit.) como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna” (p.31). Por su parte, Tamayo y Tamayo (2014) señala que:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas (p.110).

En función de lo expuesto, el estudio se realizó sin intervenir en el comportamiento de las variables ni sobre los factores que la conforman, es decir, sin manipulación intencional. Igualmente, el estudio se fundamenta en un diseño no experimental, el cual es definido por Palella y Martins (2012), como:

Aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas (p. 96).

En cuanto al nivel del estudio, se apoyó en una investigación descriptiva, definida por Tamayo y Tamayo (ob. cit.), como aquella que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. (p.46)

Se considera una investigación descriptiva debido a que se describen los hechos tal como se presentan, sin alterar las variables a investigar. De igual manera, la presente investigación se desarrollará siguiendo los lineamientos de la modalidad de Proyecto Factible, definida por Hurtado (2012), como aquella que:

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular de conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (p.325)

Para que las investigaciones sean consideradas de este tipo, deben estar dirigidas a desarrollar una serie de actividades, cuyo objetivo principal genere

propuestas que permitan resolver algún problema práctico. La propuesta debe ser viable de implementar y se desarrollará en tres (3) fases (Hurtado, ob. cit.):

Fase I. Diagnóstico: En esta fase se realiza un diagnóstico de las necesidades, es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo. Se trata de la reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo. En el presente estudio se aplicará un diagnóstico a las personas que laboran en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología para determinar la necesidad de un plan estratégico para la formación de equipos de alto desempeño y los beneficios que esto conlleva para la solución de la problemática planteada.

Fase II. Factibilidad: La investigación de factibilidad en un proyecto consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización, luego determinar si el proyecto es útil para que la organización logre sus objetivos. Esta búsqueda, debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la organización puede proporcionar, nunca deben definirse con recursos que la organización no es capaz de dar. En esta fase se realiza el estudio de factibilidad el cual indica la posibilidad de desarrollar el proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, y beneficiarios.

Fase III. Diseño de la Propuesta: En esta fase se procede a la elaboración de la propuesta del plan estratégico basado en el Coaching Organizacional para la formación de equipos de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, el cual consta de los siguientes elementos: título, presentación, objetivos, justificación, factibilidad, metodología, modelo y plan de actividades.

Población y Muestra

La población, es el conjunto total finito, infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio. Por otra parte, debe estar constituida por características o extractos que les permitan distinguir unos de los otros. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2014), señala que la población es:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p.176).

Tomando en cuenta la anterior definición, la población de estudio estuvo conformada por diez (10) personas que laboran en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Cuadro N° 2
Población

Personal	Cargo	Turno
Docente-Administrativo	Directora	Completo de 8:00 am a 2:00 pm
Personal administrativo	Oficinista 1	
	Oficinista 2	
	Oficinista 3	
	Secretaria	
	ARAI 1	
	ARAI 2	
	Secretaria Ejecutiva	
	Coordinador de áreas clínicas	
	Planificador	

Fuente: Galea (2016).

En cuanto a la muestra, Tamayo y Tamayo (ob. cit.) señala que “a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población” (p.176). Cabe destacar, que por ser la población relativamente pequeña fue abordada en su totalidad por la investigadora, considerándose la misma una muestra censal, definida por Arias (2012), como aquella en donde todas las unidades de estudio son consideradas como muestra, o donde el subconjunto representa la población entera. Por ello, la muestra del presente estudio, estuvo conformada por las diez (10) personas que laboran en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la presente investigación, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, permitiendo obtener información de gran importancia para la investigadora. Con respecto a la encuesta, Tamayo y Tamayo (2014), señala que “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.124).

Asimismo, como instrumento de recolección de datos fue utilizado el cuestionario, definido por Tamayo y Tamayo (ob. cit.), como aquel que “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p.124).

Por lo tanto, el cuestionario estuvo estructurado por una serie de preguntas cerradas, definidas por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas” (p.217), con escalamiento

tipo Likert con cinco (5) alternativas de respuesta en donde el encuestado seleccionará una sola opción de acuerdo a su opinión.

Validez y Confiabilidad

El instrumento de recolección de datos diseñado se sometió a un estudio técnico para la identificación de su validez y confiabilidad. Según afirma Arias (2012), “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p. 79).

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que la validez se refiere al “grado en el cual un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, mientras, la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce los mismos resultados” (p. 201). La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a gerencia y metodología se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo.

En cuanto a la confiabilidad, se verificó el grado de fiabilidad de dicho instrumento; mediante las respuestas para determinar un coeficiente de confiabilidad, para lo cual se utilizará la fórmula del coeficiente de Alfa de Crombach (Hernández, Fernández y Baptista, ob. cit.):

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

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad.

K = número de Ítem.

S_i^2 = varianza de los puntajes de cada Ítem.

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales.

Sustituyendo y despejando la fórmula, se llega al siguiente resultado:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{S^2_i}{S^2_T} \right) = \frac{20}{19} \left(1 - \frac{30,48}{205,94} \right) = 1,05 * 0,85 = 0,89$$

El coeficiente de confiabilidad del instrumento es de 0,89 lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observarán resultados parecidos en la primera y segunda vez en grado Muy Alto. También se puede decir que cada vez que se aplique el instrumento a un mismo grupo en condiciones similares, se observaran resultados parecidos en el 89% de los casos (Ver Cuadro N° 3 y Anexo C).

Cuadro N° 3

Significado de los Valores del Coeficiente

VALORES DEL COEFICIENTE	NIVELES DE CONFIABILIDAD
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

Fuente: Palella y Martins (2010).

Técnicas de Análisis y Presentación de los Datos

Una vez obtenidos los resultados se aplicará como técnica el análisis cuantitativo, a través de la estadística descriptiva, sobre lo cual Arias (2012)

señala que “es el conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condensar los datos obtenidos” (p. 82), lo permite afirmar que los resultados serán analizados una vez realizada la respectiva tabulación de los mismos; en este sentido Arias (ob. cit.) sostiene que “la tabulación se refiere a la representación de los datos o cuadros formados por columnas”. Así mismos, los resultados se presentarán en tablas de distribución de frecuencia y gráficos circulares.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta información procesada tiene un valor inestimable pues de ella depende la resolución o no de las interrogantes iniciales formuladas por el investigador. No obstante, esa data no habla por sí misma, no es capaz por sí sola de brindar las respuestas deseadas hasta tanto no se efectúe sobre ella un trabajo de análisis e interpretación.

Desde un punto de vista lógico, analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen; por otra parte y de manera complementaria, sintetizar se trata de explorar las relaciones entre las partes estudiadas y proceder a reconstruir la totalidad inicial. Por lo tanto, si el objeto de estudio es un conjunto coherente, con su propia estructura interior, los datos se convierten en sus elementos integrantes, las partes aisladas que sólo cobran sentido por la síntesis que pueda integrarlos. El procesamiento de la información, implica ya un agrupamiento de los mismos en unidades coherentes, pero estas unidades necesitan entonces de un estudio minucioso de sus significados y de sus relaciones para ser luego puedan sintetizadas en una globalidad mayor, convirtiéndose este en un proceso necesario para cualquier investigación (Sabino, 2014), y esto resulta fundamental, por cuanto sin ello sería imposible encontrar un sentido a toda la labor previamente realizada.

En consideración a esto, una vez obtenida la información, mediante la aplicación de los instrumentos y las respuestas emitidas por los sujetos que conformaron la población y muestra en estudio, se procedió a la tabulación y análisis de datos; para ello, se presentan a través de representaciones de barras porcentuales donde puede apreciarse la frecuencia de respuestas emitidas por los sujetos utilizando la estadística descriptiva, a través de tablas, cuadros y su representación gráfica todo ello permitirá la interpretación confiable de los resultados.

Dimensión: Coaching.

Indicadores: Observación y Toma de Conciencia.

Ítems:

1. Posee una buena capacidad de observación de lo que ocurre en la Dirección de Escuela.
2. Sus compañeros de trabajo tienen capacidad de observación de lo que ocurre en la Dirección de Escuela.
3. Toma conciencia de todo lo que sucede a su alrededor cuando se presenta una eventualidad en la Dirección de Escuela.
4. Sus compañeros de trabajo toman conciencia de todo lo que sucede a su alrededor cuando se presenta una eventualidad en la Dirección de Escuela.

TABLA N° 1

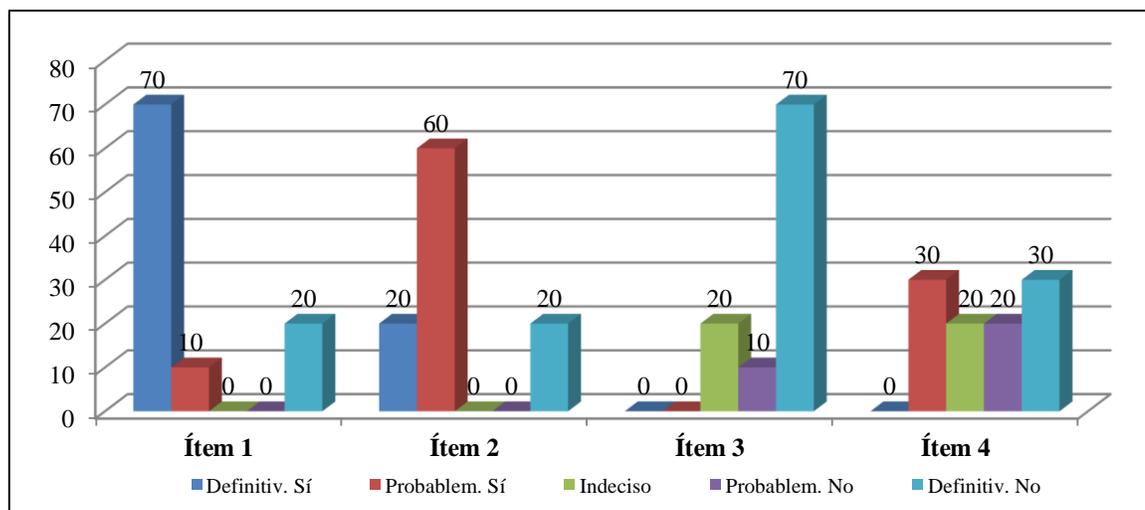
Distribución de Frecuencias. Indicadores: Observación y Toma de conciencia

Alternativas	Definitivamente Sí		Probablemente Sí		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	7	70	1	10	0	0	0	0	2	20
2	2	20	6	60	0	0	0	0	2	20
3	0	0	0	0	2	20	1	10	7	70
4	0	0	3	30	2	20	2	20	3	30

Fuente: Galea. (2016)

GRÁFICO N° 1

Dimensión: Coaching. Indicadores: Observación y Toma de conciencia



Fuente: Galea. (2016)

Análisis 1

En cuanto al ítem 1, se evidencia que setenta por ciento de los encuestados definitivamente sí poseen una buena capacidad de observación de lo que ocurre en la Dirección de Escuela, mientras que 20% definitivamente no y 10% probablemente sí. En el ítem 2, 60% de los encuestados señalan que probablemente sus compañeros de trabajo tienen capacidad de observación de lo que ocurre en la Dirección de Escuela, el 20% definitivamente sí y 20% definitivamente no.

Con esto se puede inferir que existe una buena observación por parte del personal de la Dirección de Escuela. Al respecto, Bou (2013) señala que la observación será fundamental para que la persona encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

En relación al ítem 3, 70% señalo definitivamente el no tomar conciencia de todo lo que sucede a su alrededor cuando se presenta una eventualidad en la Dirección de Escuela, 20% está indeciso y 10% probablemente no. En el ítem 4, 30% considera que sus compañeros de trabajo definitivamente no toman conciencia de todo lo que sucede a su alrededor cuando se presenta una eventualidad en la Dirección de Escuela, 30% probablemente sí, 20% probablemente no y 20% está indeciso.

De esto se desprende que el personal de la Dirección de Escuela no toma conciencia de lo que sucede alrededor. En este sentido, Bou (2013) afirma que la observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

Dimensión: Coaching.

Indicadores: Determinación de Objetivos y Actuar

Ítems:

5. Puede determinar los objetivos que se deben cumplir en la Dirección de Escuela.
6. Sus compañeros de trabajo pueden determinar de objetivos que se deben cumplir en la Dirección de Escuela.
7. Es capaz de actuar rápidamente cuando se presenta un problema o eventualidad en la Dirección de Escuela.
8. Sus compañeros actúan rápidamente se presenta un problema o eventualidad en la Dirección de Escuela.

TABLA N° 2

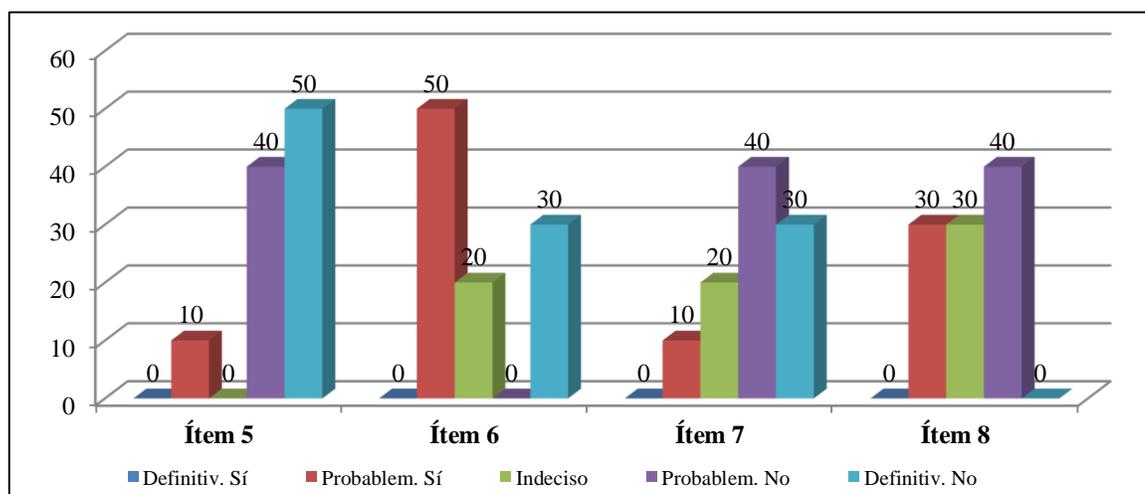
Distribución de Frecuencias. Indicadores: Determinación de Objetivos y Actuar

Alternativas	Definitivamente Sí		Probablemente Sí		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	0	0	1	10	0	0	4	40	5	50
6	0	0	5	50	2	20	0	0	3	30
7	0	0	1	10	2	20	4	40	3	30
8	0	0	3	30	3	30	4	40	0	0

Fuente: Galea. (2016)

GRÁFICO N° 2

Dimensión: Coaching. Indicadores: Determinación de Objetivos y Actuar



Fuente: Galea. (2016)

Análisis 2

En el ítem 5, 50% de los encuestados señaló que definitivamente no puede determinar de objetivos que se deben cumplir en la Dirección de Escuela, 40% probablemente no y 10% probablemente sí. En el ítem 6, 50% afirma que sus compañeros de trabajo probablemente sí pueden determinar de objetivos que se deben cumplir en la Dirección de Escuela, 30% definitivamente no y 20% está indeciso.

En cuanto a la determinación de objetivos, es evidente que el personal no se considera a sí mismo capaz dicha determinación pero si considera que los demás compañeros de trabajo si están en capacidad de hacerlo. Bou (2013) señala al respecto que es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.

Con relación al ítem 7, 40% considera que probablemente no son capaces de actuar rápidamente cuando se presenta un problema o eventualidad en la Dirección de Escuela, 30% definitivamente no y 10% probablemente sí. En el ítem 8, 40% de los encuestados considera que sus compañeros probablemente no actúan rápidamente se presenta un problema o eventualidad en la Dirección de Escuela, 30% probablemente sí y 30% está indeciso.

En este caso, es evidente que el personal de la Dirección de Escuela no se considera capaz de resolver una eventualidad rápidamente. Para Bou (2013), una vez reunida toda la información sobre lo sucedido, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

Dimensión: Coaching.

Indicadores: Medir, Acción comprometida y Motivación.

Ítems:

9. Es capaz de medir las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema.
10. Sus compañeros son capaces de medir las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema.
11. Se siente comprometido con el trabajo que se realiza en la Dirección de Escuela.
12. Sus compañeros están comprometidos con el trabajo que se realiza en la Dirección de Escuela.
13. Se siente motivado a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela.
14. Sus compañeros están motivados a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela.

TABLA N° 3

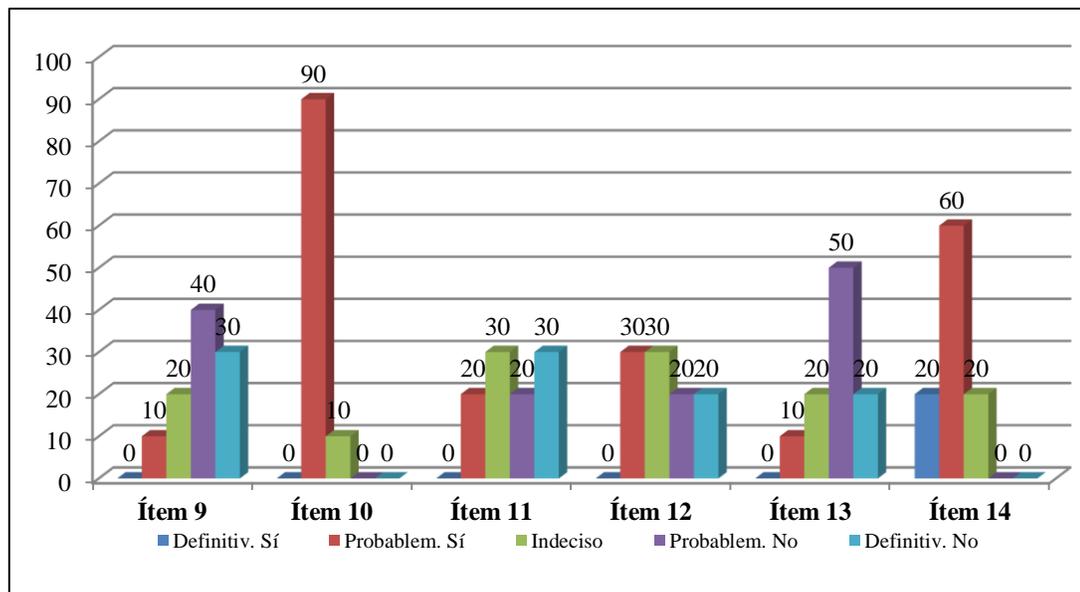
Distribución de Frecuencias. Indicadores: Medir, Acción comprometida y Motivación

Alternativas	Definitivamente Sí		Probablemente Sí		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	0	0	1	10	2	20	4	40	3	30
10	0	0	9	90	1	10	0	0	0	0
11	0	0	2	20	3	30	2	20	3	30
12	0	0	3	30	3	30	2	20	2	20
13	0	0	1	10	2	20	5	50	2	20
14	2	20	6	60	2	20	0	0	0	0

Fuente: Galea. (2016)

GRÁFICO N° 3

Dimensión: Coaching. Indicadores: Medir, Acción comprometida y Motivación



Fuente: Galea. (2016)

Análisis 3

En el ítem 9, se observa que 40% de los encuestados considera que probablemente es capaz de medir las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema, 30% definitivamente no, 20% está indeciso y 10% posiblemente sí, mientras en el ítem 10, 90% del personal afirma que sus compañeros probablemente sí son capaces de medir las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema, y 10% está indeciso.

Esto evidencia que el personal de la Dirección de Escuela considera no ser capacidad de medir las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de conflictos, sin embargo afirman que sus compañeros están en capacidad de hacerlo. En cuanto a este aspecto, Prieto (2012), comenta que en todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo

marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

En cuanto al ítem 11, 30% señalan que definitivamente no se sienten comprometidos con el trabajo que se realiza en la Dirección de Escuela, 20% probablemente no, 30% está indeciso y 20% probablemente sí. En el ítem 12, se observa que el afirman que sus compañeros probablemente sí están comprometidos con el trabajo que se realiza en la Dirección de Escuela, 30% está indeciso, 20% definitivamente no y 20% probablemente no.

En relación a este aspecto, se evidencia que el personal no se siente comprometido con el trabajo que realiza en la dependencia. En este sentido, Maldonado, Sánchez y Mendoza (2014), señalan que todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente. La falta de compromiso por parte del personal ocasiona que el equipo trabaje por separado y no en función a un objetivo en común. Sin embargo, para quienes comparten un objetivo de trabajo común, reflexionar e intercambiar opiniones y experiencia sobre el día a día, será sólo el primer paso de este camino de conversaciones que se darán entre el grupo constituido y su Coach.

En cuanto al ítem 13, 50% considera que probablemente no se siente motivado a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela, 20% definitivamente no, 20% está indeciso y 10% probablemente sí se sienta motivado. En el ítem 14, se observa que el 60% de los encuestados consideran que sus compañeros probablemente sí están motivados a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela, 20% definitivamente sí y 20% está indeciso.

La motivación es un factor relevante para la investigación, debido a que es la base fundamental para formar un equipo de alto desempeño. Según Troncoso

(2012), el líder del equipo debe tener claro en primer lugar es entender es conseguir y mantener la motivación continua de su personal, para lograr que el equipo realice las funciones porque quiera no porque esté obligado a realizarlas, para esto debe buscar herramientas que primero lo ayuden a identificar las necesidades del grupo.

De igual manera, Troncoso (2012) señala que para motivar nuestro equipo y lograr un alto desempeño, debemos primero buscar nuestra propia motivación, transferir confianza a nuestro equipo, que vean que las decisiones tomas son en base a logros o meritocracia, que tenga credibilidad en nosotros, y que sienta que realmente nos preocupamos por sus necesidades. Por su parte, Oyala (2014) afirma que la motivación de los miembros y del conjunto de un equipo de alto desempeño es crucial, y para ellos es indispensable conocer las características y necesidades del equipo. Esto no se logra de un momento a otro y mucho menos todos llegan motivados y con todas las características de alto desempeño.

Dimensión: Equipo de Alto Desempeño.

Indicadores: Descripción Individual y Grupal, Objetivos.

Ítems:

15. Tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.

16. Sus compañeros tienen disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.

17. La Dirección de Escuela establece objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.

TABLA N° 4

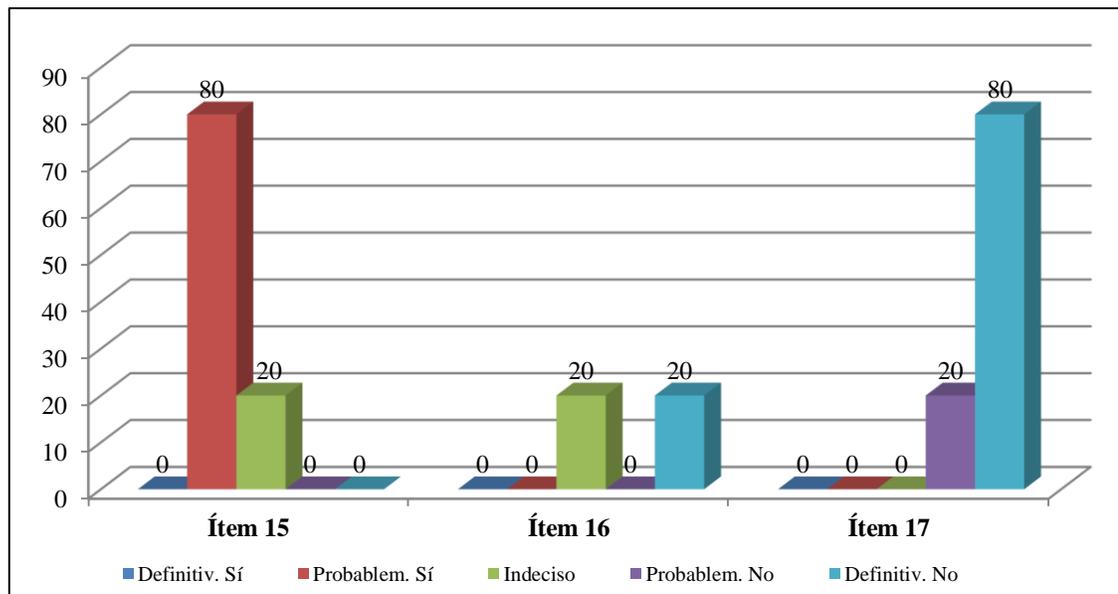
Distribución de Frecuencias. Indicadores: Descripción Individual y Grupal, Objetivos

Alternativas	Definitivamente Sí		Probablemente Sí		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	0	0	8	80	2	20	0	0	0	0
16	0	0	0	0	2	20	0	0	8	80
17	0	0	0	0	0	0	2	20	8	80

Fuente: Galea. (2016)

GRÁFICO N° 4

Dimensión: Equipos de Alto Desempeño. Indicadores: Descripción Individual y Grupal, Objetivos



Fuente: Galea. (2016)

Análisis 4

En relación al ítem 15, 80% del personal considera que probablemente tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño y 20% está indeciso. En el ítem 16, 80% afirma que sus compañeros definitivamente no tienen disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño, y 20% está indeciso. Al respecto, Lipman-Blumen y Leavitt (2000), plantean que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Se trata de una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. Lo anterior quiere decir que cualquier equipo puede ser de alto rendimiento si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. Es claro que estos equipos “ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes” (p. 52).

En cuanto al ítem 17, 80% de los encuestados señalan que la Dirección de Escuela definitivamente no estable objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño, y 20% probablemente no. En muchas ocasiones los equipos no funcionan con el nivel de eficacia deseado, no tienen definidos ni conocen sus objetivos, no saben lo que se espera de ellos, existen conflictos y rivalidades entre sus miembros, tienen poca experiencia y no asumen su rol, no se cumplen los objetivos y su rendimiento y resultados son bajos. Estas situaciones tienen como consecuencia una baja productividad en la organización, conflictos que derivan en malas relaciones interpersonales, desmotivación e insatisfacción de las personas. Por ello, las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Dimensión: Equipo de Alto Desempeño.

Indicadores: Normas, Colaboración y Cooperación, Reconocimiento Grupal.

Ítems:

18. La Dirección de Escuela establece normas que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.

19. Está dispuesto a colaborar para la aplicación de un equipo de alto desempeño.

20. Reconoce que forma parte de un equipo.

21. Sus compañeros reconocen que forman parte de un equipo.

TABLA N° 5

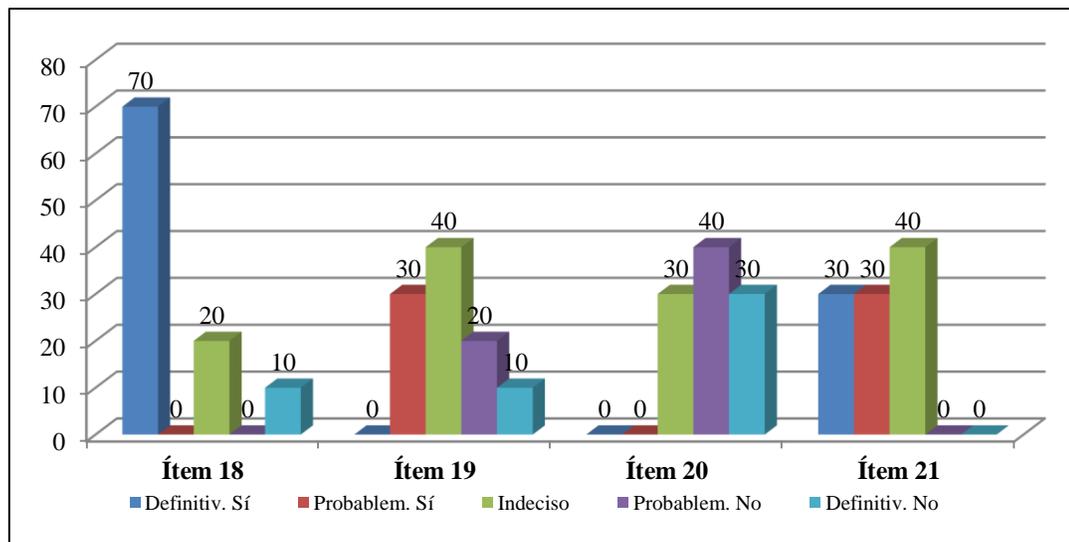
Distribución de Frecuencias. Indicadores: Normas, Colaboración y Cooperación, Reconocimiento Grupal

Alternativas	Definitivamente Sí		Probablemente Sí		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	7	70	0	0	2	20	0	0	1	10
19	0	0	3	30	4	40	2	20	1	10
20	0	0	0	0	3	30	4	40	3	30
21	3	30	3	30	4	40	0	0	0	0

Fuente: Galea. (2016)

GRÁFICO N° 5

Dimensión: Equipos de Alto Desempeño. Indicadores: Normas, Colaboración y Cooperación, Reconocimiento Grupal



Fuente: Galea. (2016)

Análisis 5

En el ítem 18, 70% de los encuestados consideran que definitivamente la Dirección de Escuela establece normas que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño, 20% está indeciso, y 10 % considera que definitivamente no las establece, lo cual es un elemento importante debido a que al existir normas desarrolladas por el equipo que establecen claramente la manera de conducirse ante las diferentes situaciones que se presenten.

En cuanto al ítem 19, 40% está indeciso en cuando a si dispuesto a colaborar para la aplicación de un equipo de alto desempeño, 30% posiblemente sí, 20% probablemente no y 10% definitivamente no. Cabe destacar que generalmente, los equipos de colaboración de alto rendimiento tienen una motivación muy fuerte por lo que hacen y por el resultado final que su trabajo produce. Comparten profundamente una serie de convicciones en común y se dan apoyo mutuo bajo cualquier circunstancia.

En relación al ítem 20, 40% señala que probablemente no reconocen que forma parte de un equipo, el 30% definitivamente no y 30% está indeciso. Mientras, en el ítem 21, 40% está indeciso en relación a si sus compañeros reconocen que forman parte de un equipo, 30% probablemente sí y 30% definitivamente sí. En este sentido, Malpica, Rossel y Hoffmann (2014) señalan que los equipos permiten el surgimiento de importantes vínculos de comunicación entre individuos, departamentos y niveles organizacionales.

Así mismo, el trabajo en equipo ha sido considerado como una competencia muy importante en las organizaciones, sin importar su razón social, naturaleza o condición. El hecho de encaminar a los demás para participar en las diversas actividades que anteriormente eran competencias sólo del líder, actualmente es imperativo utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

Dimensión: Habilidades Gerenciales.

Indicadores: Técnicas, Humanas y Estratégicas o Conceptuales.

Ítems:

22. Posee las cualidades técnicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.

23. Posee las cualidades humanas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.

24. Posee las cualidades estratégicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.

TABLA N° 6

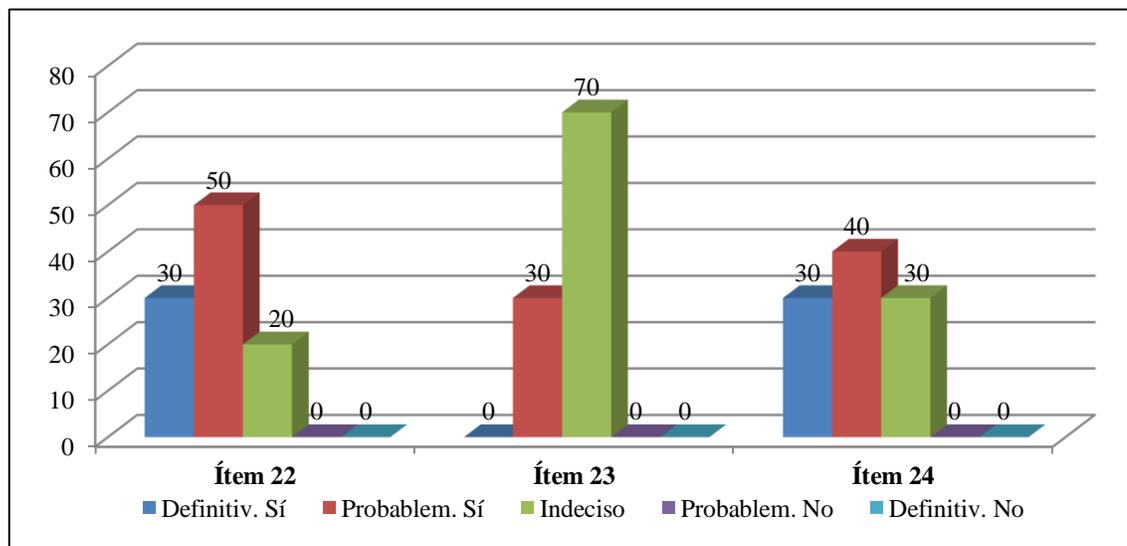
Distribución de Frecuencias. Indicadores: Técnicas, Humanas y Estratégicas o Conceptuales

Alternativas	Definitivamente Sí		Probablemente Sí		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22	3	30	5	50	2	20	0	0	0	0
23	0	0	3	30	7	70	0	0	0	0
24	3	30	4	40	3	30	0	0	0	0

Fuente: Galea. (2016)

GRÁFICO N° 6

Dimensión: Habilidades Gerenciales. Indicadores: Técnicas, Humanas y Estratégicas o Conceptuales



Fuente: Galea. (2016)

Análisis 6

En el ítem 22, se observa que 50% de los encuestados señalan que probablemente sí poseen las cualidades técnicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional, 20% definitivamente sí y 20% está indeciso al respecto. En el ítem 23, 70% está indeciso sobre si posee las cualidades humanas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional y 30% considera que probablemente si posee dichas cualidades. En el ítem 24, 40 % considera que probablemente sí posee las cualidades estratégicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional, 30% definitivamente sí y 30% está indeciso.

En relación a las habilidades gerencial, Drucker (citado por Arroyo, 2012), define las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. Entre estas habilidades se encuentran el manejo de recursos humanos y materiales, la gestión del tiempo, la capacidad de análisis del entorno, la habilidad de negociación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

Además, existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso, las Habilidades Técnicas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa; las Habilidades Humanas, se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas; y las Habilidades Estratégicas o Conceptuales, que se involucran en la formulación de nuevas ideas, conceptos o relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas, entre otros.

CONCLUSIONES

Las personas que laboran en las instituciones educativas, cualquiera sea el cargo que ocupen y la actividad que desempeñen, son los protagonistas y responsables del éxito de la misma. Por ello, hoy en día las instituciones educativas apuestan decididamente por el desarrollo de su capital intelectual, surgiendo diversas técnicas que permiten que sea el mismo individuo que consiga lo mejor de sí, lo que genera nuevas posibilidades para la acción y logra resultados extraordinarios en el desempeño; una de esas técnicas es el Coaching Organizacional y los Equipos de Alto Desempeño el cual se ha convertido en estrategias de última tecnología para el desarrollo de personal.

En el caso específico de la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, requiere desarrollar un recurso humano altamente calificado y comprometido con los objetivos organizacionales de la misma, por lo que se pretende fundamentar y consolidar la institución en la excelencia de sus recursos tecnológicos y humanos para generar seguridad, solidez y confianza en los docentes y estudiantes.

Asimismo, considerando la vital importancia que tiene el nivel gerencial en todas las instituciones, como líderes y estrategias para la consecución de objetivos, en la presente investigación se propuso proponer un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching Organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

En este sentido, primeramente se buscó diagnosticar la necesidad de un Plan Estratégico Gerencial basado en el Coaching Organizacional para la formación de Equipos de Alto Desempeño en la dependencia, para lo cual se llevó a cabo la aplicación de una encuesta para conocer la disposición individual y grupal del personal que trabaja en la misma, los objetivos, las normas, como se relacionan con

su compañeros, así como las habilidades gerenciales que poseen los sujetos permitiendo obtener brechas de adiestramiento en las cuales se observaron oportunidades de mejora en cada una de las competencias estudiadas, en unas se presentaban mayor debilidad que en otras, pero cada uno de ellos manifestaron en ese momento que sus comportamientos no eran los esperados por la dependencia para el alcance de los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, se determinó la factibilidad de implementación de la propuesta, la cual fue positiva ya que la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, debido a que cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para dar un entrenamiento previo al personal que labora en la dependencia, así como personal adecuado y capacitado en el área del Coaching Organizacional. Además, la propuesta no requiere de una inversión mayor y los gastos económicos generados durante la ejecución de la propuesta correrán por cuenta de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

En el tercer lugar, se diseñó un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching Organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, el cual brindará a la dependencia las fases, estrategias, actividades a realizar con el fin de conformar equipos de alto desempeño que logren hacer llegar la información a los participantes que sean capaces de cumplir con las funciones descritas y específicas en los diferentes puestos de trabajo, permitiéndoles a los participantes obtener conocimiento de manera más amplia pero concreta y logrando a su vez el éxito organizacional.

Con este plan estratégico se presente formar líderes que comprenden y se enfocan en trabajar en equipo, con una alta motivación, con altos índices de responsabilidad que les permita solucionar conflictos, líderes que se conocen a sí mismos y que conocen a los demás, que manejan las situaciones complejas,

promueven el desarrollo de los integrantes de su equipo, que tienen la confianza suficiente en sí mismos para asumir retos que se comunican y supervisan efectivamente, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás.

Visto esto, la investigación da como resultado que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la dependencia, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto a desempeño de cada miembro del equipo.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los objetivos planteados y alcanzados mediante la presente investigación, se procede a realizar las siguientes recomendaciones a la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, a fin de continuar con el mejoramiento del desempeño del personal que labora en la dependencia:

- Implementar y ejecutar el plan estratégico propuesto basado en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los trabajadores de la dependencia mejoren su desarrollo como equipo de alto desempeño.
- Desarrollar estrategias de gestión del talento humano y el desarrollo del liderazgo a través del Coaching Organizacional.
- Incorporar a la alta gerencia en programas de formación mediante la técnica de Coaching Organizacional, de manera de que contribuya a realizar una supervisión efectiva, directamente al personal y se facilite el logro de metas y objetivos.
- Formar y certificar a algunos líderes como Coach, con la intención de que estos intervengan en el desarrollo del personal interno de la Facultad, de manera de que todos los empleados estén familiarizados con la herramienta, conozcan de ella, creando así un efecto de sinergia en toda la organización.
- Realizar evaluaciones post-adiestramiento a fin de detectar fallas, oportunidades de mejora y emprender acciones para incrementar la efectividad del adiestramiento.
- Evaluar periódicamente el programa de formación basado en Coaching Organizacional para determinar competencias o reformular objetivos de acuerdo a la dinámica organizacional.

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN EL COACHING ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ESCUELA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

Presentación de la Propuesta

Toda organización busca ser exitosa, y las instituciones de educación superior no se alejan de esta búsqueda, sólo que la forma como lo han venido realizando no ha llegado a las personas que laboran en las dependencias, pues todavía se tiene a la labor del personal administrativo como una obligación de subsistencia de la misma, debido a los escenarios económicos que se viven en la actualidad; sin embargo, este tipo de trabajo debe observarse y analizarse desde la óptica de la realización y el crecimiento del individuo, así como la participación activa en equipos de trabajo.

Los equipos de alto desempeño aportan una nueva manera de entender el sitio de trabajo, como un lugar en el cual se ponen de relieve la tenacidad, la disciplina, responsabilidad, compromiso, acompañamiento y trabajo de equipo, además da una visión de entretenimiento, alegría (Salazar, 1999) dentro del cual cada quien juega un papel importante, donde lo que más cuenta es el individuo, su desarrollo personal y su habilidad para fundirse dentro del equipo para realizar un trabajo de calidad, de manera que cada uno sirva de soporte para que el equipo sea exitoso.

Además, la distinción de un trabajador varía de acuerdo a su motivación. Algunos gerentes, supervisores, coordinadores, entre otros, expresan desagrado ante la realidad de que sus subalternos no son lo suficientemente proactivos, no toman la iniciativa o no buscan crecer en su quehacer diario. Los gerentes asumen que esta

actitud viene dada por los empleados mismos, sin reconocer que ellos tienen parte significativa de que esto y muchas cosas más ocurran. Son muchas las organizaciones que olvidan cuidar el activo más importante “el recurso humano”.

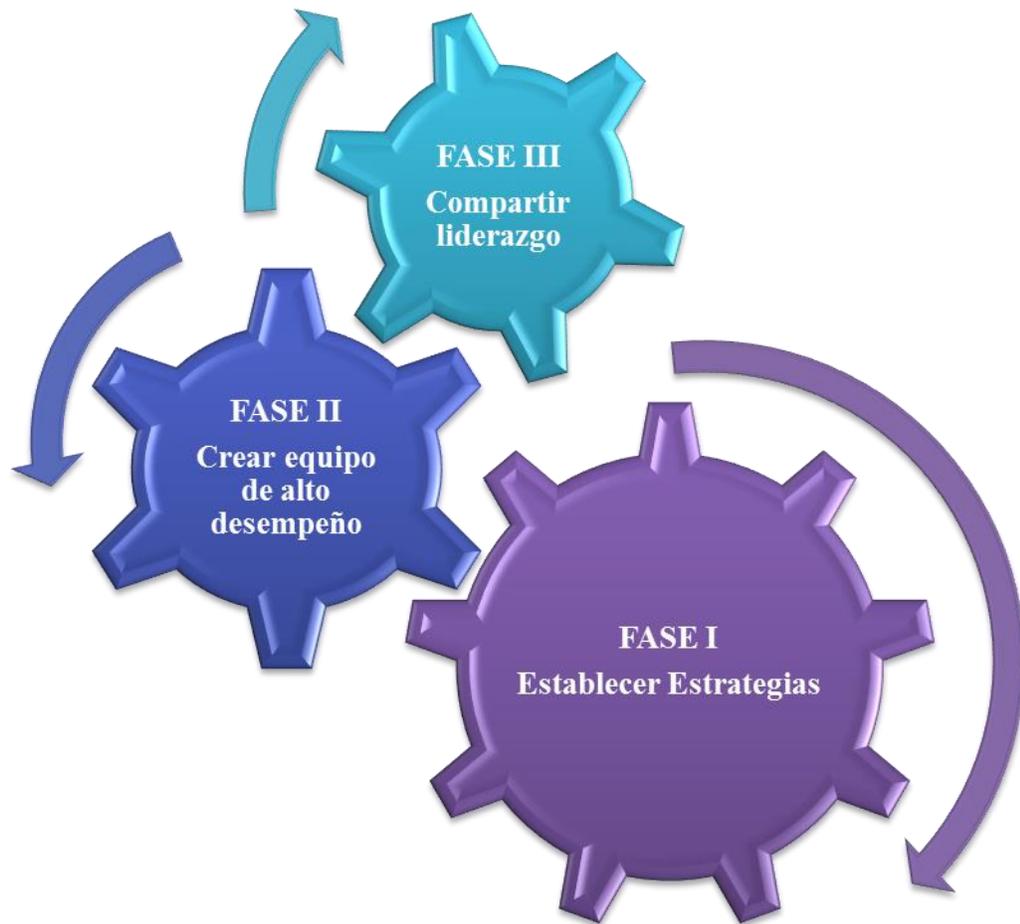
Sin embargo, el recurso humano es quien está encargado de implementar las estrategias y tácticas de manera exitosa. En el caso de las instituciones de educación superior como la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (FOUC), muchas veces los empleados desconocen la misión y la visión de la misma, así como también las estrategias, los objetivos y desconocen cómo su trabajo encaja en el logro de estos objetivos. Esto se debe a que la institución no ha desarrollado equipos de alto desempeño.

Cabe destacar que uno de los pasos más importantes y podría decirse que el inicial para desarrollar equipos de alto desempeño es involucrar a todos los miembros de la FOUC en las estrategias, explicándoles en un lenguaje que ellos puedan decodificar según su nivel de instrucción. Además, hay que explicarles cómo su trabajo encaja en el logro de los objetivos de la FOUC.

La descripción de las actividades a realizar son sumamente importante, y en el caso de los empleados son de gran ayuda para su desenvolvimiento en el quehacer diario. Muy pocas instituciones de educación superior aplican las descripciones de cargo de los puestos de trabajo administrativo. Otro factor importante para el desarrollo de esta clase de equipos es el ambiente de trabajo. Es trabajo de los líderes de la institución crear un ambiente de refuerzo positivo que sea agradable para los empleados.

Finalmente, es importante resaltar que crear equipos de alto desempeño es indispensable para el éxito de las instituciones de educación superior. Un equipo de alto desempeño logra resultados excepcionales, crea sentido de pertenencia, reduce la rotación de personal e impacta drásticamente el éxito de las empresas.

De manera que, el plan estratégico gerencial basado en el coaching organizacional para la formación de equipos de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la FOUC que se presenta, pretende, de una forma ambiciosa, transmitir esa visión grande de ser exitosos, que cada empleado sienta el compromiso y se involucre en la acción, transformar el ambiente frío de trabajo e integrar a todas las personas dando un sentido trascendente a la labor realizada por cada uno y producir una atmósfera de entretenimiento, lo cual implica un cambio muy profundo en el estilo de liderazgo y trabajo de equipo. Dicho plan estratégico gerencial se ejecutará en tres fases:



Fuente: Galea (2017)

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico gerencial basado en el coaching organizacional para la formación de equipos de alto desempeño en la dirección de escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

Establecer estrategias gerenciales basadas en el coaching organizacional para el personal de la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Crear un equipo de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Compartir el liderazgo tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros que conforman los equipos de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Misión

Proponer una Plan Estratégico Gerencial Basado en el Coaching Organizacional para la Formación de Equipos de Alto Desempeño en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, que permita a esta dependencia un ente abierto al pensamiento, orientado a la formación de profesionales, que busca el perfeccionamiento en las distintas áreas del quehacer humano, comprometido con la sociedad a la que pertenece, para brindar un servicio social al país y contribuir de forma significativa en el mejoramiento de la calidad de vida del hombre.

Visión

Proporcionar a la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo de una herramienta gerencial de alta calidad, para la formación de equipos de alto desempeño, en la búsqueda de convertirla en una dependencia efectiva, capacitada, creativa y comprometida con el trabajo y desarrollo organizacional de la Facultad, que ofrezca un servicio de calidad, dirigidos a cubrir las necesidades que demande el país y adaptados a los continuos cambios que afectan al mundo global. Buscando ser pioneros por fomentar el desarrollo de actividades que estimulen el talento, compromiso y los valores del ser humano en el ámbito personal y profesional.

Justificación de la Propuesta

El éxito de la institución y el hecho de que la misma cumpla con sus objetivos dependerá del talento humano de los empleados con el que cuenta, con sus habilidades y destrezas, estudios y cursos realizados, entre otros, hacen que la misma tenga un equipo de trabajo altamente efectivo, debido a que su personal están capacitados y desempeñan sus funciones de manera eficiente, convirtiéndose en parte esencial de la organización.

No obstante, para que las organizaciones puedan contar con el personal idóneo, es necesaria la implementación de equipos de alto desempeño. Diversas investigaciones realizadas sobre el tema demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. Aunque el principal reto en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Para ello, es necesario obtener una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado, diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones y mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo.

Es por todo lo antes expuesto que, se hace necesario implementar dentro de las entidades didácticas equipos de alto desempeño, con el fin de que la enseñanza se haga con mayor eficiencia bajo la comunicación eficaz, la planificación conjunta, el uso de estrategias innovadoras, el liderazgo compartido, entre otras características.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Según Córdoba (2013; p. 23) “la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: operativos, técnicos y económicos. El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores”.

En otras palabras, realizar un estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación. En el caso de la presente investigación, y emulando lo planteado por Hernández (2014), la factibilidad puede ser establecida por los investigadores a través de la verificación “in situ”, gracias al conocimiento obtenido de la experiencia o lo evidente de las necesidades, debilidades y fortalezas existentes. Por ello, es importante destacar que a través de la observación directa y de la experiencia obtenida por el trabajo realizado en el área estudiada desde hace más de 6 años, permite discernir las necesidades y establecer las factibilidades, las cuales se presentan a continuación.

Factibilidad Técnica: Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, se refiere a elementos tangibles o medibles. El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse. (Córdoba, 2013; p. 25)

La Dirección de Escuela de la FOUC cuenta con los recursos técnicos para dar un entrenamiento previo al personal que labora en la dependencia, así como disponibilidad de tecnología para la satisfacción de las necesidades requeridas para la implementación de la propuesta.

Factibilidad Operativa: Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. (Córdoba, ob. cit.; p. 25)

La Dirección de Escuela de la FOUC cuenta con un personal adecuado y capacitado en el área del coaching organizacional, dispuesto a colaborar con sus experiencias para el desarrollo e implementación de la propuesta. De igual manera, se cuenta con la aprobación del Consejo de Facultad para la implementación del plan estratégico gerencial.

Factibilidad Económica: Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos. (Córdoba, ob. cit.; p. 25)

Los gastos económicos generados durante la ejecución de la propuesta correrán por cuenta de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Cabe destacar que dicha propuesta no generará grandes gastos económicos, dado el hecho que en la institución se cuenta con lo básico para ejecutarla: espacios, tecnología, equipos, personal calificado, entre otros.

Además, la factibilidad que muestra este plan estratégico gerencial es que le brindará a la Dirección de Escuela de la FOUC las fases, estrategias, actividades a realizar con el fin de conformar equipos de alto desempeño que logren hacer llegar la información a los participantes que sean capaces de cumplir con las funciones descritas y específicas en los diferentes puesto de trabajo.

Es decir, esta propuesta es factible pues se cuenta con el personal calificado hacer llegar la información descrita en plan estratégico gerencial, se cuenta con el espacio físico, es decir con los recursos tanto materiales como humanos para su aplicación. Por esta razón y muchas más, este plan propuesto será de gran utilidad para la dependencia, porque a través diversas estrategias gerenciales, se logrará contar con personal capacitado y calificado para laborar en la Dirección de Escuela de la FOUC, permitiéndoles a los participantes obtener conocimiento de manera más amplia pero concreta y logrando a su vez el éxito organizacional.

Responsables de la Aplicación de la Propuesta

La responsabilidad para ejecutar el plan estratégico gerencial recae en la Dirección de Escuela y Funda Odontología UC, debido a que dicho plan puede ser aplicado a todo el personal administrativo de la Facultad.

Estructura de la Propuesta

Fase I: Establecer Estrategias Gerenciales

En esta fase se desarrollaron estrategias gerenciales basadas en el coaching organizacional para el personal de la Dirección de Escuela de la FOUC. Dichas estrategias se centraron en la toma de decisiones y la comunicación asertiva en los equipos de trabajo, con la finalidad de establecer lazos de unión, confianza, seguridad, compañerismo y responsabilidad que permitan la formación de equipos de alto desempeño duraderos dentro de la organización; tomando en cuenta los valores organización, respeto, responsabilidad, compañerismo y entrega. (Ver Cuadro N° 4)

Fase II: Crear Equipo de Alto Desempeño

En esta fase se pretende crear un equipo de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la FOUC, para lo cual se capacitará al personal de la dependencia. Durante dicha capacitación se establecerán los equipos de trabajo según área para el desarrollo de las actividades pautadas, fomentando a su vez el compañerismo entre el equipo recién conformado. (Ver Cuadro N° 5)

Fase III: Compartir Liderazgo

En esta última etapa, se pretende que los participantes compartan el liderazgo tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros que conforman los equipos de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la FOUC. Para ello, se fortalecerán los conocimientos sobre liderazgo y características del líder, tanto de forma individual como de forma grupal. (Ver Cuadro N° 6)

Cuadro N° 4
FASE I ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES
Establecer estrategias gerenciales basadas en el coaching organizacional para el personal de la Dirección de Escuela de la FOUC.	<p>Sesión I</p> <p>¿Qué es la toma de decisiones?</p> <p>Características de las decisiones.</p> <p>Decisiones programadas y no programadas.</p> <p>¿Qué importancia tiene la incertidumbre en la toma de decisiones?</p> <p>Proceso de la toma de decisiones.</p> <p>Toma de decisiones en grupo. Ventajas de la toma de decisiones en grupo. Habilidades para administrar y toma de decisiones. Toma de decisiones en la organización.</p>	<p>Presentación de la facilitadora.</p> <p>Proyección de un video en donde se muestre diferentes tipos de situaciones en donde se toman decisiones individuales y grupales que afectan a la organización.</p> <p>Exposición sobre el contenido.</p> <p>Preguntas intercaladas hechas por los participantes.</p> <p>Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la toma de decisiones en la Dirección de Escuela de la FOUC.</p> <p>Elaboración una lista donde se exponga la realidad de la problemática con respecto a la toma de decisiones tanto individualmente como en los equipos de alto desempeño previamente conformados.</p>	<p>Tecnológicos:</p> <p>Video proyector</p> <p>Computador</p> <p>Materiales:</p> <p>Marcadores acrílicos.</p> <p>Bolígrafos.</p> <p>Tizas de colores.</p> <p>Colores.</p> <p>Hojas blancas o de reciclaje.</p> <p>Material fotocopiado.</p> <p>Humanos:</p> <p>Docente</p> <p>Instructor.</p>	<p>Actividad de Inicio:</p> <p>Presentación de la facilitadora y los participantes.</p> <p>Expectativas del taller.</p> <p>Actividad de desarrollo:</p> <p>Proyección de videos sobre la toma de decisiones</p> <p>Clase magistral en relación a la toma de decisiones individual y grupal.</p> <p>Grupos de trabajo (reunión elaboración de mapas mentales sobre la toma de decisiones de acuerdo a casos hipotéticos expuestos por la facilitadora).</p> <p>Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo.</p> <p>Cierre:</p> <p>Elaboración de una lista de decisiones individuales y grupales en relación a la asignatura dictada, tomando en cuenta la teoría y las experiencias de los participantes.</p>
		DURACIÓN		
		16 Horas / 2 sesiones de cada 8 horas c/u		

Fuente: Galea. (2016)

Continuación Cuadro N° 3

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES
<p>Establecer estrategias gerenciales basadas en el coaching organizacional para el personal de la Dirección de Escuela de la FOUC.</p>	<p>Sesión II La comunicación. Definiciones. Valoración de la comunicación. Hacer cosas con palabras Necesidad de una comunicación efectiva El proceso de la comunicación. Tipos de comunicación. Congruencia y claridad de la comunicación a través de los mensajes verbales y no verbales comunicación. El transmisor. Saber escuchar: la clave de la comunicación efectiva.</p>	<p>Presentación de la facilitadora. Exposición sobre la comunicación, los aspectos más resaltantes de la misma. Presentación de casos donde se evidencia la falta de comunicación y la información extra cuando se comunica de más. Muestra de casos reales donde se evidencia la falta de comunicación y los factores que intervienen para que la comunicación. Preguntas intercaladas hechas por los participantes a medida que se va dando la exposición por parte de la facilitadora. Conversatorio basado en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la comunicación dentro de la Dirección de Escuela de la FOUC. Taller utilizando los equipos de alto desempeño designados en la primera sesión.</p>	<p>Tecnológicos: Video proyector Computador Cornetas Materiales: Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Marcadores. Colores. Hojas blancas o de reciclaje. Láminas de papel bond. Material fotocopiado. Humanos: Docente Instructor.</p>	<p>Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Ejercicio sobre la confianza. Puente y agua. Actividad de desarrollo: Proyección de casos sobre la comunicación asertiva Clase magistral en relación a la comunicación dentro de cualquier tipo de relación. Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Cierre: Desarrollo de un taller teórico practico vivencial, incluyendo una dramatización en relación al tema de la comunicación que le haya sido asignado por la facilitadora durante el conversatorio.</p>
		DURACIÓN		
		16 Horas / 2 sesiones de cada 8 horas c/u		

Fuente: Galea. (2016)

Cuadro N° 5
FASE II CREAR EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDAD	
<p>Crear un equipo de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la FOUC.</p>	<p>Definición de equipo. Definición de grupo. Equipo vs grupo. Ventajas y desventajas de trabajar en equipo y grupo. Equipos de alto desempeño. Ventajas y desventajas de trabajar en equipos de alto desempeño.</p>	<p>Exposición sobre las definiciones en relación a los equipos de alto desempeño, las diferencias entre equipos y grupos, las ventajas y desventajas, entre otras.</p> <p>Preguntas intercaladas a medida que se va dando la presentación.</p> <p>Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a los grupos o equipos de trabajo existentes o no en la dependencia.</p> <p>Elaborar una matriz FODA/DOFA.</p>	<p>Tecnológicos: Video proyector Computador</p> <p>Materiales: Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Tizas de colores. Colores. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado.</p> <p>Humanos: Docente Instructor.</p>	<p>Actividad de Inicio: Presentación del facilitador y participantes. Expectativas del taller.</p> <p>Actividad de desarrollo: Abordaje magistral sobre los Equipos de alto desempeño y su evolución en el tiempo Importancia en los equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Instruccionar como desarrollar una matriz FODA/DOFA. Participación en las discusiones grupales</p> <p>Actividad de cierre: Explicación de la matriz FODA/DOFA por equipos y finalmente el contraste entre la teoría y las experiencias en la realidad de los participantes.</p>	
		DURACIÓN			
				8 horas / 2 sesiones de 4 horas c/u	

Fuente: Galea. (2016)

Cuadro N° 6
FASE III COMPARTIR LIDERAZGO

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES
<p>Compartir el liderazgo tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros que conforman los equipos de alto desempeño en la Dirección de Escuela de la FOUC.</p>	<p>Liderazgo. Definición. Gerencia vs Liderazgo. Elementos del liderazgo. Liderazgo y servicio. ¿Qué es un líder? Proceso de liderazgo. Estrategias de liderazgo. Liderazgo en equipo.</p>	<p>Exposición magistral en relación al liderazgo. Juego de roles. Simulación de problemas. Resolución de conflictos donde se evidencia la falta de liderazgo o los diferentes tipos existentes. Conversatorio, reunión concertada en equipos. Acompañamiento, instrucción y entrenamiento individual y grupal.</p>	<p>Tecnológicos: Video proyector Computador</p> <p>Materiales: Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Lápices. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado.</p> <p>Humanos: Docente Instructor.</p>	<p>Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Expectativas del encuentro.</p> <p>Actividad de desarrollo: Clase magistral en relación al liderazgo individual y grupal. Simulación de situaciones que requieren la demostración del liderazgo. Resolución de problemas a medida que surgen sin perder de vista las prioridades. Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Presentaciones didácticas.</p> <p>Cierre: Coaching individual y grupal.</p>
		DURACIÓN		
		8 horas / 2 sesiones de 4 horas c/u		<p>Autodiagnóstico en relación a los atributos del líder y compromiso</p>

Fuente: Galea. (2016)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, E. (2013). *Coaching Educativo y Formación Basada en Competencias del Docente de los Centros Educativos Fe y Alegría*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.
- Alcover, C., Rico, R., y Gil, F. (2011), Equipos de Trabajo en Contextos Organizacionales: Dinámicas de Cambio, Adaptación y Aprendizaje en Entornos Flexibles. *Revista Papeles del Psicólogo*, N° 1- Vol. 32. pp. 7-16. Consejo General de la Psicología, España.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planificación Estratégica*. Panorama Editorial, S.A., México.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Investigación Científica. 6ta. ed. Caracas: Episteme.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Bogotá: ECOE.
- Bayón, F. (2014). *Coaching Hoy: Teoría General del Coaching*. 4ta ed. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Barkley, E. Cross, P. y Major, C. (2007). *Técnicas de aprendizaje colaborativo*. Madrid: Morata y Secretaría Técnica del MEC.
- Betancur, D. (2014). *Un Estado del Arte del Liderazgo en el Siglo XX*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad EAFIT – Medellín, Colombia.
- Bou, J. (2013). *Coaching Educativo*. Bogotá: Ediciones de la U / Lid.
- Cabezas, G. (2016). *Modelo Estratégico para la Comercialización de Insumos Orgánicos en el Cantón La Troncal*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.
- Cárdenas, C., Farías, G., y Méndez, G. (2017). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, N° 1. Vol. 15. pp. 19-35. Universidad Autónoma de Madrid, España.

- Cárdenas, J. (2011). *Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú.
- Cardona, S. (2015). *Coaching en las Organizaciones: Una Perspectiva desde la Psicología Social*. Tesis Doctoral No Publicada. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Carretero, I. (1999). *Constructivismo y Educación*. Barcelona-España Editorial Sique.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da. ed. México: McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Caracas, Viernes 24 de Marzo de 2000.
- Córdoba, M. (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. 2da ed. Bogotá: ECOE.
- Dess, G., Lumpkin, T., y Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. 5ta ed. México: McGraw – Hill.
- Díaz, A. (2013). *Estrategias Gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en Pro de la Optimización del Rendimiento Laboral*. Tesis de Maestría No Publicado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Drucker, P. (2009) *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Hermes.
- Fernández, I., y Winter, T. (2003). Equipos de Alto Desempeño: Un Gran Desafío para las Organizaciones. *Serie Azul Psicología y Empresa. Cuadernos de Trabajo*, N° 4 (noviembre). Escuela de Psicología. Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
- Ferrer, E. (2015). *Propuesta para realizar Coaching Ejecutivo y de Equipos a los Comités de Calidad de 12 Colegios Públicos de Cúcuta y Norte de Santander*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de La Sabana, Colombia.
- García, I. A. (2016). Psicología Coaching. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, N° 315. Año 29. pp. 79 – 80. Ciss Praxis, España.
- García, N., Rojas, M., y otros (2008). *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Revista científica. Editorial Universidad de Costa Rica. San José – Costa Rica.

- González, M. (2012). La Planificación Estratégica de “Nueva Generación”: ¿Cómo Evaluar su Impacto como Instrumento de Gobernanza Territorial? *Geopolítica(s), Revista de Estudios sobre Espacio y Poder*, N° 2. Vol. 3 pp. 271 – 291. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Gordillo, S. (2015). *Un Enfoque de Modelado de Actividades Educativas Posicionadas que Contemplan Elementos Concretos*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Guttman, H. y Hawkes, R. (2004). New rules for strategic development. *The Journal of Business Strategy*, 25, 1, 34-39. Recuperado de: <https://www.shrm.org/foreign/espanol/pages/teamsperformance.aspx#sthash.jdQCSFnG.dpuf> En fecha: Noviembre 02, 2016.
- Hernández, A. (2014). El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa [documento en línea]. Recuperado de: <https://luiscastellanos.files.wordpress.com/2014/02/el-proyecto-factible-como-modalidad-en-la-investigacion-educativa-ana-hernandez.pdf> En fecha: Marzo 03, 2017.
- Hernández, F., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, G., y Díaz-Barriga, F. (2013). Una Mirada Psicoeducativa al Aprendizaje: Qué Sabemos y Hacia Dónde Vamos. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, N° 40 (enero – junio). pp. 01 – 19. Universidad Jesuita de Guadalajara, México. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2013000100003. En fecha: Febrero 02, 2016.
- Hernández, G., Llorent, V., y Mijares, B. (2013). Innovaciones Curriculares para Mejoras Sociolaborales en Venezuela. Cuestiones Culturales en la Formación del Administrador. *Revista INTERACÇÕES*, N° 23. Vol 9 (Questões Culturais). pp. 146 – 163. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém (ESES). Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, Portugal.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación: Guía para una Comprensión Holística de la Ciencia*. 4ta. ed. Bogotá: Ciea-Sypal y Quirón.

- Inojosa, L., y González, M. (2011). *Escala de Estrategias Docentes para Aprendizajes Significativos: Diseño y Evaluación de sus Propiedades Psicométricas*. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, N° 3. Vol. 11. pp. 1–39. Instituto de Investigaciones en Educación. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de: http://eprints.uanl.mx/8218/1/g13_1.pdf. En fecha: Marzo 02, 2016.
- Lacasa, P., García, M., y Herrero, D. (2011). Aprender en Mundos Digitales. *Revista Infancias Imágenes*, N° 1. Vol. 10 (enero – junio). pp 74 – 83 (separata especial). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.
- Launer, V. (2014). *Coaching*. Madrid: Pirámide.
- Ley de Carrera Administrativa*. (1975). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 1.745. Caracas, 23 de Mayo de 1975.
- Ley Orgánica del Trabajo*. (2012). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6076. Caracas, Lunes 7 de Mayo de 2012.
- Lillo, F. (2013). Aprendizaje Colaborativo en la Formación Universitaria de Pregrado. *Revista de Psicología*, N° 4. Vol. 2. pp. 109 – 142. Universidad Viña del Mar, Chile.
- Lucero, M. (2013). Entre el Trabajo Colaborativo y el Aprendizaje Colaborativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, N° 61. Vol. 1. pp. 1 - 21. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, España.
- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffman, I. (2014). Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, N° 14. Vol. 7 (julio-diciembre). pp. 69-83. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Manes, J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. 2da. ed. Buenos Aires: Gránica.
- Manuera, J. y Rodríguez A. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC.
- Marín, I., Barrios, F., y Fernández, M. (2016). Liderazgo en la Gerencia Intermedia Universitaria: Una Contrastación Teóricocrítica. Caso: Unaiversidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ – Barinas. *Revista Electrónica CLIC: Conocimiento Libre y Licenciamiento*, N° 12. Vol. 7. pp. 13-34. Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), Venezuela. Recuperado de: <https://convite.cenditel.gob.ve/revistaclic/index.php/revistaclic/article/view/585/540>. En Fecha: Abril 15, 2017.

- Márquez, A. (2012). *El Empoderamiento como Estrategia Gerencial en la Formación de Equipos de Alto Desempeño en las Escuelas Estadales*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad del Zulia, Venezuela. }
- Martín, J. (2010). Coaching Organizacional. *Capital Humano: Revista para la Integración y Sesarrollo de los Recursos Humanos*, N° 240. Año 23. pp. 82-91. Ciss Praxis, España.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Montealegre, R. (2016). Controversias Piaget – Vygotski en Psicología del Desarrollo. *Acta Colombiana de Psicología*, N° 1. Vol. 19 (enero – junio). pp. 271 – 283. Universidad Católica de Colombia, Colombia.
- Morelos, J., y Fontalvo, T. (2014). Análisis de los Factores Determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial. *Revista Entramado*, N° 1. Vol. 10 (enero - junio). pp. 96 – 105. Dirección Seccional de Investigaciones. Universidad Libre – Cali, Colombia.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la Transformación Personal. Un Modelo Integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Gránica.
- Murillo, M., y Valverde, D. (2013). *Dirección Estratégica para Mipymes Outsourcing en Comunicación: Empresa DM Imagen y Comunicación*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Nava, A. (2013). Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas Familiares. *Daena: International Journal of Good Conscience*, N° 11. Vol. 8 (marzo). pp. 11-22. Instituto de Estudios Superiores Penta, México.
- Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas*. Narcea, S.A. de Ediciones. España.
- Ocerinjáuregui, A. (2015). *El Coaching como Herramienta para la Optimización del Desempeño Gerencial, fundamentada en las Herramientas del Coaching*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ojeda, M. (2013). La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas: De la Retórica a la Práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, N° 16 (enero - junio). pp. 119 – 129. Universidad Veracruzana, México.
- Olalla, J. (2014). *El Ritual del Coaching*. Santiago de Chile: Newfield.

- Pachano, N. (2014). *Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Aprendizaje Colaborativo de los Estudiantes del Programa de Posgrado de la Educación Básica de la UNERMB, Sede Cabimas*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín (URBE), Venezuela.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3ra. ed. Caracas: FEDUPEL.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. 8va. Ed. Madrid: ESIC.
- Pérez, V. (2012). El Coaching y su Incidencia en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa “Hipólito Cisneros”. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Piaget, J. (1978). *La Equilibración de las Estructuras Cognitivas. Problema Central del Desarrollo*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. 4ta ed. Bogotá: Ecoe
- Rico, R., y De la Hera, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo: Una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, N° 4. Vol. 12. pp. 23-32. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.
- Rivero, V. (2015). *El Coaching como Estrategia Motivacional para Optimizar la Satisfacción Laboral en el Personal Docente*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ruiz, G. (1999). *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*. Lima.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Management*. New Jersey: Pearson.
- Sainz, J. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. 4ta. Ed. Madrid: ESIC.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El Proceso de la Investigación Científica*. 5ta ed. México: Limusa.
- Torrego, J., y Negro, A. (2012). *Aprendizaje Cooperativo en las Aulas. Fundamentos y Recursos para su Implantación*. Madrid: Alianza Editorial.

- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de Alto Desempeño: Un Gran reto para las Organizaciones Actuales. *Revista Universidad & Empresa*, No. 25. Vol. 15. pp. 53-71. Bogotá, Colombia.
- Van de Walle, B., Turoff, M., & Hiltz, S. (2010). *Information Systems for Emergency Management*. New York: Routledge.
- Vygotsky, L. (1979). *Aprendizaje y Desarrollo Intelectual en la Edad Escolar* En: Luria, Leóntiev, Vygotski, *Psicología y Pedagogía*. pp. 23 – 39. Madrid: AKAL.
- Zamora, A., y Poriet, Y. Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Siglo XXI. *Revista FACES*, N° 1. Vol. XVII. pp. 159 – 179. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Zubiría, H. (2004). *El constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI*. México: Editores Plaza y Valdes S.A.,

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es proponer un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Instrucciones: Lea y responda con una X. La sinceridad con que responda será de gran utilidad para el estudio. La información que proporcione es totalmente confidencial. Las alternativas de respuesta son: DS: Definitivamente sí, PS: Probablemente sí, IN: Indeciso, PN: Probablemente no, DN: Definitivamente no.

Nº	ÍTEMS	DS	PS	IN	PN	DN
1	Posee una buena capacidad de observación de lo que ocurre en la Dirección de Escuela.					
2	Sus compañeros de trabajo tienen capacidad de observación de lo que ocurre en la Dirección de Escuela.					
3	Toma conciencia de todo lo que sucede a su alrededor cuando se presenta una eventualidad en la Dirección de Escuela.					
4	Sus compañeros de trabajo toman conciencia de todo lo que sucede a su alrededor cuando se presenta una eventualidad en la Dirección de Escuela.					
5	Puede determinar los objetivos que deben cumplirse en la Dirección de Escuela.					
6	Sus compañeros de trabajo pueden determinar de objetivos que se deben cumplir en la Dirección de Escuela.					
7	Es capaz de actuar rápidamente cuando se presenta un problema o					

	eventualidad en la Dirección de Escuela.					
Nº	ÍTEMS	DS	PS	IN	PN	DN
8	Sus compañeros actúan rápidamente se presenta un problema o eventualidad en la Dirección de Escuela.					
9	Es capaz de medir las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema.					
10	Sus compañeros son capaces de medir las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema.					
11	Se siente comprometido con el trabajo que se realiza en la Dirección de Escuela.					
12	Sus compañeros están comprometidos con el trabajo que se realiza en la Dirección de Escuela.					
13	Se siente motivado a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela.					
14	Sus compañeros están motivados a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela.					
15	Tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
16	Sus compañeros tienen disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
17	La Dirección de Escuela establece objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
18	La Dirección de Escuela establece normas que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
19	Está dispuesto a colaborar para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
20	Reconoce que forma parte de un equipo.					
21	Sus compañeros reconocen que forman parte de un equipo.					
22	Posee las cualidades técnicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
23	Posee las cualidades humanas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
24	Posee las cualidades estratégicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					

Gracias por su colaboración

ANEXO B VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº	ÍTEMS Considera usted que:	DS	PS	IN	PN	DN
14	Sus compañeros están motivados a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela.					
15	Tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
16	Sus compañeros tienen disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
17	La Dirección de Escuela estable objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
18	La Dirección de Escuela establece normas que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
19	Está dispuesto a colaborar para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
20	Reconoce que forma parte de un equipo.					
21	Sus compañeros reconocen que forman parte de un equipo.					
22	Posee las cualidades técnicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
23	Posee las cualidades humanas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
24	Posee las cualidades estratégicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					

Gracias por su colaboración

Aplicar Aplicar con correcciones No Aplicar

Datos del Experto: Nombre y Apellido: Lisbeth Castillo Gonzalez

Grado Obtenido: Doctoro en Educación

Observaciones: _____

Lisbeth Castillo

Firma del Experto

C.I. 11154381

N°	ÍTEMS Considera usted que:	DS	PS	IN	PN	DN
		14	Sus compañeros están motivados a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela.			
15	Tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
16	Sus compañeros tienen disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
17	La Dirección de Escuela estable objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
18	La Dirección de Escuela establece normas que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
19	Está dispuesto a colaborar para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
20	Reconoce que forma parte de un equipo.					
21	Sus compañeros reconocen que forman parte de un equipo.					
22	Posee las cualidades técnicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
23	Posee las cualidades humanas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
24	Posee las cualidades estratégicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					

Gracias por su colaboración

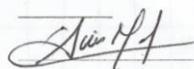
Aplicar Aplicar con correcciones No Aplicar

Datos del Experto: Nombre y

Apellido: Juan Huampa

Grado Obtenido: Doctor en Educación

Observaciones: _____



Firma del Experto

C.I. 13.045.403

N°	ÍTEMS Considera usted que:	DS	PS	IN	PN	DN
		14	Sus compañeros están motivados a intervenir cuando sucede alguna eventualidad o problema en la Dirección de Escuela.			
15	Tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
16	Sus compañeros tienen disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
17	La Dirección de Escuela establece objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
18	La Dirección de Escuela establece normas que se deben cumplir para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
19	Está dispuesto a colaborar para la aplicación de un equipo de alto desempeño.					
20	Reconoce que forma parte de un equipo.					
21	Sus compañeros reconocen que forman parte de un equipo.					
22	Posee las cualidades técnicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
23	Posee las cualidades humanas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					
24	Posee las cualidades estratégicas para pertenecer a un equipo de alto desempeño basado en el coaching organizacional.					

Gracias por su colaboración

Aplicar Aplicar con correcciones No Aplicar

Datos del Experto: Nombre y

Apellido: Milbet Rodríguez

Grado Obtenido: Magister Supervisión y Gestión Educativa

Observaciones:


Firma del Experto

C.I. 7596228

ANEXO C
CALCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Xi
1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	1	1	45
2	3	3	4	3	4	2	4	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	0	2	2	0	0	0	60
3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	9
4	0	1	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	1	2	47
5	1	0	0	1	1	3	1	0	2	3	4	0	1	0	1	0	1	0	2	2	0	0	0	23
6	1	3	2	2	1	1	3	1	2	0	1	1	2	0	1	2	2	0	1	1	2	0	1	30
7	1	0	3	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13
8	1	0	4	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	4	0	0	0	23
9	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
10	1	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	3	0	0	0	34
Sumatoria	12	13	25	17	19	13	20	12	20	13	20	13	16	11	19	20	22	12	20	24	9	7	9	502,93
Mediana	1,20	1,30	2,50	1,70	1,90	1,30	2,00	1,20	2,00	1,30	2,00	1,30	1,60	1,10	1,90	2,00	2,20	1,20	2,00	2,40	0,90	0,70	0,90	36,60
Desv. Est.	0,79	1,49	1,35	1,57	1,29	0,95	1,15	1,23	1,05	1,42	1,33	1,34	1,43	1,60	1,52	1,89	1,69	1,93	1,56	1,65	1,29	1,25	1,29	22,43
Varianza	0,62	2,23	1,83	2,46	1,66	0,90	1,33	1,51	1,11	2,01	1,78	1,79	2,04	2,54	2,32	3,56	2,84	3,73	2,44	2,71	1,66	1,57	1,66	502,93

Leyenda: DS= Definitivamente si (0); PS= Probablemente si (1); IN= Indeciso (2); PN= Probablemente no (3); DN= Definitivamente no (4).