



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,  
Bailadores

Abril, 2018

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA

KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,

Bailadores

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

Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Magíster en  
Administración Educacional

Autor:

Gary J. Zambrano Z.

C.I. V-8.076.223

Tutora:

Dra. Raquel Márquez Contreras

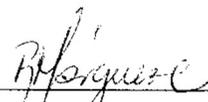
Abril, 2018

c.c Reconocimiento

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado titulado: **Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios. Caso: Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores**, presentado por el ciudadano Gary José Zambrano Zambrano, titular de la Cédula de Identidad N° V-8.076.223, para optar al Grado de Magister en Administración Educativa, considero 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 designe.

En la ciudad de Tovar, a los 26 días del mes de abril de 2018.



Dra. Raquel Márquez

C.I. 8.089.136

www.bdigital.ula.ve

## **DEDICATORIA**

A mi padre José Antonio Zambrano Roa, que está en el cielo.

A mi madre Gilcia Gladys Zambrano de Zambrano.

A mi esposa Yasmile Yasmira Contreras de Zambrano.

A mi hija María Verónica Zambrano Contreras.

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

## RECONOCIMIENTOS

A Dios, por darme la capacidad y permitirme hacerlo realidad, de seguir adelante fortaleciéndome en todo momento.

A la Universidad de Los Andes, por permitirme incursionar en su ámbito y prepararme como profesional en Administración Educacional.

A la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kléber Ramírez, sede Bailadores, por permitirme desarrollar y aplicar mi trabajo de investigación en aras de mejorar sus debilidades.

A mi tutora, Dra. Raquel Márquez por sus conocimientos, ayuda, apoyo y comprensión.

A mi esposa, Yasmile Yasmira Contreras de Zambrano por su apoyo incondicional, incentivo, paciencia, perseverancia, amor y guía en la elaboración de esta investigación.

A mi hija María Verónica Zambrano Contreras, por su apoyo, colaboración y tiempo de dedicación, orgulloso de ser un ejemplo para ella.

A mis padres José Antonio Zambrano Roa (+) y Gilcia Gladys Zambrano de Zambrano, quienes siempre creyeron en mí y sabían que lo lograría para satisfacción y orgullo de ellos.

A mis compañeros de estudios, por su gran apoyo, paciencia y perseverancia por compartir tantos momentos inolvidables.

A toda mi familia y amigos, que contribuyeron a la culminación de esta investigación.

Gary Zambrano

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Índice de Cuadros y Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Resumen	xi
Introducción	12
<b>Capítulo I. El Problema</b>	<b>14</b>
Planteamiento del Problema	14
Objetivos de la Investigación	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación de la Investigación	18
Alcances de la Investigación	19
Delimitación de la Investigación	20
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>21</b>
Antecedentes	21
Teorías Puras	23
Bases Teóricas	26
<b>Capítulo III. Marco Metodológico</b>	<b>46</b>
Enfoque de la Investigación	46
Tipo de investigación	47
Nivel de la Investigación	47
Diseño de la Investigación	47
Modalidad de la Investigación	48
Población y Muestra	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	49
Validez	50
Confiabilidad	51
Técnicas de análisis e interpretación de los resultados	52
<b>Capítulo IV. Análisis de los Instrumentos Aplicados</b>	<b>54</b>

Conclusiones del diagnóstico	60
<b>Capítulo V. La Propuesta – Guía de Coaching</b>	62
Presentación	62
Justificación	62
Fundamentación teórica	63
Objetivos: General y Específicos	64
Descripción de la Estructura de la guía de Coaching	64
Taller I: Información y sensibilización sobre Coaching y cómo influye en la Comunicación Organizacional	66
Taller II: Establecer la brecha entre el estado presente y el estado deseado	68
Taller III: Si nada cambia, nada cambia	70
Taller IV: Puntos de Vista	72
Taller V: Reencuadre de situaciones	74
Factibilidad de la propuesta	76
<b>Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones</b>	78
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
<b>Referencias</b>	81
<b>Anexos</b>	83

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadros		Pág.
1	Operacionalización de Variables	45
2	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Modelos	55
3	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Estilos	56
4	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Capacitación	57
5	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Tipos	59
Tablas		
1	Tabla de valores del Alfa de Cronbach	52

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

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Fases para la elaboración de una guía	41
2	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Modelos	55
3	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Estilos	56
4	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Capacitación	58
5	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Tipos	59

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



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,  
Bailadores 2016 - 2017

Autor: Zambrano Z. Gary J.  
Tutor: Dra. Raquel Márquez  
Abril, 2018

**RESUMEN**

En la presente investigación se estableció como objetivo general Proponer una Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en la ciudad de Bailadores. Se realizó bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo de campo, nivel descriptivo, modalidad proyecto factible. Se abarcó la población total de 30 trabajadores pertenecientes al departamento de personal de servicios. Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con respuestas tipo Likert. Se llegó a la conclusión que la Guía de Coaching como estrategia gerencial, es una propuesta importante para el Personal de Servicios debido a que permitirá mejorar la comunicación organizacional entre ellos haciéndolos mejores personas en sus relaciones, que redundará en beneficios para todo el colectivo universitario.

**Descriptor:** Coaching, Comunicación Organizacional, Guía, Cambio.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,  
Bailadores 2016 - 2017

Autor: Zambrano Z. Gary J.  
Tutor: Dra. Raquel Márquez  
Abril, 2018

**ABSTRACT**

In the present investigation, the general objective was to propose a Coaching Guide as a management strategy for the improvement of the Organizational Communication of the Personnel of Services of the UPTMKR, Valle del Mocotíes nucleus headquarters in the city of Bailadores. It was carried out under the quantitative approach, non-experimental design, type of field, descriptive level, feasible project modality. The total population of 30 workers belonging to the service personnel department was covered. The survey technique was applied and as a tool the questionnaire with Likert type answers. It was concluded that the Coaching Guide as a management strategy, it is an important proposal for the Personnel of Services because it will allow to improve the organizational communication between them making them better people in their relationships, that will result in benefits for the entire university community.

**Descriptors:** Coaching, Organizational Communication, Guide, Change.

## INTRODUCCIÓN

El ser humano como ente establecido en la cima de los seres vivos, ha vivido por miles de años en comunidad y en esa interacción ha utilizado una herramienta tan espectacular como lo es la comunicación, para alcanzar y lograr la evolución de la especie. En esa interrelación, ha habido malas interpretaciones por diversos motivos que distorsionan el mensaje que se quiere transmitir, y he ahí donde interviene el intelecto del ser humano para rectificar o modificar dicha información, que se genera por la comunicación entre ellos. Pero para que la comunicación sea realmente efectiva, debe realizarse en forma bidireccional, esto es, que debe efectuarse con retroalimentación, porque de no hacerse así, la misma estaría funcionando en un solo sentido y se estaría comunicando únicamente una sola persona, el emisor.

En la presente investigación, se estudió como es la comunicación organizacional entre el personal de servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes (UPTMKR) con sede en la ciudad de Bailadores, y como se aplicó una estrategia gerencial, como lo es el coaching, para mejorar en su máxima expresión la comunicación entre dichas personas, que laboran en un determinado departamento.

A través del desarrollo de este trabajo, se evidenció como la investigación logra detectar las causas que generan síntomas en la comunicación organizacional del departamento de Personal de Servicios de la UPTMKR, generando consecuencias graves en el cumplimiento laboral de dicho personal, de igual manera, se estableció una herramienta gerencial para el control de las mismas.

El trabajo de investigación que se muestra, está compuesto por seis (6) capítulos, los cuales son: Capítulo I, El Problema, contempla la contextualización y delimitación, las interrogantes de la investigación, los objetivos de la investigación y la justificación. Capítulo II, muestra el Marco Teórico, empezando por los antecedentes que están

relacionados con la investigación, las teorías puras, en las que se sustenta la investigación y aspectos generales del progreso de cada variable. Las Bases teóricas, términos básicos y el cuadro de Operalización de Variables. Capítulo III, contiene el Marco Metodológico, donde se destaca el tipo, el diseño de la investigación, el procedimiento, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad y las técnicas de análisis e interpretación de los resultados. Capítulo IV, plasma los cuadros, gráficos, análisis y conclusiones de los instrumentos de recolección de información o datos, aplicados al Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en Bailadores. Capítulo V, indica las conclusiones de la investigación y recomendaciones a la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes, sede en Bailadores. Capítulo VI, enseña el producto de la investigación, el cual al aplicarse conlleva a mejorar la comunicación organizacional entre el personal de servicios y por ende sus relaciones interpersonales para mejorar en las labores diarias.

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

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde que el hombre existe ha vivido en armonía interactiva con otros individuos de su especie y en esa interacción se han dado relaciones armoniosas o conflictivas entre ellos, que surgen a raíz de la comunicación. Las organizaciones están conformadas por personas con diferentes personalidades, actitudes, deseos, aspiraciones, conocimientos, formaciones, fundamentadas en valores que de una manera u otra generan reacciones positivas o negativas en pro de los fines de dichas organizaciones.

Chiavenato (2009), en su obra *Administración de Recursos Humanos* citando a Barnard Chester, establece...”Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.”(p. 6). En consecuencia, en la actualidad por los procesos de cambio en las organizaciones y la diversidad de personas interactuando en ellas, se generan en su interior un sin número de comunicaciones, que en algunos casos llegan a los receptores de manera distorsionada por estar sometidas a diversas interferencias.

Hoy en día, por el modernismo y la industrialización la mayoría de los procesos productivos se realizan en las organizaciones y en consecuencia el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en las mismas. Por consiguiente, las comunicaciones dentro de una organización son imprescindibles para cumplir a cabalidad con sus metas y fines establecidos y para lograrlo debe viajar la información de manera clara, precisa y entendible.

Según una observación previa de la gestión del personal de servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez (UPTMKR),

Núcleo Valle del Mocotíes, con sede en la ciudad de Bailadores, se determinó que la comunicación organizacional entre el equipo de trabajo no genera de manera correcta el resultado que se espera en cada uno de ellos, en el sentido de que toman sus propias decisiones en el desempeño de sus funciones dentro de sus respectivas áreas, y al no tener el supervisor claridad en los lineamientos emanados de la gerencia con sede en Ejido, la comunicación entre el responsable y el subordinado no es la más idónea.

Por otra parte, Ramos (2003), en su obra “La Comunicación un punto de vista Organizacional”, citando a Goldhaber, establece: “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.”(p. 16). Esto implica, que las personas están sometidas a factores internos para que la comunicación fluya de manera efectiva y cumpla los objetivos para la cual ha sido planificada.

Del mismo modo, para que la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, sede Bailadores, sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunica debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

Además, muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando el supervisor le asigna ciertas tareas al personal de servicio por la visita de las autoridades de la universidad al Núcleo Valle del Mocotíes con sede en Bailadores, pero no le da toda la información completa que se requiere para la realización de las mismas y en este caso, tanto el personal de servicios como el supervisor, las interpretarán a su manera, creyendo que se harán a cabalidad de acuerdo al requerimiento.

Así mismo, el mensaje en la comunicación se puede distorsionar en su semántica o

contexto, por las ambigüedades del mismo, por eso cuando se transmite la información al personal de servicios de la UPTMKR, sede Bailadores, hay que tener en cuenta que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, evitar elegir palabras incorrectas, evitar incongruencias que den por hecho términos o estructuras incorrectas de la información, que tienen como consecuencias altos costos para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

Otro de los factores que influye en la pérdida de información es la retención limitada, se da cuando la misma se comparte de un individuo a otro y así sucesivamente, y a lo largo de las transmisiones va perdiendo precisión, siendo una de las principales causas de un problema de comunicación severo, y en el caso en estudio no es una excepción. En este tipo de situaciones es importante realizar acciones de protección como es el respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

También se da el caso que hay personas, dentro del personal de servicios de la UPTMKR, sede Bailadores, que no están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente, sin analizar objetivamente la información recibida y por ende la comunicación organizacional se pierde.

Algo semejante ocurre cuando la información es demasiado grande, la comprensión de la información que maneja el receptor, se puede limitar, generando conflictos y errores al tratar de procesar la información; es por ello que es importante cuidar la cantidad de información que se suministra al receptor.

Además, no hay comunicación entre el Supervisor y el Director de Núcleo, cuando éste último, da instrucciones directas al personal de servicios de la UPTMKR, sede Bailadores, sin tomar en cuenta al supervisor, trayendo como consecuencia la desautorización del mismo y por ende se agrave la situación comunicacional entre los trabajadores de servicios.

En tal sentido, las instituciones de educación universitaria no están exentas de las

interpretaciones e interrupciones en la comunicación organizacional que en ellas se generan y por consiguiente la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez tampoco, por esta razón se busca aplicar alguna estrategia gerencial para mitigar en lo posible la exégesis de las comunicaciones que se originan en el área de servicios, y así lograr a cabalidad el desempeño de sus funciones, que de no hacerlo, se generará un tipo de anarquía en la ejecución de las labores por parte del personal de servicios de la UPTM, perdiéndose los niveles de mando y dejando sin efecto los manuales funcionales de cada cargo.

Por consiguiente una de los recursos que se planea para la solución del problema planteado, es la aplicación del Coaching como estrategia gerencial que apoye el proceso de resolución de la comunicación organizacional. Castro (2013), en su obra titulada Coaching en Acción, expresa: "El coaching es el arte de acompañar a las personas a mejorar su calidad y eficacia de vida personal, profesional o social" (p. 11).

Es por esto, que el coaching es una estrategia gerencial propia del departamento de recursos humanos, que se convierte en una herramienta indispensable para facilitar las actividades a desarrollar en la inducción al empleado y de esta manera lograr incorporar valores de compromiso y responsabilidad a sus trabajadores, por lo cual se cree necesaria la implementación de la misma, para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Además, no existe un método mágico para motivar a los trabajadores, debido a que todos no tienen las mismas actitudes frente a los compromisos laborales, por eso es imprescindible analizar el ambiente de trabajo y buscar estrategias que admitan mantener en lo posible el rendimiento de los trabajadores y utilizar su máximo potencial para beneficio propio y por ende para la organización.

De acuerdo a lo expuesto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo una Guía de Coaching, usada a manera de estrategia gerencial mejorará la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes?, ¿Cuál es la situación actual del personal de servicios de la UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes?, ¿La Guía de Coaching como estrategia gerencial será la más adecuada para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del personal de servicios de la

UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes?, ¿Será factible la Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes?.

Por consiguiente, para responder las anteriores preguntas se deben trazar los objetivos de la investigación y para esto se tienen que plantear de una manera clara y precisa sobre qué es lo que se quiere alcanzar con la indagación, que la misma genere resultados satisfactorios y que estos representen una alternativa viable de solución, para la situación encontrada en la investigación.

### **Objetivos de la Investigación**

De las anteriores interrogantes surgen los objetivos para alcanzar la solución al problema planteado, y así se establecen:

#### **Objetivo General**

Proponer una Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes.

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual del personal de servicios de la UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes.

Plantear una Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes

Establecer la factibilidad de la Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes.

### **Justificación de la Investigación**

Imagine a un conjunto de personas, de cualquier clase, pertenecientes a una

organización, que comparten objetivos comunes, pero que entre ellos no puedan comunicarse entre sí, o en una oficina que se les prohíba intercambiar mensajes durante una semana. ¿Qué sucedería? La organización quedaría prácticamente paralizada en ese lapso de tiempo. Esto demuestra que en las organizaciones como en cualquier grupo humano, la comunicación organizacional es imprescindible para la subsistencia, significa que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros y alcanzar los fines y objetivos de las mismas.

Cabe destacar, que siempre se escuchan comentarios sobre los problemas de comunicación, significa que ésta es una razón preponderante en las relaciones laborales, porque determinan y canalizan las actividades en las organizaciones.

Así mismo, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o su tamaño y es de tal clase que se considera el proceso social más importante.

Es importante destacar, que con la aplicación del Coaching como estrategia gerencial, la comunicación organizacional mejorará positivamente en el logro de la misión y visión por parte del personal de servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, en el núcleo Valle del Mocotíes, de la ciudad de Bailadores del Estado Mérida, como también impulsará en dicho personal el sentido de pertenencia, así como su identificación con la organización en la que trabajan, teniendo como fin alcanzar un desarrollo institucional e individual de acuerdo a sus proyecciones de vida.

### **Alcances de la investigación**

La presente investigación es de estilo cuantitativo, con un alcance descriptivo el cual busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. A nivel Gerencial, la investigación tiene como propósito el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la dirección del Núcleo Valle del Mocotíes de la UPTMKR, por parte del personal de servicios adscritos a dicha sede.

A nivel institucional, la investigación pretende mejorar eficaz y eficientemente los

procesos de mantenimiento, limpieza y ornato de la sede de Bailadores de la UPTMKR, del departamento del Personal de Servicios, permitiendo un mejoramiento estético de la institución y mejorando la calidad de servicio ofrecido.

A nivel social, esta investigación busca integrar y mejorar la comunicación organizacional del personal de servicios, para que alcancen un potencial personal que los haga mejores en las relaciones personales y por ende laborales.

Asimismo, el personal de servicios tendrán apoyo y serán orientados en cuanto como debe funcionar la comunicación organizacional por medio de una guía de coaching como estrategia gerencial, permitiéndoles aclarar dudas y aplicar de manera segura, eficaz y eficiente todas las pautas de mejoramiento personal y laboral a que se refiere la herramienta gerencial aplicada.

### **Delimitación de la Investigación**

La presente investigación es de tipo proyecto factible, donde se diseñó una propuesta de una Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, durante los años 2017 y 2018. El estudio se circunscribe en la línea de investigación Desarrollo Organizacional, bajo el tema Guía de Coaching como estrategia gerencial.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se incluye un conjunto de investigaciones previas concernientes a la temática de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la comunicación organizacional. De igual manera se presentan las definiciones, teorías y bases legales que están relacionadas con la investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes se establecen de acuerdo a algunas investigaciones previas realizadas con el objetivo de ofrecer soluciones a la problemática establecida. Cabe destacar que en la actualidad, a nivel nacional son varias las investigaciones que existen en relación al tema en estudio. En tal sentido se comentan a continuación:

Rujano en el 2014, en su trabajo de grado titulado: Programa de Liderazgo Efectivo para la Optimización del Desempeño del Personal Académico de la UPTM Kléber Ramírez, Núcleo Bailadores, estableció como objetivo de la investigación proponer un programa de liderazgo efectivo para la optimización del desempeño personal académico de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Klebér Ramírez” Núcleo Bailadores, con la finalidad de lograr la comunicación y eficiencia de todos los procesos llevados por la organización y alcanzar la innovación y excelencia de esa casa de estudios universitarios. Metodológicamente, el estudio se basa en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo.

La población a estudiar estuvo conformada por 50 docentes de la universidad. Entre las conclusiones obtenidas, se tienen que a pesar de que los empleados se sienten instruidos para realizar las actividades que desarrollan, la universidad no tienen como cultura la capacitación y adiestramiento continuo, lo que origina debilidades en la ejecución de las actividades diarias. Aunado a ello, que no se revisa el contenido de las

formas de comunicación dirigidos a los trabajadores.

Este trabajo de grado guarda relación con la presente investigación al utilizar una estrategia gerencial, como lo es el liderazgo, para conseguir que la comunicación y los procesos llevados por la empresa logren los objetivos de la misma. De este modo se puede observar que aplicando este tipo de herramienta se logra conseguir los resultados planteados en el objetivo general de la investigación.

Ocerinjáuregui en el 2015, en su trabajo de grado titulado: El Coaching como Herramienta para la Optimización del Desempeño Gerencial, estableció como objetivo general de la investigación evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de una empresa del ramo asegurador, ubicada en Maracay estado Aragua. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva con un diseño de campo. Llegó a la conclusión que se evidenciaron cambios significativos en las actitudes y comportamiento de cada uno de ellos, orientados a lo esperado por la organización, lo que se traduce en el logro de la optimización del desempeño.

Lo anteriormente descrito se relaciona con el caso en estudio porque a través del Coaching como estrategia gerencial se logra corregir el problema planteado, que al igual que con la investigación que se estudia, se busca mejorar la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR.

Hernández, (2014), en su trabajo de grado titulado: Relación entre la Comunicación Organizacional y el Grado de Satisfacción Laboral de los Empleados del Departamento de Alimentos y Bebidas Lidotel Hotel Boutique Caracas, estableció como objetivo general de la investigación evaluar la relación entre la comunicación organizacional presente en el Departamento de Alimentos y Bebidas de Lidotel Hotel Boutique Caracas, y el grado de satisfacción laboral de sus empleados. La metodología empleada en dicha investigación es de tipo descriptiva y correlacional, a su vez, su diseño es de campo. Se tomó en cuenta una población de veintiséis (26) trabajadores. Llegó a la conclusión que la comunicación entre la gerencia y los empleados del Departamento de Alimentos y Bebidas de Lidotel Hotel Boutique Caracas no es la más efectiva para ofrecer un servicio de calidad.

De lo anterior se puede inferir, que la comunicación organizacional es fundamental

para la satisfacción del personal que labora en una determinada organización, en el caso de estudio, la comunicación organizacional juega un papel preponderante en el cumplimiento de metas y objetivos de la UPRTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, por cuanto a través de ésta el personal de servicio podrá cumplir con sus tareas y sentir gusto por las mismas.

Castro, (2013), en su trabajo de grado titulado: Comunicación Organizacional en Instituciones de Educación Primaria, estableció como objetivo general analizar la Comunicación Organizacional en Instituciones de Educación Primaria de la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. El tipo de investigación fue descriptivo, con un diseño no experimental transaccional de campo. La población fue de 100 trabajadores que configuran el personal administrativo, docente, directivo y obrero de dichas instituciones educativas. Llegó a la conclusión que es muy alto el nivel de comunicación interpersonal, las habilidades de comunicación administrativa del personal, la comunicación de la cultura organizacional y en los tipos de grupos organizacionales; siendo muy alto en cuanto a la comunicación organizacional.

Sobre la base de la consideración anterior, se puede establecer la importancia de la comunicación organizacional dentro de las organizaciones, puesto que al funcionar exitosamente esta actividad, se logran altos niveles de relaciones interpersonales y entre los diferentes niveles de jerarquía, y eso es lo que se busca con el caso en estudio.

### **Teorías Puras**

Todo trabajo de investigación, debe estar sustentado en teorías puras que permitan desarrollar y apoyar la misma; y es por esta razón que es imprescindible determinar cuál será utilizada para servir de apoyo al presente trabajo investigativo.

A este respecto, las teorías puras, son el fruto de investigaciones realizadas por teóricos que tratan de demostrar un hecho de la realidad, y en el caso en estudio se trata de sustentar El Coaching como Estrategia Gerencial para el fortalecimiento de la Comunicación Organizacional en el Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes.

En este orden de ideas, la presente investigación está sustentada en dos hipótesis puras de la administración, la primera; la Teoría de las Relaciones Humanas, cuyo representante es Elton Mayo y la segunda; la Teoría de Sistemas, representada por Katz y Kahn.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Se puede señalar, que la Teoría de las Relaciones Humanas surge por la necesidad de neutralizar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos duros, científicos y exactos, a los cuales los trabajadores debían someterse obligatoriamente. En el caso en particular, se busca que el personal de servicios de la de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, labore en un ambiente humanizado, donde se estimulen la realización de sus actividades, exista cooperación y acrecienten su productividad.

Así mismo, la teoría de las Relaciones Humanas, representada por Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas, se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima. Es por esto, que el nivel de competencia y de eficiencia lo da su capacidad social, y no su capacidad de realizar correctamente movimientos eficientes en un lapso de tiempo predeterminado. Cuanto mayor sea su integración social en su grupo de trabajo, mayor será su productividad.

Además, se ha comprobado, por medio de esta teoría, que el comportamiento individual se apoya en el grupo, significa que los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos u organizaciones.

En consecuencia, la llegada de la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de institución, liderazgo, comunicación,

organización informal, dinámica de grupo, entre otros, y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización y los principios generales de la administración. El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica del grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes, pues el hombre visto como ente económico cede el lugar al hombre social.

### **Teoría de Sistemas**

Tiene sus orígenes conceptuales en la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1951), llevándola al área de las ciencias económicas y sociales por un grupo de autores vinculados a la Teoría de Sistemas, como Katz y Kahn (1966), quienes señalan que las organizaciones forman una unidad que las integran con el medio y la influencia del contexto del entorno, de afuera hacia adentro de la organización y viceversa. Por lo tanto es posible de ser analizada como un sistema.

En el mismo orden de ideas, Jones y George en su obra Administración Contemporánea (2010), establecen, respecto a la teoría de sistema lo siguiente... “una organización es un sistema abierto que toma recursos del exterior y los convierte en bienes y servicios que devuelve al entorno para ser adquiridos por los clientes” (p. 61).

Cabe destacar, que para los teóricos de los sistemas, el todo es mayor que la suma de sus partes, con ello establecen que una organización tiene un desempeño superior si sus departamentos trabajan juntos. Para Jones y George en su obra Administración Contemporánea, establecen... “Sólo en un sistema organizado puede darse una sinergia, este término se refiere a las ganancias en el desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones.” (p.62).

Esto significa, que dentro de esta teoría todo está conformado por sistemas, y se equipara a los que conforman el cuerpo humano, la vía láctea, entre otros, quiere decir que si el departamento del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, funciona correctamente, en consecuencia la universidad lo hará de manera eficaz y eficiente, cumpliendo con los objetivos para la cual fue creada.

De igual manera, Fernández (2003), en su obra La Comunicación en las

Organizaciones, establece con respecto a esta teoría que... “Una de las ideas centrales que ayudan a aclarar, es la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes”. (pág. 29). Significa que las organizaciones se visualizan en una interrelación directa y continua con el medio que las rodean, del cual extraen energía para funcionar, transformarlo internamente y devolver el producto, bien o servicio diferente al medio donde se desenvuelven.

Cabe subrayar que esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad, es decir que identifica las partes o subsistemas de la organización y enfatiza la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.

En este sentido, se vincula esta teoría con la presente investigación por cuanto el departamento de Personal de Servicios es una unidad o subsistema que forma parte de un sistema mayor que es la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, se puede denotar que aunque los sistemas se relacionan para formar un todo, en algunos momentos se hace necesario que cada subsistema funcione por sí solo y obtenga su propia independencia, por lo tanto esta teoría es aplicable a la investigación que se desarrolla por cuanto se busca que en dicho departamento mejore la comunicación organizacional en beneficio del colectivo universitario.

### **Bases Teóricas**

Con el fin de entender con mayor precisión y ofrecer la mejor solución a la problemática planteada, se ha llevado a cabo una verificación exhaustiva de diversos contextos bibliográficos que guardan estrecha relación con el tema objeto de estudio, describiendo los aspectos teóricos que fundamentan el diseño y la elaboración de una Guía de Coaching para mejorar la Comunicación Organizacional.

### **Comunicación**

Señala Chiavenato (2003) que la comunicación: “es el intercambio de información entre individuos” (p. 162); por lo tanto, sin duda unos de los procesos que enriquece y

fortalece las relaciones del ser humano se desarrollan apoyados en la comunicación, ya que a través de ella se comparte con el entorno diversas informaciones necesarias para su funcionamiento.

Se observa entonces como en cada relación sea familiar o laboral, se requiere de una práctica positiva que favorezca el desarrollo de un clima en el cual los individuos estén comunicados eficazmente. De allí pues que dentro de una organización es necesario el intercambio de información entre sus miembros de tal manera que las actividades puedan desarrollarse sin el mayor inconveniente, para que este proceso se cumpla debe pasar por un proceso compuesto en primer lugar por la necesidad de un emisor de transmitir una información a un determinado receptor; el emisor puede utilizar cualquier canal de comunicación para hacer llegar su mensaje de forma oral (conversaciones cara a cara, llamada telefónica), o escrita (carta, email, memorándum, notificaciones ), y surge una retroalimentación de parte del receptor. En este proceso pueden existir barreras y debilidades que pueden alterar la dinámica, de allí pues es fundamental que quien dirija el personal de servicios de la UPTMKR, adquiera y practique las habilidades comunicativas más acertadas para de esta manera lograr los objetivos de la universidad.

### **Comunicación Organizacional**

Ramos (2003), en su obra La Comunicación un punto de vista organizacional, citando a Goldhaber, establece...”La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.”(p. 16).

Es decir, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

En otras palabras, estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de

comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar en forma horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, dentro de la organización o rebasar sus fronteras y de eso es lo que se espera que mejore en la institución universitaria objeto de estudio.

Para finalizar, se puede concluir que en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: Motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente, evitar la desintegración o marginación obrera, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo.

### **Modelos de Comunicación Organizacional**

Ramos (2003), en su obra *La Comunicación un punto de vista organizacional*, establece que... “Conservadoramente, la información fluye por tres elementos del modelo de comunicación tradicional: emisor, mensaje y receptor, y para que se realice la comunicación se agrega un cuarto elemento: retroalimentación”. (p. 21). De aquí se desprenden los modelos de comunicación, que el citado autor los agrupa en dos grandes modelos: Unidireccional y Bidireccional, donde en el modelo bidireccional señala los siguientes: Integradora, positiva, dinámica, interna y externa. Estos modelos de comunicación organizacional son importantes para verificar cuáles de ellos se dan entre el personal de servicios de la UPTMKR, y de esta manera determinar el alcance de las relaciones interpersonales que favorezcan en el cumplimiento de las obligaciones laborales.

### **Comunicación Organizacional Unidireccional**

Ramos (2003), en su obra *La Comunicación un punto de vista organizacional*, establece que en... “el modelo unidireccional el control lo tiene el emisor, es un modelo rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad y no hay comunicación con él; es decir no se le puede interrogar” (p. 22).

No obstante, este tipo de comunicación tiene como desventaja que el receptor pierde

la oportunidad de comunicarse con el emisor y hay inseguridad y desconfianza en la información por no haber retroalimentación de la comunicación, la información viaja en un solo sentido. Según la observación previa realizada en la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, parece que este tipo de comunicación es el que prevalece entre el personal de servicios y la idea es que la información viaje en ambos sentidos.

### **Comunicación Organizacional Bidireccional**

Ramos (2003), en su obra *La Comunicación un punto de vista organizacional*, establece que es... “Más preciso y completo que el modelo anterior, con mayor ética, más flujo de información, intercambio de datos e igualdad de posibilidades para interrogar” (p. 22).

Sin embargo, tiene como desventajas que hay interrogantes para el emisor, éste pierde el control al enfrentarse al receptor, también se pierde la rapidez de la información, por cuanto existe la retroalimentación de la información y en consecuencia tarda en ejecutarse la misma. Este modelo de comunicación organizacional sería el más idóneo de aplicarse entre el personal de servicios de la UPTMKR, por cuanto las relaciones interpersonales y laborales serían las más aptas para el cumplimiento de los lineamientos emanados de la dirección de la institución.

### **Comunicación Integradora**

Ramos (2003), en su obra *La Comunicación un punto de vista organizacional*, establece que... “Es con la que se logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido” (p. 23). Cuando se utiliza la comunicación para integrar al grupo también se alcanzará la solidaridad entre sus miembros.

De esta manera, el trabajo se desarrollará con mayor eficiencia, debido a que hay una información previa de la organización. Por otra parte, las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo. Aunado a esto, existe dentro de la universidad un recurso muy valioso como lo es el personal de servicios de la UPTMKR, donde están dispuestos a mejorar

para cumplir con sus obligaciones laborales.

### **Comunicación Positiva**

Ramos (2003), en su obra *La Comunicación un punto de vista organizacional*, establece que... “Con ella se busca contar siempre con una actitud optimista en las labores. Una comunicación positiva nunca se valdrá de conflictos: será sencilla y honesta” (p. 23).

Es decir, que para que la comunicación positiva logre su cometido una de las mejores formas para lograrlo es crear mecánicas de grupo como concursos de poesías, de fotografías, grupos de teatro, reuniones periódicas, conferencias, días de campo, entre otras. Este tipo de comunicación debe fluir desde la dirección general y los cargos gerenciales hasta los niveles inferiores del organigrama.

Además, en este tipo de modelo se pueden evidenciar algunos beneficios inmediatos tales como: Solución a problemas, trabajo en equipo, trato directo y personal, y trasmisión e intercambio de ideas y experiencias. Para la comunicación positiva, la motivación dentro de la organización es un factor importante, también busca un reconocimiento sincero al trabajador por sus labores desempeñadas así como también las correcciones necesarias a sus errores laborales. Este modelo comunicacional sería el más idóneo de desarrollar en el personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, por cuanto generaría en ellos un equipo de solidaridad, camaradería e integración que iría en beneficio del colectivo universitario.

### **Comunicación Dinámica**

Ramos (2003), en su obra *La Comunicación un punto de vista organizacional*, establece que... “Dentro de la organización, esta es la comunicación que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etcétera, a las actividades” (p. 26).

Esto quiere decir, que para lograrlo se contará con la ayuda de sistemas efectivos tales como: Conferencias culturales, cursos y seminarios, superación personal y colectiva. Como se puede observar, se busca que los integrantes de la organización estén en constante movimiento para lograr y alcanzar objetivos y metas personales y

por ende organizacionales. En la UPTMKR, por parte del personal de servicios no se aplica esta manera de comunicación organizacional, por cuanto no hay capacitación ni desarrollo del mismo, por ende se desmotivan y no cumplen con sus respectivas obligaciones laborales.

### **Comunicación Interna**

Fernández (2003) en su obra *La Comunicación en las Organizaciones*, establece que...

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12)

En otras palabras, la comunicación interna está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en las organizaciones: Avisos, memorandos, circulares, boletines, entre otros, y tiene la particularidad que se da sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. En la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, los mensajes de las comunicaciones que recibe el personal de servicios, se dan de una forma informal, por lo que queda a criterio de los receptores del mismo realizar y cumplir las órdenes como ellos mejor lo consideran.

Dentro de esta perspectiva, Ramos (2003) en su obra *La Comunicación un punto de vista organizacional*, establece que:

Existen dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización, el primero es un *Manual de Procedimientos y Políticas de la Organización* el cual contendría la siguiente información: Sistemas de Instrucciones, Organización, Finanzas y control de gastos, Mercadotecnia y ventas, Desarrollo de productos, Dirección, vigilancia e inspección de la producción, Control y disposición de existencias, Elementos, inmuebles y bienes varios de oficina, Personal, Relaciones públicas, publicidad e informes. Y un segundo medio que es una *Guía de Identidad*, la cual tiene como propósito establecer las políticas de imagen o identidad corporativa, tales como: Logotipo, Símbolos, papelería interna, Edición de publicaciones, Reglamentos para la folletería, entre otros. (p. 26)

En el caso en estudio, existen manuales de procedimientos y también de

funciones de cargo, sin embargo se aprecia que los mismos no se cumplen de manera efectiva, por cuanto las obligaciones que deben cumplir el personal de servicios siempre llegan de forma verbal e informal, por lo tanto se pierde un gran esfuerzo, económico, humano entre otros para el cumplimiento de los lineamientos y objetivos de la universidad.

### **Comunicación Externa**

Fernández (2003) en su obra *La Comunicación en las Organizaciones*, establece que...

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (Accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a prometer sus productos o servicios. (p. 12)

En este sentido, la comunicación externa se origina entre uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización, por ejemplo: Edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, entre otras.

### **Estilos de Comunicación**

La comunicación como forma de interactuar del hombre cuenta con estilos que deben ser tomados en cuenta para alcanzar la calidad de vida. Según Carmona (2007), “con frecuencia las personas tienen problemas de comunicación con sus compañeros de trabajo o viceversa, porque no han aprendido formas o habilidades para expresar directa y adecuadamente lo que siente o quieren, y para comunicarse sin irrespetar sus deseos y derechos básicos” (p.25).

En tal sentido, el autor citado señala la necesidad de conocer los tres estilos de comunicación, los cuales representan al trabajador de hoy, estos son: El agresivo, pasivo y asertivo.

### **Estilo Agresivo**

En relación con el estilo agresivo, Carmona (2007) explica que “es cuando la comunicación está impregnada de amenazas, gritos, etiquetas negativas o sarcasmos” (p. 25). Significa que en este estilo de comunicación, se impide al otro expresar sus ideas y sentimientos e imponer el criterio propio, del mismo modo se violan los derechos de los demás y se irrespetan sus necesidades. El lema de este estilo es “yo primero, el importante soy yo”.

### **Estilo Pasivo**

Asimismo, señala Carmona (2007), que el estilo pasivo “se manifiesta por la inhibición de expresar opiniones o emociones por temor a ser rechazados o lastimar a otros”. (p. 25). Se caracteriza por violar los derechos propios y no considerar las propias necesidades. Es una característica muy particular de aquellos padres que por inseguridad o temor no ponen límites y permiten que los hijos los irrespeten. El lema de este estilo es “los otros primero, después yo”.

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

### **Estilo Asertivo**

En cuanto al estilo asertivo, Carmona (2007) expresa “que se siente o se cree, haciendo valer los derechos y necesidades, sin irrespetar o desestimar los derechos y necesidades de los demás”. (p. 26). Denota conciencia de los derechos humanos básicos, de los propios y de los demás. El lema de este estilo es “yo soy importante, tú eres importante”.

En síntesis, se puede señalar que en el ámbito universitario se debe utilizar el estilo de comunicación acorde para cada circunstancia, la meta por alcanzar ante este tipo de caso, exige que el trabajador de servicios se proyecte de forma concreta y correcta, a través de distintas áreas de interés, aptitud o compromiso, lo que le permitirá realizarse ya sea en cosas grandes o pequeñas, y así experimentar la satisfacción de ir dejando estampada, de manera personal y significativa, su huella en la existencia. De este modo cada persona podrá de manera efectiva propiciar actos acordes a su enseñanza y vida comunitaria, lo que en gran medida logrará proyectar a sus semejantes. Del mismo

modo, buscará mejorar su actitud ante las adversidades para enfrentarlas con mente positiva y alcanzar las metas soñadas.

### **Coaching**

Muradep (2012) en su obra *Coaching para la Transformación Personal* establece que...

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. (p. 16).

En otras palabras, es una oportunidad de trascender, de ir más allá, de reinventarse, de buscar el futuro que se quiere, de no estar anclado a un pasado que evita avanzar para alcanzar lo que se quiere, todo esto se puede lograr a través del coaching como estrategia gerencial. No es una receta ni una terapia, se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es.

De igual manera, Dilts (2010) en su obra *Coaching, Herramientas para el cambio* establece... “entendemos por coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades” (p. 19). O sea, que a través de esta herramienta se busca extraer de las personas la máxima fuerza para ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

### **Capacitación**

Chiavenato (2009), en su obra *Administración de Recursos Humanos* establece que... “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

En otras palabras, es un proceso para conocer las carencias en cuanto a

conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir, para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

Es decir, que la capacitación busca completar o en algunos casos cambiar el conocimiento que se tiene sobre un determinado campo de acción, indagando sobre aquellas situaciones internas del conocimiento de los individuos que tiene como fin cambiarlas, para mejorar en beneficio de ellos y de la organización.

### **Creencias**

Según Castro (2003), en su obra *Coaching en Acción* establece que... “Las creencias son aquellos sentimientos de certidumbre que posee una persona y que le ayudan a aprovechar los recursos para obtener buenos resultados en la vida” (p. 35).

Por consiguiente, las creencias son estructuras cognitivas que conectan los valores con otros aspectos de experiencias vividas, son fundamentalmente juicios y evaluaciones sobre las personas y el mundo que los rodea.

### **Emociones**

Según Castro (2003), en su obra *Coaching en Acción* establece que... “El término emoción viene del latín *moveré* (mover), que en conjunto con la preposición *a* (hacia), significa mover hacia, tendencia a actuar o reaccionar ante los diversos estímulos” (p. 49).

Por lo tanto, las emociones automáticamente reaccionan ante estímulos externos, producen cambios bioquímicos implicados en funciones vitales, como la respiración, ritmo cardíaco o tensión muscular, que a veces es difícil de ocultar como sonrojarse, tallarse las manos, cerrar los puños entre otros.

### **Anclaje**

Dilts (2010) en su obra *Coaching, Herramientas para el cambio* tomando de la Programación Neurolingüística establece... “el término anclaje se refiere al proceso consistente en asociar una respuesta del comportamiento a algún activador mental o físico, de modo que resulte posible volver a acceder rápidamente a la respuesta

deseada” (p. 87).

A este respecto, la mayoría de las personas han vivido, y por tanto, recuerdan alguna situación cumbre, donde se sintieron excelentes, con gran manejo emocional y en posesión de todos sus recursos. Lo que pretende el anclaje es revivir esas experiencias para reactivarlas como tácticas cuando se requieran.

### **Valores**

Dilts (2010) en su obra *Coaching, Herramientas para el cambio*, citando el diccionario Webster establece... “los valores son los principios, cualidades o entidades intrínsecamente valiosos o deseables” (p. 138). Del mismo modo, Castro (2003), en su obra *Coaching en Acción* establece que... “Los valores son actitudes derivadas del querer del ser humano, que a través de su inteligencia descubre lo valioso, y la voluntad “quiere y elige” vivir” (p. 63).

De esta manera, los valores están íntimamente ligados a las actitudes a través de los cuales interpretamos la vida, si se pretende cambiar las actitudes en las personas, es necesario revisar sus valores.

### **Observar**

Castro (2003), en su obra *Coaching en Acción* establece que observar es... “...lo que percibimos como la realidad” (p. 69).

En otras palabras, el ser humano llega a la vida a descubrirla, a conocerla y con el paso del tiempo va haciendo juicios, con respecto a lo que le gusta, desagrada, entre otras cosas y no se percata que esa es la manera en que interpretan el mundo. Interpreta todo lo que ve, escucha y siente, y arma representaciones internas de eso que percibe.

Además, la particular forma de percibir e interpretar el mundo está determinada por los modelos mentales. De acuerdo con el tipo de observador que cada persona es, así será su forma de actuar, de ahí esa famosa frase que establece, que las cosas dependen del color del cristal con que se miran.

## **Lenguaje**

Castro (2003), en su obra *Coaching en Acción* establece que el lenguaje es... “la capacidad que tienen los seres humanos para comunicarse y ésta nace de la interacción social con otras personas” (p. 83).

A este respecto, se confiere un sentido a la vida por medio de la lingüística, a través de relatos o cuentos que se narran. El lenguaje es recursivo y gracias a ello, el ser humano y su entorno pueden ser observados.

## **Cambio**

Muradep (2012) en su obra *Coaching para la Transformación Personal* establece que el cambio es... “desplegar todo el potencial de nuestro ser, para ser mejores personas, tener una mejor calidad de vida, evolucionar y acompañar los cambios del entorno. (pág. 25).

Se refiere, a que existe en el interior del ser humano un gran potencial que de ser acertadamente desplegado, generará en el mismo una evolución de ser una mejor persona, que conllevará a mejorar su calidad de vida e influenciar en este propósito positivo el entorno que lo rodea.

## **Tipos de Coaching**

Muradep (2012) en su obra *Coaching para la transformación personal* establece que... “El coaching se puede aplicar a diferentes áreas, incluyendo, naturalmente, la deportiva. Existen hoy el coaching personal o life coaching, el organizacional, el ejecutivo, el de equipos, entre otros”. (pág. 16).

Es decir, que el Coaching como estrategia gerencial, tiene una variedad de aplicaciones en diferentes espacios que van desde el ámbito deportivo, personal, a las organizaciones, a los ejecutivos, entre otros, de manera que no está limitada su aplicación para lograr sus objetivos, a un número reducido de personas, por el contrario se aplica a un amplio espectro de las mismas que tengan necesidades de superación personal.

### **Personal o Individual**

Muradep (2012) en su obra Coaching para la transformación personal establece que... “El coaching individual o personal se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional” (pág. 16).

Esto significa, que a raíz de la aplicación de esta estrategia se busca que las personas superen limitaciones, permitir hacer conscientes sus acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al coachado tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.

### **Ejecutivo**

Muradep (2012) en su obra Coaching para la transformación personal establece que... “Siendo un coaching individual, se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad en sus distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos. (pág. 17)

Se observa claramente, que aun siendo un coaching individual o personal, implica un espacio más amplio de dominios de intervención, que van desde los relacionados con lo personal hasta los de impacto inmediato en la realidad organizacional, por lo general se aplica a ciertos niveles de alta gerencia dentro de las organizaciones.

### **Organizacional**

Muradep (2012) en su obra Coaching para la transformación personal establece que... “El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente” (pág. 17).

En este propósito, el Coaching Organizacional busca en las empresas un mayor desempeño y mejores resultados de su personal y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo, solidaridad y la convivencia. Permite conservar los empleados claves, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros, también ayuda a definir la visión, los valores y la misión, y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización. Es a largo plazo una inversión, por todas las mejoras que representa.

## **Equipos**

Muradep (2012) en su obra Coaching para la transformación personal establece que... “El Coaching de equipos tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de sus partes” (pág.17). En ese mismo sentido, esta herramienta se centra en las relaciones entre las tareas, visión y misión de los individuos que intervienen y el contexto en el que se desempeñan. Si bien los resultados obtenidos influyen directamente en el conjunto, es importante comprender que el coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias, y limitaciones. Su historia personal, creencias y valores son la base fundamental de su manera de actuar y, por lo tanto, de su desempeño.

## **Guía**

Dentro de los numerosos recursos que permiten orientar el proceso de enseñanza hacia la eficiencia esta la guía. Un material Instruccional o herramienta importante para todo docente, ya que le permite elevar la calidad de la instrucción, a la hora de enseñar un tema. La mayoría de los docentes de todos los niveles, por lo general se regulan por un programa que les instruye acerca de cuáles son los temas que debe enseñar, y el orden de los objetivos que verá en clase, esto se da en la educación académica propiamente dicha, pero, sin embargo, muchos veces carecen de un material didáctico que les permita retroalimentar la enseñanza a través de un material escrito que contenga exclusivamente el contenido que él desea enseñar, evaluar, y recordarles a los estudiantes constantemente.

El docente además puede hacer otras actividades complementarias con las guías, hacer que los estudiantes respondan a interrogantes que los estimulan a adquirir alguna información nueva, que los estudiantes la estudien y luego se haga un debate o una discusión en clase, se les puede asignar un taller, conversatorios, un trabajo de roles en grupos pequeños, o cualquier otra metodología de evaluación, partiendo también, del contenido del manual. La participación en clase, también puede fomentarse a través de

la lectura en clase de dicho material. Este material, puede ser elaborado por el docente o bien sea, por la institución.

Una guía es además de una herramienta, un proceso fundamentado en teorías de disciplinas académicas, especialmente en las disciplinas relativas al aprendizaje humano, que tiene el efecto de maximizar la comprensión, uso y aplicación de la información, a través de estructuras sistemáticas, metodológicas y pedagógicas. Una vez diseñada la instrucción, su piso funcional radica en que deberá probarse, evaluarse y revisarse, atendándose de forma efectiva las necesidades particulares del individuo como lo confirma Yukavetsky (2003) al referirse a la guía en su definición más sencilla “es una metodología de planificación pedagógica, que sirve de referencia para producir una variedad de materiales educativos, atemperados a las necesidades estudiantiles, asegurándose así la calidad del aprendizaje.”(p. 6).

En el momento en el que una institución quiere poner en marcha una acción de carácter formativo, estará sujeta a una serie de condiciones iniciales que determinarán la naturaleza propia de dicha acción, la cual deberá tenerse en cuenta en el momento de diseñar sus componentes y las relaciones que se establezcan entre ellos. Así, pues, antes de empezar a elaborar cualquier tipo de material didáctico o recurso de enseñanza para la formación de los actores de la educación, se deben analizar una serie de elementos del sistema que son fundamentales y decisivos para el éxito del proyecto.

El entorno para el cual habrá que diseñar y desarrollar el material didáctico y todos los recursos necesarios, en el contexto de la educación, será un entorno constructivista de aprendizaje, por lo que es necesario conocer las capacidades, potenciales y limitaciones, así, por ejemplo, habrá que conocer si se pueden desarrollar trabajos en grupo, si hay posibilidad de plantear debates, si se pueden realizar un determinado tipo de actividades y de prácticas, los tipos de interacción que pueden darse. Hay que tener en cuenta, además, que generalmente se produce aprendizaje a partir de una combinación de múltiples factores de enseñanza como son: la motivación, la activación de los conocimientos previos, las actividades de aprendizaje, los materiales, las habilidades, los procesos, las actitudes, el entorno de interacción, la orientación, la

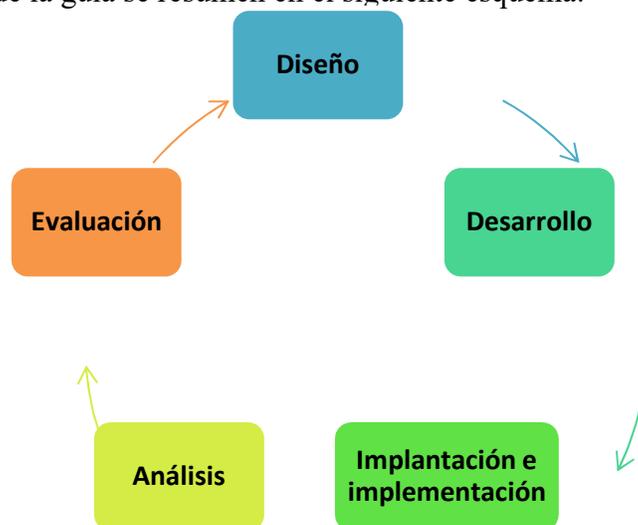
reflexión y la evaluación, todo ello, juntamente con la estrategia docente, será decisivo para determinar el tipo de material didáctico o recurso de aprendizaje.

El Diseño de una guía se nutre de las Ciencias Sociales como la psicología a través del estudio de las diferencias individuales. De las Teorías de la conducta humana a través de las teorías conductistas, cognoscitivistas, y constructivistas. Sumado a ello los contenidos, materias, intenciones que requiera el diseñador de dicho recurso. Por la condición de transversalidad e interdisciplinariedad que contiene en su intensión pedagógica.

### **Los contenidos de las fases para la elaboración de una guía**

La secuencia o fases del diseño de la guía parten de una buena cantidad de formatos e intenciones. Por ello que la presentada en esta investigación se encamina desde su inicio hacia la propuesta, dejando las demás formas incondicionalmente desplazadas por distancia de conveniencia a este estudio. La guía constituye el armazón procesal sobre el cual se produce la instrucción de forma sistemática.

Las fases de la guía se resumen en el siguiente esquema:



**Gráfico 1. Fases para la elaboración de una guía.** Elaborado por el investigador

La fase de Análisis constituye la base para las demás fases del Diseño de la guía. En esta fase se define el problema, se identifica la fuente del problema y se determinan las posibles soluciones. En esta fase se utilizan diferentes métodos de investigación, tal como el análisis de necesidades. El producto de esta fase se compone de las metas instruccionales y una lista de las tareas a enseñarse. Estos productos serán los insumos de la fase de diseño.

En la fase de Diseño se utiliza el producto de la fase de Análisis para planificar una estrategia y así producir la instrucción. En esta fase se hace un bosquejo de cómo alcanzar las metas instruccionales. Algunos elementos de esta fase incluyen hacer una descripción de la población a impactarse, llevar a cabo un análisis instruccional, redactar objetivos según sea el caso, determinar cómo se divulgará la instrucción, y diseñar la secuencia de la instrucción. El producto de la fase de Diseño es el insumo de la fase de Desarrollo.

En la fase de Desarrollo se elaboran los planes de la lección y los materiales que se van a utilizar. En esta fase se elabora la instrucción, los medios que se utilizarán en la instrucción y cualquier otro material necesario, tal como guías de una lección. En la fase de Implantación e Implementación se divulga eficiente y efectivamente la instrucción. La misma puede ser implantada en diferentes ambientes. En esta fase se propicia la comprensión del material, el dominio de destrezas y objetivos, y la transferencia de conocimiento del ambiente instruccional al ambiente de trabajo.

En la fase de Evaluación se estima la efectividad y eficiencia de la instrucción. La fase de Evaluación deberá darse en todas las fases del proceso instruccional. Existen dos tipos de evaluación: la Evaluación Formativa y la Evaluación Sumativa que no necesariamente son exclusividad cuantitativa. La Evaluación Formativa es continua, es decir, se lleva a cabo mientras se están desarrollando las demás fases. El objetivo de este tipo de evaluación es mejorar la instrucción antes de que llegue a la etapa final. La Evaluación Sumativa se da cuando se ha implantado la versión final de la instrucción. En este tipo de evaluación se verifica la efectividad total de la instrucción y los hallazgos se utilizan para tomar una decisión final, tal como continuar con un proyecto

educativo o comprar materiales instruccionales.

Vista la transversalidad de los componentes y fases de una guía, vale considerar la presentación para efectos de diversificar modelos acordes con esta investigación que conservan de base las fases planteadas en los párrafos previos.

### **Bases legales**

La responsabilidad social en las empresas son unas combinaciones de aspectos legales, éticos, morales, ambientales y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normativa frente al tema. Hay que distinguir, todo lo relativo a la aplicación del amplio marco legislativo en todos los campos laborales.

En Venezuela, las normas rectoras acerca de la responsabilidad social empresarial están contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 30, 1999).

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. (...)

La prevención de riesgos laborales es uno de los capítulos fundamentales de la responsabilidad social y aparte de su consideración de respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores, es además esencial para el logro de la calidad de productos y procesos, allanando el camino de la excelencia empresarial la cual permite afianzar la competitividad de la empresa y con ello el principio de partida de lo que se denomina empresa socialmente responsable. La prevención es un costo para la

empresa, sobre todo en las primeras etapas, pero su eficiente implantación ha de generar beneficios, que aunque en su mayoría son intangibles, contribuyen al beneficio empresarial en un sentido amplio y a la mejoría de la competitividad.

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

## Operacionalización de las variables

### Cuadro 1: Operacionalización de variables

Objetivo General: Proponer una Guía de Coaching para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS Personal Servicios
- Diagnosticar la situación actual del personal de servicios de la UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes.	Comunicación organizacional (vd)	Modelos	Unidireccional	1
			Integradora	2,3
			Positiva	4
			Dinámica	5,6
		Estilos	Interna	7
			Externa	8
			Agresivo	9
			Pasivo	10
Plantear una Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes	Coaching (vi)	Capacitación	Asertivo	11,12
			Creencias	13
		Tipos	Emociones	14,15
			Anclaje	16
			Valores	17
			Observar	18
			Lenguaje	19
			Cambio	20
			Personal	21, 22
			Ejecutivo	23
Organizacional	24			
Equipos	25			

Nota. Zambrano (2018)

### **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

El siguiente capítulo, muestra el enfoque, tipo y diseño de investigación, la población y muestra a estudiar en base a la problemática planteada, así como las fases de la investigación; posteriormente se señalan los instrumentos de recolección de datos a utilizar en el desarrollo de la misma.

#### **Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se realizó bajo el paradigma cuantitativo, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como aquella investigación que: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Este estudio se basa en un análisis estadístico de los datos obtenidos, con la finalidad de precisar detallada y objetivamente la aplicación del Coaching como estrategia gerencial, para lograr factores que influyen en la Comunicación Organizacional, que generen motivación e interés del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes.

Del mismo modo, Palella y Martins (2012), establece que... “El paradigma con enfoque cuantitativo se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad” (p. 40). Significa que lo que no es medible o cuantificable, para este paradigma no es creíble. En el caso en estudio, se usa el enfoque del paradigma cuantitativo, por cuanto se prueba por medio de los datos obtenidos en el instrumento, cómo es la situación de la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, y se demuestra que dicha comunicación se encuentra en una mala situación, por lo que se considera aplicar como correctivo o ayuda para mejorar el contexto planteado, una guía de coaching para el personal de servicio.

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es de Campo, que según Palella y Martins (2012): “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variables” (p. 88). Por lo tanto este proyecto se orientó a obtener información acerca de la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes directamente en el contexto donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar las variables presentes en este estudio y proponer el Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento comunicacional y así diseñar posibles soluciones al problema planteado.

### **Nivel de la Investigación**

El nivel de la investigación es Descriptivo, que según Palella y Martins (2012), establecen que... “El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o naturaleza de los fenómenos”. (pág.92). Esto significa, que una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió a interpretarlos o analizarlos y a registrarlos de acuerdo a la realidad o fenómeno encontrado y en el caso en estudio, se evidenció que el personal de servicios maneja muy inadecuadamente la comunicación organizacional, trayendo como consecuencias, el bajo cumplimiento de sus obligaciones laborales, poniendo en evidencia que dicha información no llega de manera correcta.

### **Diseño de la Investigación**

En esta investigación, el diseño es No experimental, que según Palella y Martins (2012), establecen que...”es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. (pág. 87). En este tipo de diseño, no se manipularon las variables, los fenómenos o realidades se percibieron tal y cual se dieron, en el caso en estudio, se observó directamente como es la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle

del Mocotíes, en sus labores diarias y se determinó que las mismas se dan en un contexto muy bajo, pero de alguna manera están dispuestos a superar los obstáculos que evitan que la información entre ellos se realice de la mejor manera para cumplir con los objetivos organizacionales.

### **Modalidad de la Investigación**

La presente investigación tiene como modelo el Proyecto Factible, que según Palella y Martins (2012), establecen que...”consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (pág. 97). De igual manera los precitados autores, citan el manual de Tesis de Grado de especialización, maestrías y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), que a su vez expresa que es... “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a formulaciones de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (pág. 16).

A este respecto, el proyecto factible, como modalidad de este proyecto de investigación, viene a resolver una necesidad encontrada en la comunicación organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, con sede en la ciudad de Bailadores, por medio de una Guía de Coaching, donde busca exaltar el potencial interno que cada uno de esos trabajadores posee en su interior y lograr superar la desinformación que existe entre el personal, repotenciando sus habilidades y destrezas en el cumplimiento de sus obligaciones, donde toda la comunidad universitaria saldría beneficiada con el cambio de actitud de dicho personal. El proyecto factible según el Manual de la UPEL, comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

## **Población y Muestra**

Hernández y otros (2014) define población como el... “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. De igual manera Arias (2012), establece que... “La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). La presente investigación se basó en el estudio realizado en Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida, núcleo Valle del Mocotíes, sobre el personal de servicios, que tiene una población de 30 personas y tomando en cuenta que Arias (2012) establece que... “Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p. 83).

Por lo tanto, para efectos de esta investigación no se tomó una muestra, sino que abarcó el total de la población integrado por 30 trabajadores del personal de servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida, núcleo Valle del Mocotíes y sobre ellos se aplicó el instrumento diseñado para la obtención de los datos.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra, tomando en cuenta el problema en estudio, la siguiente etapa es la recolección de datos, la cual es definida por Hernández y otros (2014) como... “elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198).

En este mismo sentido, se debe tener en cuenta que los datos obtenidos en la recolección, como son los atributos, cualidades y variables, sean medibles, con el fin de que puedan ser verificados y lograr el objetivo para los cuales fueron estudiados. Hernández y otros (2014), definen medición como... “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (p. 199).

En el caso en estudio se aplicó la técnica de encuesta escrita, que Arias (2012) la define... “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.

72) y se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual es definido por Arias (2012) como... “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74). En el caso en estudio se le aplicó a todo el Personal de Servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida, núcleo Valle del Mocotíes.

En el mismo orden de ideas, relacionado con los instrumentos, Hernández y Otros (2014), los definen como... “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 199), pero que para los instrumentos sean efectivos deben cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

Hernández y otros (2014), definen la validez como el... “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 200). Tiene por finalidad que el instrumento mida realmente la variable que pretende medir y no otra cosa, por ejemplo un instrumento válido para medir el peso debe medir el peso y no la masa.

Para efectos de esta investigación, la validez del instrumento se hizo por medio de un Juicio de expertos, que según Palella y Martins (2012)...

consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o instrucción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p.161)

Para el caso de investigación, se estableció el juicio de experto con tres (3) jueces, todos con maestría y con experiencia en el campo educativo, metodológico y estadístico, quienes revisaron el instrumento y realizaron la respectiva evaluación.

Además es importante, establecer la relación entre los expertos o jueces, quienes una vez evaluado los instrumentos, se aplicó a dicha evaluación, el Coeficiente de

Proporción de Rangos de Spearman (CPR), que según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit): “Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales” (p. 322). En concordancia con ello se aplicó el CPR, que permitió demostrar la relación entre los tres expertos o jueces. El valor obtenido de la validez fue 0,8189 para el supervisor y el personal de servicios, por lo que se considera válido el instrumento.

### **Confiabilidad**

Hernández y otros (2014), definen la confiabilidad como el... “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200). Significa que la aplicación repetida del instrumento al mismo individuo u objeto producen los mismos resultados.

De igual manera, Palella y Martins (2012) establecen que la confiabilidad... “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 164). En el presente trabajo de investigación, para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 10 personas pertenecientes al personal de servicios de la extensión Santa Lucía de la UPTMKR con sede en Caño El Tigre, Zea, que poseen las mismas características de la población objeto de estudio, pero que no forman parte de ella, los resultados fueron procesados estadísticamente, para determinar la confiabilidad de los instrumentos y para lograr esto, se usó el coeficiente Alpha de Cronbach que según Palella y Martins (ob. cit.) “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert.” (p. 168).

Dicho coeficiente se halló por medio de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2(f_i)}{S^2} \right]$$

Donde:

$K$  = Número de ítems

$\sum Si^2 (fi)$  = Sumatoria de la varianza de cada ítem

$St^2$  = Varianza total de los ítems

$\partial$  = Alpha

Luego de hallado ese valor se comprobó a través de la siguiente tabla descrita por Hernández, Fernández y Baptista (2014)

**Tabla N° 1.** Tabla de valores Alfa de Cronbach.

Rango	Magnitud
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

**Nota:** Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El valor de confiabilidad obtenido fue de 0,8984 para el supervisor y el personal de servicios por lo que se considera muy alta.

### **Técnicas de análisis e interpretación de los resultados**

Realizada la recolección de datos aplicados a la muestra, se analizaron e interpretaron los mismos para verificar si estos cumplen con las variables y realizar las respectivas conclusiones. Hernández y otros (2014), establecen... “Una vez que los datos se han codificado, transferidos a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos” (p. 272).

Hurtado (2000), establece que... “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p. 181). Significa, que el análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos.

Del mismo modo, Palella y Otro (2012) en su obra Metodología de la Investigación Cuantitativa establece que:

Una vez terminada la recolección de datos se dan una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida y los establece de la siguiente manera:

Revisión de los instrumentos: Se trata de identificar y corregir las posibles fuentes de error.

Codificación de los instrumentos: Una vez depurados los instrumentos, se procede a la codificación de las preguntas para posibilitar el tratamiento informático.

Diseñar una matriz de datos para facilitar el trabajo de codificación y tabulación de los resultados.

En el mismo orden de ideas, Palella y Otro (2012) establece que... “La interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (p. 182).

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

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

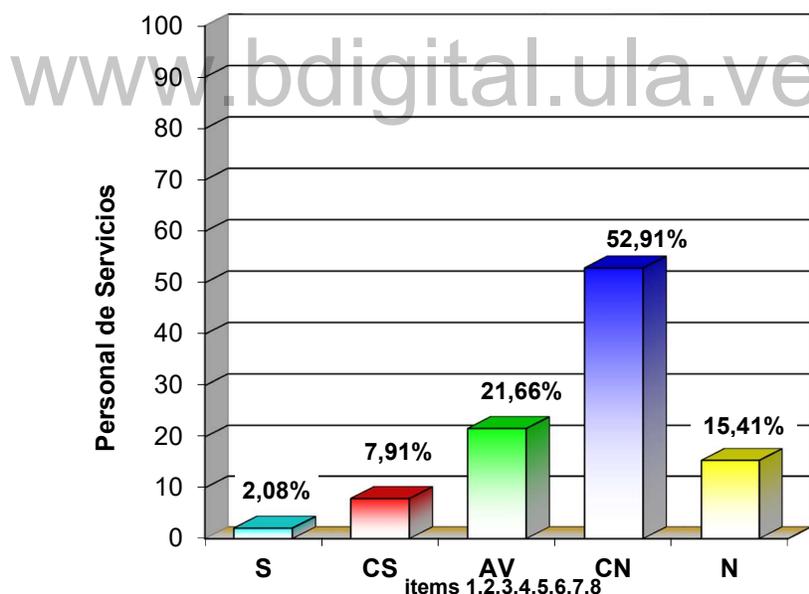
En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario al Personal de Servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, núcleo Valle del Mocotíes.

El análisis se realizó usando técnicas estadísticas descriptivas a través de la distribución de frecuencias; al respecto Palella y Martins (2012) expresan que la estadística descriptiva: “consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin factores pertinentes adicionales (...)” (pág.175). Las presentaciones de los resultados se hizo según las dimensiones establecidas en la operacionalización de variables, señalando además los indicadores evaluados, se muestran las tablas con la frecuencia ( $f_i$ ) que representan la cantidad de respuestas dadas por los encuestados, la proporción ( $p_i$ ) obtenida con respecto a la población, y el porcentaje (%) que refleja la proporcionalidad de una parte respecto al total, dividido en cien unidades. Finalmente, se presentan los análisis de cada dimensión, en base a los resultados hallados y respaldados en fundamentos teóricos.

La presente investigación permitió diagnosticar la comunicación organizacional efectiva en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Bailadores. Por ello, se presenta a continuación los resultados del instrumento aplicado a la población objeto de estudio que es el personal de servicios. En este sentido, se expone el análisis de frecuencias de los resultados del cuestionario aplicado, analizado mediante la estadística descriptiva, lo que permite la observación cuantitativa y descriptiva de cada ítem; representado del mismo modo en cuadros y sus respectivos gráficos para una mejor observación, pudiendo detallar comparativamente los datos aportados por los encuestados.

Cuadro 2 Análisis de Frecuencias y Porcentajes de respuestas. Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Modelos. Indicadores: Unidireccional. Integradora. Positiva. Dinámica. Interna. Externa.

ITEMS	5 Siempre		4 Casi Siempre		3 Algunas Veces		2 Casi Nunca		1 Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	16,66	10	33,33	15	50	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	3,33	24	80	5	16,66
3	0	0	0	0	1	3,33	24	80	5	16,66
4	0	0	1	3,33	5	16,66	19	63,33	5	16,66
5	0	0	1	3,33	1	3,33	23	76,66	5	16,66
6	0	0	1	3,33	0	0	17	56,66	12	40
7	0	0	1	3,33	4	13,33	20	66,66	5	16,66
8	0	0	5	16,66	25	83,33	0	0	0	0
Promedio		2,08%		7,91%		21,66%		52,91%		15,41%



**Gráfico 2. Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Modelos. Indicadores: Unidireccional - Integradora - Positiva - Dinámica - Interna - Externa.**

En cuanto a la dimensión Modelos, que lo integran los Indicadores: Unidireccional, Integradora, Positiva, Dinámica, Interna y Externa los resultados indicados por los entrevistados fueron los siguientes: Siempre 2,08 %, Casi Siempre 7,91%, A Veces 21,66%, Casi Nunca 52,91% y Nunca 15,41%, lo que indica que es una tendencia

desfavorable.

Ramos (2003), en su obra La Comunicación un punto de vista organizacional, establece que... “Conservadoramente, la información fluye por tres elementos del modelo de comunicación tradicional: emisor, mensaje y receptor, y para que se realice la comunicación se agrega un cuarto elemento: retroalimentación”. (p. 21).

De acuerdo a lo indicado por los entrevistados y tomando en cuenta lo establecido por el autor citado anteriormente, se establece que el único que se está comunicando es el supervisor y de esta manera mantiene el control y la autoridad sobre su personal, esto trae como consecuencia que no se toma en cuenta, lo que piensa la persona que recibe la orden al momento de ejecutarla y esto genera que la comunicación fluya en un solo sentido, no existe la retroalimentación, por lo tanto no hay una comunicación bidireccional, que es importante para que ésta se realice de manera correcta.

Cuadro 3 Análisis de Frecuencias y Porcentajes de respuestas: Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Estilos. Indicadores: Agresivo. Pasivo. Asertivo.

ITEMS	5 Siempre		4 Casi Siempre		3 Algunas Veces		2 Casi Nunca		1 Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	0	0	0	0	4	13,33	6	20	20	66,66
10	0	0	2	6,66	20	66,66	6	20	2	6,66
11	1	3,33	3	10	20	66,66	6	20	0	0
12	0	0	1	3,33	12	40	16	53,33	1	3,33
Promedio		0,83%		4,99%		46,66%		28,33%		19,16%

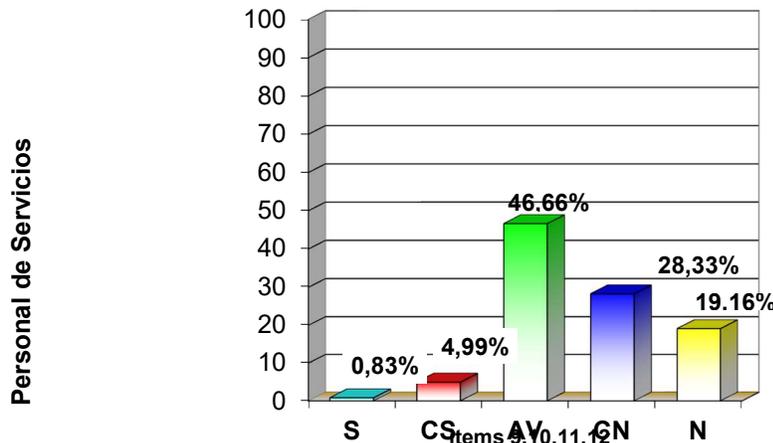


Gráfico 3. Variable: Comunicación Organizacional. Dimensión: Estilos. Indicadores: Agresivo - Pasivo - Asertivo

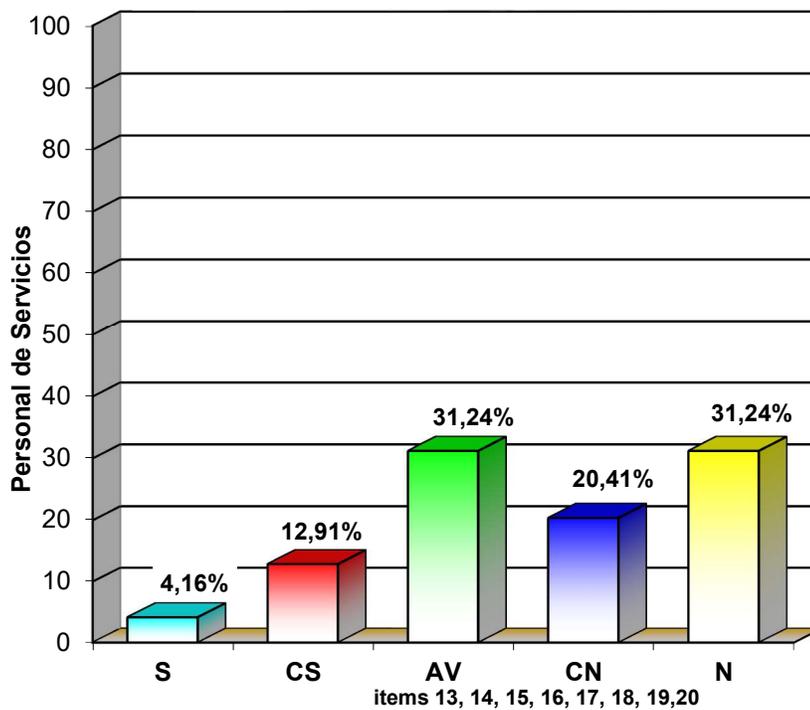
El gráfico anterior refleja la dimensión Estilos que lo componen los indicadores Agresivo, Pasivo y Asertivo, cuyos resultados aportados por los entrevistados son los siguientes: Siempre 0,83%, Casi Siempre 4,99%, A Veces 46,66%, Casi Nunca 28,33% y Nunca 19,16%, lo que da una tendencia desfavorable.

Carmona (2007), “con frecuencia las personas tienen problemas de comunicación con sus compañeros de trabajo o viceversa, porque no han aprendido formas o habilidades para expresar directa y adecuadamente lo que siente o quieren, y para comunicarse sin irrespetar sus deseos y derechos básicos” (p.25).

Tomando en cuenta lo indicado por los entrevistados aunado a lo establecido por el autor citado anteriormente, se deduce que en cuanto a los estilos de la comunicación, el personal de servicio tiene claro en las formas o maneras en que deben realizarse, sin que se menoscaben o irrespeten los derechos y necesidades del personal de servicio por mantener los derechos y necesidades de la organización y que de alguna manera el supervisor posee algunas habilidades para expresar o transmitir la información que deben cumplir el personal bajo su responsabilidad.

Cuadro 4 Análisis de Frecuencias y Porcentajes de respuestas: Variable: Coaching. Dimensión: Capacitación. Indicadores: Creencias. Emociones. Anclaje. Valores. Observar. Lenguaje. Cambio.

ITEMS	5 Siempre		4 Casi Siempre		3 Algunas Veces		2 Casi Nunca		1 Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	0	0	5	16,66	25	83,33	0	0	0	0
14	0	0	1	3,33	20	66,66	9	30	0	0
15	10	33,33	20	66,66	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	10	33,33	20	66,66
17	0	0	5	16,66	25	83,33	0	0	0	0
18	0	0	0	0	5	16,66	10	33,33	15	50
19	0	0	0	0	0	0	10	33,33	20	66,66
20	0	0	0	0	0	0	10	33,33	20	66,66
Promedio		4,16%		12,91%		31,24%		20,41%		31,24%



**Gráfico 4. Variable: Coaching. Dimensión: Capacitación. Indicadores: Creencias - Emociones - Anclaje - Valores - Observar - Lenguaje - Cambio.**

El gráfico anterior refleja la dimensión Capacitación que lo componen los indicadores Creencias, Emociones, Anclaje, Valores, Observar, Lenguaje y Cambio, cuyos resultados aportados por los entrevistados son los siguientes: Siempre 4,16%, Casi Siempre 12,91%, A Veces 31,24%, Casi Nunca 20,41% y Nunca 31,24%, lo que indica que hay una tendencia desfavorable.

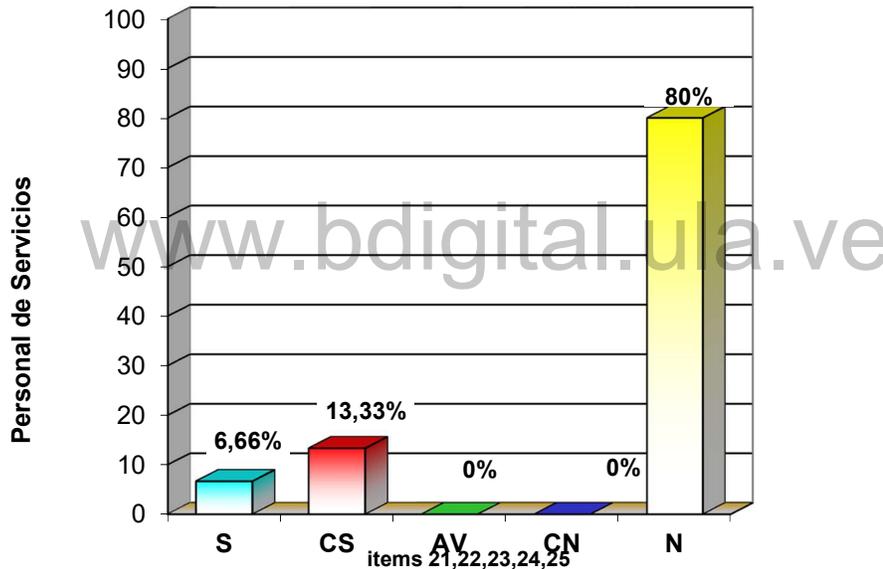
Chiavenato (2009), en su obra Administración de Recursos Humanos establece que... “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Relacionando lo expresado por los entrevistados y lo que menciona el anterior autor, se puede diagnosticar que los conocimientos que tiene el personal de servicio con respecto a algunos elementos que definen su noción para lograr el desarrollo personal y profesional, está muy limitado, sin embargo están dispuestos a asumir nuevos retos que los ayuden a superar esos obstáculos y alcanzar un verdadero desarrollo interior que modifique las perspectivas de la vida y alcanzar un mejor nivel

de esta.

Cuadro 5 Análisis de Frecuencias y Porcentajes de respuestas: Variable: Coaching. Dimensión: Tipos. Indicadores: Personal. Ejecutivo. Organizacional. Equipos.

ITEMS	5 Siempre		4 Casi Siempre		3 Algunas Veces		2 Casi Nunca		1 Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	0	0	0	0	0	0	0	0	30	100
22	10	33,33	20	66,66	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	30	100
24	0	0	0	0	0	0	0	0	30	100
25	0	0	0	0	0	0	0	0	30	100
Promedio		6,66%		13,33%		0%		0%		80%



**Gráfico 5. Variable: Coaching. Dimensión: Tipos. Indicadores: Personal - Ejecutivo - Organizacional - Equipos**

En cuanto a la dimensión Tipos, que incluye los indicadores Personal, Ejecutivo, Organizacional y Equipos, los resultados son los siguientes: Siempre: 6,66%, Casi Siempre: 13,33%, A Veces: 0%, Casi Nunca: 0% y Nunca: 80 %, lo que indica que hay una tendencia desfavorable.

Muradep (2012) en su obra Coaching para la transformación personal establece que... “El coaching se puede aplicar a diferentes áreas, incluyendo, naturalmente, la deportiva. Existen hoy el coaching personal o life coaching, el organizacional, el

ejecutivo, el de equipos, entre otros”. (p. 16).

Con respecto a lo indicado por los entrevistados sumado a lo expresado por el citado autor, se demuestra que el personal de servicios de la UPTMKR, no tienen ningún conocimiento de la existencia de estos tipos de estrategias gerenciales, que los ayuden a superar limitaciones y ser personas más completas, y que al aplicar estos tipos de coaching, tienen el compromiso de que su personal alcance el más alto nivel de desarrollo, tanto emocional, económico, laboral, entre otros, con el fin de que ambos, persona y organización, logren la máxima expresión de relación, donde se sientan comprometidos a tal magnitud, donde uno no pueda coexistir sin el otro.

### **Conclusiones del Análisis de Resultados**

De acuerdo a los resultados del análisis que genera la variable dependiente Comunicación Organizacional, en su dimensión Modelos, se concluye que el Personal de Servicios recibe la comunicación unidireccional de manera constante, donde no existe la retroalimentación en la misma, se observa claramente que el único que se comunica es el supervisor. En muy pocas ocasiones se da una comunicación bidireccional entre el personal de servicios y el supervisor, esto tiene como consecuencia que los lineamientos emitidos por la dirección de la institución no se den de acuerdo a los objetivos de la misma.

Tomando en cuenta los resultados del análisis que genera la variable dependiente Comunicación Organizacional, en su dimensión Estilos, se concluye que el supervisor posee algunos conocimientos básicos de comunicación asertiva y también aplica la comunicación pasiva.

Viendo los análisis de los resultados de la variable independiente Coaching, en su dimensión Capacitación, se concluye que tanto el supervisor como el personal de servicios, se apoyan en las creencias y valores que poseen, para cumplir en la medida posible, con sus compromisos laborales de acuerdo a los lineamientos emanados de la dirección de la organización. De igual manera están interesados en asumir nuevos retos, que los ayuden a cambiar y así lograr un desarrollo interno que los lleve a ser un mejor

equipo de trabajo, donde prevalezca la cordialidad, la solidaridad y el compañerismo.

Percibiendo los análisis de los resultados de la variable independiente Coaching, en su dimensión Tipos, se concluye que tanto el supervisor como el personal de servicios, no tienen nociones de lo que significa el coaching, no tienen idea como aplicarlo para mejorar el cumplimiento a cabalidad de los objetivos de la organización, sin embargo están dispuestos a asumir el compromiso de realizar actividades que los enseñe y aprendan la aplicación de este tipo de estrategia gerencial como lo es el coaching.

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

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

La elaboración de esta guía, tiene como objetivo responder a la necesidad de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, Núcleo Valle del Mocotíes, de contar con una herramienta que le permita procesar y solucionar la comunicación organizacional, que se presenta en el personal de servicios. Para que este objetivo sea posible, se requiere que el Supervisor y el Personal de Servicios, reconozcan en el Coaching una oportunidad pedagógica para el aprendizaje de la Comunicación Organizacional, como forma de intercambio, con reglas claras, conocidas y colectivamente aceptadas, a fin de lograr los objetivos y fines de la organización.

El propósito de la presente Guía, es proporcionar el Coaching como una herramienta metodológica para el Supervisor y el Personal de Servicios, quienes tienen la responsabilidad directa de promover entre ellos, la reflexión, el diálogo, el consenso y la capacidad de escuchar, dirigidos a mejorar la Comunicación Organizacional, contribuyendo de esta manera a fortalecer una cultura de paz y de respeto dentro de las obligaciones inherentes a cada trabajador.

#### **Justificación**

La guía resulta importante porque permitirá el logro de un mejor desempeño del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en Bailadores, al mismo tiempo que los ayude a crear en ellos visiones del futuro en sus vidas personales y laborales. El producto se basará en el hecho de considerar las organizaciones como sistemas estructurados por personas, las cuales interactúan entre sí por medio de la comunicación organizacional, para alcanzar y lograr los objetivos y fines de cada organización.

Cabe destacar, que para lograr las consideraciones anteriores se aplicará el coaching como estrategia gerencial y se desarrollará dicha estrategia por medio de una guía dirigida al supervisor y al personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, para mejorar la comunicación organizacional entre ellos.

Por otra parte, es interesante poner en práctica la guía de Coaching para que se pueda evidenciar cómo mejorará la percepción de la vida en el personal de servicios, dando como resultados que su visión y concepción de la misma sea distinta a lo que hasta ahora han vivido, generando en ellos nuevas metas que quieren y desean alcanzar.

Además, la propuesta es relevante porque mejorará el rendimiento del personal de servicios en sus labores diarias, trayendo como consecuencia el bienestar social en la comunidad universitaria en general y conllevará a un excelente desenvolvimiento institucional.

Cabe señalar, que para la implementación de la propuesta existen los recursos necesarios como son: Los humanos, capacitados y dispuestos a hacer un cambio en la comunicación organizacional, técnicos porque se cuenta con equipos de computación y video beam en la institución y financieros puesto que no se necesita de una mayor inversión para implantar los cambios necesarios.

### **Fundamentación Teórica de la Propuesta**

La Guía de Coaching, como propuesta para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, tiene su fundamento teórico en la Teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría de Sistemas, la primera representada por Elton Mayo y la segunda por Katz y Kahn, donde el primero consideraba al trabajador como un ser social, estudiaba las organizaciones como grupos de personas informales que deberían estar motivadas, recibir incentivos sociales y simbólicos, generar dinámicas de grupo, existir entre ellos buena comunicación para lograr dentro de las mismas cumplir con los objetivos y lineamientos de las empresas. Del mismo modo, la teoría de las Relaciones Humanas buscaba humanizar el trabajo, donde el grupo de personas dentro de las instituciones tuviesen un ambiente de trabajo humano.

Por otro lado, la Teoría de Sistemas establece que las organizaciones están conformadas por subsistemas, donde el todo es mayor que sus partes, y lo equipara con los sistemas que conforman el cuerpo humano, significa que al funcionar en perfectas condiciones los subsistemas, la organización, que es el todo, lo hará mucho mejor. Atendiendo a lo anterior, se establece que el personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, es un departamento o subsistema de dicha universidad y que al funcionar en circunstancias perfectas, debe hacerlo de igual manera la organización, donde todo el colectivo universitario se beneficie.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Diseñar una Guía de Coaching como herramienta que le permita el procesamiento y solución de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, sede Bailadores.

### **Objetivos específicos:**

Ofrecer al Supervisor y Personal de Servicios, criterios y orientaciones para la optimización de la Comunicación Organizacional y el mejoramiento de la relación entre ellos.

Promover el diálogo, para la generación de confianza entre el Supervisor y el Personal de Servicios que conlleven al cumplimiento efectivo de las obligaciones.

Brindar el Coaching como estrategia y técnica para la búsqueda en cada uno de los actores, las potencialidades que poseen para la creación en ellos de sus máximas expectativas.

### **Descripción de la estructura de la Guía de Coaching**

Comprende tres etapas: Etapa I: Diagnóstico. Etapa II: Viabilidad de la guía. Etapa III: Procedimiento para el desarrollo de la guía.

Etapa I: La cual la describe el “ser” realidad de la Guía de Coaching para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de Servicios de la

UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en la ciudad de Bailadores, visto desde su percepción. Esta visión se constituyó en el principal insumo para la definición de la guía a diseñar.

Etapa II: Se refiere a la viabilidad de la guía, así como también la disponibilidad de recursos humanos.

Recursos	Especificaciones
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autor del trabajo, Facilitador de apoyo</li> </ul>
Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico equipado: La biblioteca de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes con video beam, sonido, papel bon, videos, laptop.</li> </ul>
Material de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura de material bibliográfico específico.</li> <li>• Videos temáticos</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Lápices</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos</li> <li>• Ambientación</li> </ul>

Etapa III: Lineamientos operativos, se establecieron las siguientes sesiones de trabajo, representados por 5 talleres con una duración de 90 minutos cada uno. A continuación se describen:

- Taller 1: Información y sensibilización sobre Coaching y cómo influye en la Comunicación Organizacional.
- Taller 2: Establecer la brecha entre el estado presente y el estado deseado.
- Taller 3: Si nada cambia, nada cambia.
- Taller 4: Puntos de vista.
- Taller 5: Reencuadre de situaciones.



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocoties,  
Bailadores

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

**TALLER 1**

**INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN SOBRE COACHING Y  
CÓMO INFLUYE EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Autor:

Gary J. Zambrano Z.

C.I. V-8.076.223

Tutora:

Dra. Raquel Márquez Contreras

Abril, 2018

## **Taller N° 1**

Información y sensibilización sobre Coaching y cómo influye en la Comunicación Organizacional.

### **Objetivo General**

Concientizar al personal de servicios sobre la importancia del coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la comunicación organizacional.

### **Objetivos Específicos**

Motivar al personal de servicios para que aplique el coaching en mejoramiento de sus actitudes personales y laborales.

Reconocer en el coaching una estrategia gerencial de ayuda.

### **Contenido**

Definición de Coaching. Tipos de Coaching. Comunicación Organizacional. Influencia del coaching sobre la comunicación organizacional.

### **Estrategias**

Presentación de los participantes. Expectativas de los participantes hacia el taller. Lectura reflexiva alusiva al tema. Comentarios acerca de la lectura realizada. Formación de grupos. Entrega de material bibliográfico sobre el tema. Conclusiones del taller.

### **Recursos**

Participantes/Facilitador

### **Materiales**

Video beam, pizarra, borrador, lápices, marcadores, carpetas, hojas blancas, material bibliográfico, equipo de sonido, ambientación.

### **Facilitador**

Autor del trabajo; facilitador de apoyo.

### **Lugar**

Biblioteca de la UPTMKR Núcleo Bailadores.

### **Duración**

90 minutos



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocoties,  
Bailadores

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

**TALLER 2**

**ESTABLECER LA BRECHA ENTRE EL ESTADO PRESENTE Y EL  
ESTADO DESEADO**

Autor:

Gary J. Zambrano Z.

C.I. V-8.076.223

Tutora:

Dra. Raquel Márquez Contreras

Abril, 2018

## **Taller N° 2**

Establecer la brecha entre el estado presente y el estado deseado.

### **Objetivo General**

Plantear al personal de servicios el uso del coaching para alcanzar el estado deseado.

### **Objetivos Específicos**

Identificar en qué estado se encuentra actualmente el personal de servicios.

Considerar cual es el estado deseado para el mejoramiento de sus vidas personales y laborales.

### **Contenido**

¿Qué persona le gustaría ser? Identificación de las creencias que lo detienen y/o limitan. ¿Qué tipo de persona está siendo hoy?

### **Estrategias**

Palabras de bienvenida por parte del facilitador. Lectura reflexiva “La Fuente de la miseria humana”. Escribir en una hoja las reflexiones que genere el tema. Realización de lista de los cambios deseados. Conclusiones del taller.

### **Recursos**

Participantes/Facilitador

### **Materiales**

Video beam, pizarra, borrador, lápices, marcadores, carpetas, hojas blancas, material bibliográfico, equipo de sonido, ambientación.

### **Facilitador**

Autor del trabajo; facilitador de apoyo.

### **Lugar**

Biblioteca de la UPTMKR Núcleo Bailadores.

### **Duración**

90 minutos



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocoties,  
Bailadores

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

**TALLER 3  
SI NADA CAMBIA, NADA CAMBIA**

Autor:

Gary J. Zambrano Z.

C.I. V-8.076.223

Tutora:

Dra. Raquel Márquez Contreras

Abril, 2018

### **Taller N° 3**

Si nada cambia, nada cambia.

#### **Objetivo General**

Generar en el personal de servicios las expectativas del uso del coaching como estrategia de cambio.

#### **Objetivos Específicos**

Sugerir al personal de servicios la importancia del cambio por medio del coaching en mejoramiento de sus actitudes personales y laborales.

Reconocer las ventajas que genera el cambio en la vida de las personas.

#### **Contenido**

El costo de no haber hecho el cambio. Resultados de haber ejercido el cambio.

#### **Estrategias**

Palabras de bienvenida por parte del facilitador. Uso de la lista de los cambios deseados del taller anterior. Dinámica sobre su futuro. Formación de grupos.

Conclusiones del taller.

#### **Recursos**

Participantes/Facilitador

#### **Materiales**

Video beam, pizarra, borrador, lápices, marcadores, carpetas, hojas blancas, material bibliográfico, equipo de sonido, ambientación.

#### **Facilitador**

Autor del trabajo; facilitador de apoyo.

#### **Lugar**

Biblioteca de la UPTMKR Núcleo Bailadores.

#### **Duración**

90 minutos



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,  
Bailadores

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

**TALLER 4  
PUNTOS DE VISTA**

Autor:

Gary J. Zambrano Z.

C.I. V-8.076.223

Tutora:

Dra. Raquel Márquez Contreras

Abril, 2018

## **Taller N° 4**

Puntos de vista.

### **Objetivo General**

Demostrar las diferentes realidades de percepción del entorno que nos rodea.

### **Objetivos Específicos**

Visualizar las propias realidades de acuerdo a la visión que se tiene de la realidad.

Reconocer que tipo de observador eres.

### **Contenido**

La percepción del mundo, del otro y de nosotros mismos. Modelos mentales, cómo dificultan o facilitan la comunicación, el aprendizaje y los cambios.

### **Estrategias**

Palabras de bienvenida por parte del facilitador. Observación y análisis de una figura. Anotación de lo observado. Lectura de las anotaciones observadas. Reflexiones sobre la lectura. Conclusiones del taller.

### **Recursos**

Participantes/Facilitador

### **Materiales**

Video beam, pizarra, borrador, lápices, marcadores, carpetas, hojas blancas, material bibliográfico, equipo de sonido, ambientación.

### **Facilitador**

Autor del trabajo; facilitador de apoyo.

### **Lugar**

Biblioteca de la UPTMKR Núcleo Bailadores.

### **Duración**

90 minutos



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocoties,  
Bailadores

**TALLER 5  
REENCUADRE DE SITUACIONES**

Autor:

Gary J. Zambrano Z.

C.I. V-8.076.223

Tutora:

Dra. Raquel Márquez Contreras

Abril, 2018

## **Taller N° 5**

Reencuadre de situaciones.

### **Objetivo General**

Identificar experiencias positivas que están perjudicadas por la palabra “Pero”.

### **Objetivos Específicos**

Considerar como ayuda usar la palabra “aunque” para el mejoramiento de las metas alcanzadas.

Observar los pensamientos que se tienen y reordenarlos de acuerdo a lo que se dice para el mejoramiento de sus vidas.

### **Contenido**

Técnica poderosa en el caso de personas adictas al patrón ‘Sí, pero...’. Re-significar puede ser re-solver.

### **Estrategias**

Presentación de los participantes. Identificar las afirmaciones en la que una experiencia positiva quede perjudicada por la palabra “pero” y realizar una lista. Lectura de la lista de afirmaciones. Cambiar en la lista de afirmaciones la palabra “pero” por “aunque”. Lectura de la lista de afirmaciones con la nueva palabra. Análisis de las nuevas afirmaciones. Conclusiones del taller.

### **Recursos**

Participantes/Facilitador

### **Materiales**

Video beam, pizarra, borrador, lápices, marcadores, carpetas, hojas blancas, material bibliográfico, equipo de sonido, ambientación.

### **Facilitador**

Autor del trabajo; facilitador de apoyo.

### **Lugar**

Biblioteca de la UPTMKR Núcleo Bailadores.

### **Duración**

90 minutos

## **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas, por lo tanto en esta propuesta la factibilidad se enfoca en los siguientes aspectos:

### **Factibilidad Legal**

Se lleva a cabo porque no se desea infringir ninguna ley en el departamento de Personal de Servicio de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, al contrario se desea mantener el apego a la ley, por lo tanto, es posible por cuanto se propone cumplir las normas legales vigentes relativas a garantizar las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados a los trabajadores y trabajadoras por parte de los patronos y patronas, todo a tenor de lo establecido en el artículo 87 de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, en concordancia con el Artículo 89 de la citada Constitución Nacional, el cual establece que el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

### **Factibilidad Social**

A partir de los resultados del diagnóstico se evidencia la factibilidad social, por cuanto está dirigida a una población de trabajadores universitarios del departamento de Personal de Servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes con necesidades de mejorar la comunicación organizacional, pues en la medida en que el trabajador cambie su forma de actuar, se producirá una mejor actitud permitiéndole desenvolverse y participar en la comunidad universitaria.

### **Factibilidad Institucional**

A nivel institucional, la propuesta permite la integración de la institución junto con el personal de servicios, porque al cumplir los trabajadores con sus obligaciones laborales, redundará en beneficios para todo el núcleo universitario, saliendo beneficiada la universidad.

**Factibilidad Técnica**

La propuesta es factible técnicamente debido a que la universidad cuenta con los recursos humanos y técnicos para la ejecución de la misma, en cuanto al personal humano éste está capacitado para operar los equipos necesarios y en cuanto a los equipos técnicos la universidad posee los dispositivos necesarios para la ejecución de la misma.

**Factibilidad Económica**

Económicamente la investigación también es factible ya que la misma no acarrea un costo exagerado para su ejecución, la institución cuenta con los equipos audiovisuales y de reproducción además de un conjunto de profesores que pueden servir como facilitadores en los talleres.

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

## **CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Como resultado de la investigación realizada, es posible concluir que la Guía de Coaching como estrategia gerencial, es una propuesta importante para el Personal de Servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en la ciudad de Bailadores, debido a que permitirá mejorar la comunicación organizacional entre ellos haciéndolos mejores personas en sus relaciones, que redundará en beneficios para todo el colectivo universitario conllevando a ejecutar eficaz y eficientemente cada una de sus actividades laborales, por cuanto tendrán claramente establecido cuáles son sus obligaciones y como realizarlas, cumpliendo de esta manera con los objetivos y fines de la universidad.

Por otra parte, se pudo determinar que es factible la implementación de la propuesta puesto que no implica incurrir en costos elevados, sino que simplemente se puede aplicar de forma sencilla y apoyada por el investigador como personal docente de la institución, aunado al interés que tiene el personal de servicios de la universidad de participar en las actividades programadas para la aplicación de la Guía de Coaching, que permitirá un efectivo cambio de la comunicación organizacional.

Del mismo modo, la Guía de Coaching diseñada presenta una estructura flexible, sencilla, económica, fácil de entender y aplicar, adaptable en cualquier momento y posible de implementar cuando se decida, pudiéndose implementar en períodos predeterminados sin que afecte el desarrollo de las labores diarias del Personal de Servicios y tomando en consideración los aspectos posibles relacionados con la factibilidad psicosocial que puedan presentar los interesados.

En este sentido, también es importante vincular la Guía de Coaching con la Comunicación Organizacional, el cual es un aspecto actualmente resaltante debido a

que permite el análisis de la situación actual para modificar aspectos que estén presentando dificultades o problemas y puedan lograr la eficacia y eficiencia en el desempeño de la universidad.

De lo antes estudiado, también se puede resaltar que el Coaching se refiere a buscar en el individuo las respuestas que se plantean en la vida tanto personal como profesional y se busca a través de esta estrategia gerencial que la misma persona, por medio de preguntas potentes, oportunas y acertadas, proporcione las respuestas de las situaciones planteadas; significa que internamente el ser humano tiene la salida perfecta para lograr los objetivos que se plantea, es por ello que una vez realizado el diagnóstico se decidió hacer la propuesta de una Guía de Coaching para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del Personal de servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en la ciudad de Bailadores, a fin de mejorar sus relaciones interpersonales para lograr alcanzar ser mejores personas y profesionales, redundando en eficiencia y eficacia a la hora del cumplimiento de las obligaciones inherentes al cargo que desempeña cada uno de ellos.

Finalmente, se puede destacar que los objetivos propuestos con la investigación fueron logrados exitosamente, las metas previstas se cumplieron a cabalidad, las estrategias aplicadas para desarrollar la investigación dieron resultados positivos por cuanto se logró el diseño de la Guía de Coaching para el Personal de Servicios de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en la ciudad de Bailadores, los instrumentos fueron aplicados y analizados exitosamente y el tiempo fue suficiente para el desarrollo de la investigación.

### **Recomendaciones**

Una vez analizada la propuesta y su evaluación, se sugiere a la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes con sede en la ciudad de Bailadores, la implementación de la misma por cuanto se obtendrá generar conocimiento de esta estrategia gerencial, tanto en el Supervisor como

en el Personal de Servicios, para mejorar la comunicación organizacional y lograr alcanzar con éxito los objetivos y planes de la institución.

Otra de las recomendaciones, es que al aplicar la propuesta las personas que conforman el departamento del personal de servicios, mejorarán el desarrollo intelectual, laboral y de solidaridad entre ellos, por reactivar en su interior la calidad de vida personal y laboral.

Por otra parte, se pudo observar que el personal de servicio no tiene un espacio donde ellos puedan permanecer a la hora de estar desocupados y esto hace que se dispersen en las instalaciones de la universidad, haciendo difícil en algunos momentos dar con ellos, por lo que se sugiere se les asigne un lugar acondicionado para permanecer en esos momentos y así cualquier información o lineamientos sea de más fácil acceso para dicho personal.

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

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ª Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.
- Carmona, K. (2007). Aspectos Psicosociales en la comunicación y las relaciones humanas. España. Editorial Mac Grill.
- Castro, M. (2013). Coaching en Acción: Herramientas de Intervención. Primera Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453. Marzo 24, 2000
- Dilts, R. Coaching Herramientas para el cambio. 2010. Editorial Urano, S.A. Barcelona. España
- Fernández, C. (2003) La Comunicación en las Organizaciones. Segunda Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Tercera Edición. Editorial Fundación Sypal. Caracas. Venezuela
- Jones, G. y George, J. (2010). Administración Contemporánea. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Muradep, L. (2012). Coaching para la Transformación Personal. Primera Edición. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina

Palella, S. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Primera Reimpresión.

Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela

Ramos, C. (2003) La Comunicación un punto de vista organizacional. Primera Edición.

Editorial Trillas, S.A. de C.V. México

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

## **ANEXOS**

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



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL  
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,  
Bailadores

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

**INSTRUMENTO CUANTITATIVO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

CUESTIONARIO CON RESPUESTAS CERRADAS TIPO LIKERT  
APLICADO AL SUPERVISOR Y AL PERSONAL DE SERVICIOS

Realizado por:  
Gary Zambrano

Tovar, enero 2018

## INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre existe, ha vivido en armonía interactiva con otros individuos de su especie y en esa interacción se han dado relaciones armoniosas o conflictivas entre ellos, que surgen a raíz de la comunicación. Las organizaciones están conformadas por personas con diferentes personalidades, actitudes, deseos, aspiraciones, conocimientos, formaciones, fundamentadas en valores que de una manera u otra generan reacciones positivas o negativas en pro de los fines de dichas organizaciones. Y es por esto que se aplica El coaching como estrategia gerencial para lograr alcanzar la mayor efectividad en la comunicación organizacional.

El presente instrumento tiene la finalidad de obtener información sobre cómo se genera y desarrolla la comunicación organizacional y de qué manera se establece El Coaching como estrategia para controlar al mejoramiento de la misma.

## INSTRUCCIONES

- Es un cuestionario sencillo con respuestas cerradas tipo Likert.
- Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, de las cuales usted escogerá una.
- Leer detalladamente las preguntas.
- Analizar su respuesta tomando en cuenta la realidad y su opinión acerca de ello.
- Por favor responda todas las preguntas, sin dejar ninguna en blanco.

## AGRADECIMIENTO

Muchas gracias por su colaboración en el desarrollo de la implementación del instrumento, que busca recaudar información valiosa, aportada por usted.

El Investigador.

Comunicación Organizacional (Variable Dependiente)				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	AV	CN	N
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Maneja la comunicación unidireccional para mantener el control y conservar la autoridad, sin que le puedan contradecir la orden.	5	10	15	0	0
Modelos	Unidireccional	1	Maneja la comunicación unidireccional para mantener el control y conservar la autoridad, sin que le puedan contradecir la orden.	5	10	15	0	0
	Integradora	2	Utiliza la comunicación integradora para que el personal bajo su responsabilidad pueda llegar al fin común de la organización.	0	0	1	24	5
	Integradora	3	Utiliza la comunicación para integrar el personal bajo su responsabilidad para que puedan alcanzar la solidaridad entre ellos.	0	0	1	24	5
	Positiva	4	Aplica la comunicación positiva para contar siempre con una actitud optimista del personal bajo su responsabilidad.	0	1	5	19	5
	Dinámica	5	Para lograr dentro de su organización la rapidez, calidad, fluidez de las actividades del personal bajo su supervisión, usa la comunicación dinámica.	0	1	1	23	5
	Dinámica	6	Usa la comunicación dinámica por medio de conferencias, cursos y seminarios que ayuden a la superación personal y colectiva de los trabajadores bajo su responsabilidad.	0	1	0	17	12
	Interna	7	Por medio de la comunicación interna busca que las actividades efectuadas dentro de su organización sean creativas y mantengan buenas relaciones con y entre el personal bajo su responsabilidad.	0	1	4	20	5
	Externa	8	Cree usted que por medio de la comunicación externa, se percibe una imagen positiva de la universidad.	0	5	25	0	0
Estilos	Agresivo	9	Aplica la comunicación agresiva por medio de gritos, amenazas, sarcasmos irrespetando a sus subordinados.	0	0	4	6	20
	Pasivo	10	Emplea la comunicación pasiva para no expresar opiniones o emociones por temor a ser rechazado por otros	0	2	20	6	2

	Asertivo	11	Emplea la comunicación asertiva haciendo valer derechos y necesidades de la organización sin irrespetar o desestimar los derechos y necesidades de los demás	1	3	20	6	0
	Asertivo	12	Usa la comunicación asertiva para alcanzar metas de formas correctas y concretas que cumplan significativamente con sus obligaciones	0	1	12	16	1

El Coaching (Variable Independiente)				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	AV	CN	N
Capacitación	Creencias	13	Las creencias sobre los valores que tiene el personal para cumplir con su responsabilidad, les ayudará a obtener buenos resultados en el cumplimiento de las obligaciones.	0	5	25	0	0
	Emociones	14	Al estimular externamente al personal bajo responsabilidad, ellos reaccionan emocionalmente ante este estímulo generando cambios en sus actitudes hacia el trabajo.	0	1	20	9	0
	Emociones	15	Se sentiría emocionado por conocer y experimentar cambios en su persona que lo ayuden a mejorar y alcanzar un mejor nivel de vida	10	20	0	0	0
	Anclaje	16	Usa el recuerdo como anclaje de una situación donde se sintió excelente para traerla al presente y hacerla efectiva de nuevo.	0	0	0	10	20
	Valores	17	Los valores del personal bajo su responsabilidad están íntimamente relacionados con las actitudes para cumplir a cabalidad con las obligaciones inherentes a su cargo.	0	5	25	0	0
	Observar	18	De acuerdo como usted observa la realidad que lo rodea en la universidad, influye en sus labores diarias dentro de la misma.	0	0	5	10	15

	Lenguaje	19	Aplica el lenguaje como capacidad de comunicarse con su entorno y sus compañeros de labores.	0	0	0	10	20
	Cambio	20	Desarrolla todo el potencial interno que tiene para lograr en usted un cambio que lo haga mejor persona y evolucione hacia un mejor nivel de vida.	0	0	0	10	20
Tipos	Personal	21	Usa El Coaching Personal para que las relaciones entre sus subordinados superen limitaciones y permitan hacer consientes sus acciones, hábitos y valores para ser personas más completas.	0	0	0	0	30
	Personal	22	Le gustaría conocer y aplicar en su vida personal y profesional el coaching para superar limitaciones y alcanzar lo que quiere en la vida	10	20	0	0	0
	Ejecutivo	23	La universidad ha buscado la manera de aplicar en ciertos niveles jerárquicos de su organización el coaching ejecutivo.	0	0	0	0	30
	Organizacional	24	Aplicando El Coaching Organizacional busca en su organización un mayor desempeño y mejores resultados de su personal que contribuyan a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo.	0	0	0	0	30
	Equipos	25	Emplea el coaching en equipos para mejorar la efectividad en el rendimiento laborar dentro de la organización.	0	0	0	0	30

Gracias por su invaluable colaboración.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,

Bailadores

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

**INSTRUMENTO CUANTITATIVO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

CUESTIONARIO CON RESPUESTAS CERRADAS TIPO LIKERT  
APLICADO AL SUPERVISOR Y AL PERSONAL DE SERVICIOS

Realizado por:  
Gary Zambrano

Tovar, enero 2018

Tovar, 25 de enero de 2018

Ciudadana:  
Ingeniera: Mariela Molina Márquez  
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el trabajo de grado que lleva por título **GUIA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE SERVICIOS**. Caso: UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores, para optar al Título de Magister en Administración Educacional que otorga la Universidad de los Andes.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario, dirigido al Supervisor y al Personal de Servicios del Núcleo Valle del Mocotíes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

---

Gary Zambrano  
C.I: V-8.076.223

Anexo:

- a. Constancia de Validación.
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro: Operacionalización de la variable.
- d. Cuestionario.

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Mariela Molina Márquez, con título de postgrado Magister en Gerencia Educativa, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por Gary Zambrano titular de la C.I.: V-8.076.223, estudiante de la Maestría en Administración Educacional, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo **Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes.**

Por lo que considero que el cuestionario presentado cumple con todos los requisitos de validez para ser aplicado en la presente investigación.

En Tovar a los 28 días del mes de enero de 2018

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

---

Mariela Molina Márquez

C.I.: V-14.131.507

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**

DATOS DEL EXPERTO                      FECHA: 28/01/18  
 NOMBRES Y APELLIDOS: Mariela Molina Márquez    C.I.: V-14.131.507  
 INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores  
 PROFESIÓN: Ingeniera en Informática

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA**

**C= Coherencia de los ítems con los objetivos    R= Relevancia    P= Pertinencia**

**Q= Redacción    V= Validez interna (de contenido)**

**Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.**

**TABLA DE VALIDACIÓN**

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES: Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1	x	x	x	x	x	
2	x	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	x	
4	x	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	x	
6	x	x	x	-	x	Precisar la redacción del indicador
7	x	x	x	x	x	
8	x	x	x	-	x	Precisar la redacción del indicador
9	x	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	x	
11	x	x	x	x	x	
12	x	x	x	x	x	
13	x	x	x	x	x	
14	x	x	x	x	x	
15	x	x	x	x	x	
16	x	x	x	x	x	
17	x	x	x	x	x	
18	x	x	x	x	x	

19	x	x	x	x	x	
20	x	x	x	x	x	
21	x	x	x	x	x	
22	x	x	x	x	x	
23	x	x	x	x	x	
24	x	x	x	x	x	
25	x	x	x	x	x	
<b>CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN</b>						
Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.						
MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo						
<b>TABLA DE VALIDACIÓN</b>						
ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES: Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1	x					
2		x				
3	x					
4		x				
5	x					
6		x				La semántica o significado de la información genera mala comunicación
7	x					
8		x				La información se tergiversa por el ruido en los canales de comunicación
9	x					
10	x					
11	x					
12	x					

13	x					
14		x				
15	x					
16	x					
17		x				
18	x					
19	x					
20		x				
21	x					
22	x					
23	x					
24	x					
25		x				

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

Tovar, 28 de enero de 2018

Ciudadana:  
Ingeniera: Mariela Molina Márquez  
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de agradecer su valiosa colaboración en la validación del instrumento para la recolección de información en el trabajo de grado que lleva por título **Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del personal de servicios**. Caso: UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores, para optar al Título de Magister en Administración Educacional que otorga la Universidad de los Andes.

De usted,

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

Atentamente,

---

Gary Zambrano  
C.I: V-8.076.223



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL  
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,

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

**INSTRUMENTO CUANTITATIVO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

CUESTIONARIO CON RESPUESTAS CERRADAS TIPO LIKERT  
APLICADO AL SUPERVISOR Y AL PERSONAL DE SERVICIOS

Realizado por:  
Gary Zambrano

Tovar, enero 2018

Tovar, 25 de enero de 2018

Ciudadano:  
Licenciado: Edimer Olmos  
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el trabajo de grado que lleva por título **GUIA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE SERVICIOS**. Caso: UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores, para optar al Título de Magister en Administración Educacional que otorga la Universidad de los Andes.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario, dirigido al Supervisor y al Personal de Servicios del Núcleo Valle del Mocotíes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

---

Gary Zambrano  
C.I: V-8.076.223

Anexo:

- a. Constancia de Validación.
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro: Operacionalización de la variable.
- d. Cuestionario.

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Edimer Olmos, con título de postgrado Magister en Gerencia Educativa, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por Gary Zambrano titular de la C.I.: V-8.076.223, estudiante de la Maestría en Administración Educacional, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo **Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes.**

Por lo que considero que el cuestionario presentado cumple con todos los requisitos de validez para ser aplicado en la presente investigación.

En Tovar a los 30 días del mes de enero de 2018

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

---

Edimer Olmos  
C.I.: V-8.519.916

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**

DATOS DEL EXPERTO                      FECHA: 30/01/18  
 NOMBRES Y APELLIDOS: Edimer Olmos    C.I.: V-8.519.916  
 INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes. Bailadores  
 PROFESIÓN: Licenciado en Administración

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA**

**C= Coherencia de los ítems con los objetivos    R= Relevancia    P= Pertinencia**

**Q= Redacción    V= Validez interna (de contenido)**

**Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.**

**TABLA DE VALIDACIÓN**

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES: Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1	x	x	x	x	x	
2	x	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	x	
4	x	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	x	
6	x	x	x	x	x	
7	x	x	x	x	x	
8	x	x	x	x	x	
9	x	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	x	
11	x	x	x	x	x	
12	x	x	x	x	x	
13	x	x	x	x	x	
14	x	x	x	x	x	
15	x	x	x	x	x	
16	x	x	x	x	x	
17	x	x	x	x	x	
18	x	x	x	x	x	

19	x	x	x	x	x	
20	x	x	x	x	x	
21	x	x	x	x	x	
22	x	x	x	x	x	
23	x	x	x	x	x	
24	x	x	x	x	x	
25	x	x	x	x	x	

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN**

**Indique con una “X” cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.**

**MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo**

**TABLA DE VALIDACIÓN**

ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES: Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1	x					
2		x				
3	x					
4		x				
5	x					
6		x				
7	x					
8		x				
9	x					
10	x					
11	x					
12	x					

13	x					
14		x				
15	x					
16	x					
17	x					
18		x				
19		x				
20	x					
21	x					
22	x					
23	x					
24	x					
25		x				

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

Tovar, 30 de enero de 2018

Ciudadano:  
Licenciado: Edimer Olmos  
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de agradecer su valiosa colaboración en la validación del instrumento para la recolección de información en el trabajo de grado que lleva por título **Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del personal de servicios**. Caso: UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores, para optar al Título de Magister en Administración Educacional que otorga la Universidad de los Andes.

De usted,

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

Atentamente,

---

Gary Zambrano  
C.I: V-8.076.223



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL  
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**GUÍA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

Caso: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA  
KLÉBER RAMÍREZ (UPTMKR) Núcleo Valle del Mocotíes,

Bailadores

**INSTRUMENTO CUANTITATIVO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

CUESTIONARIO CON RESPUESTAS CERRADAS TIPO LIKERT  
APLICADO AL SUPERVISOR Y AL PERSONAL DE SERVICIOS

Realizado por:  
Gary Zambrano

Tovar, enero 2018

Tovar, 25 de enero de 2018

Ciudadano:  
Ingeniero: Oneiver Rujano  
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el trabajo de grado que lleva por título **GUIA DE COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE SERVICIOS**. Caso: UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores, para optar al Título de Magister en Administración Educacional que otorga la Universidad de los Andes.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario, dirigido al Supervisor y al Personal de Servicios del Núcleo Valle del Mocotíes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida Kléber Ramírez.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

---

Gary Zambrano  
C.I: V-8.076.223

Anexo:

- a. Constancia de Validación.
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro: Operacionalización de la variable.
- d. Cuestionario.

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Oneiver Rujano, con título de postgrado Magister en Gerencia Educativa, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por Gary Zambrano titular de la C.I.: V-8.076.223, estudiante de la Maestría en Administración Educativa, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo **Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del personal de servicios de la UPTMKR, Núcleo Valle del Mocotíes.**

Por lo que considero que el cuestionario presentado cumple con todos los requisitos de validez para ser aplicado en la presente investigación.

En Tovar a los 28 días del mes de enero de 2018

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

---

Oneiver Rujano  
C.I.: V-11.165.557

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**

DATOS DEL EXPERTO                      FECHA: 28/01/18  
 NOMBRES Y APELLIDOS: Oneiver Rujano    C.I.: V-11.165.557  
 INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UPTM Kléber Ramírez, Núcleo Valle del Mocotíes  
 PROFESIÓN: Ingeniero en Informática

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA**

**C= Coherencia de los ítems con los objetivos    R= Relevancia    P= Pertinencia**

**Q= Redacción    V= Validez interna (de contenido)**

**Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.**

**TABLA DE VALIDACIÓN**

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES: Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1	x	x	x	x	x	
2	x	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	x	
4	x	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	x	
6	x	x	x	-	x	Precisar la redacción del indicador
7	x	x	x	x	x	
8	x	x	x	-	x	Precisar la redacción del indicador
9	x	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	x	
11	x	x	x	x	x	
12	x	x	x	x	x	
13	x	x	x	x	x	
14	x	x	x	x	x	
15	x	x	x	x	x	
16	x	x	x	x	x	
17	x	x	x	x	x	
18	x	x	x	x	x	

19	x	x	x	x	x	
20	x	x	x	x	x	
21	x	x	x	x	x	
22	x	x	x	x	x	
23	x	x	x	x	x	
24	x	x	x	x	x	
25	x	x	x	x	x	

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN**

**Indique con una “X” cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.**

**MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo**

**TABLA DE VALIDACIÓN**

ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES: Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1	x					
2		x				
3	x					
4		x				
5	x					
6		x				
7	x	x				
8		x				
9		x				
10		x				
11	x					
12	x					

13	x					
14	x					
15		x				
16	x					
17		x				
18	x					
19		x				
20		x				
21		x				
22	x					
23	x					
24	x					
25	x					

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

Tovar, 28 de enero de 2018

Ciudadano:  
Ingeniero: Oneiver Rujano  
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de agradecer su valiosa colaboración en la validación del instrumento para la recolección de información en el trabajo de grado que lleva por título **Guía de Coaching como estrategia gerencial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional del personal de servicios**. Caso: UPTMKR Núcleo Valle del Mocotíes, Bailadores, para optar al Título de Magister en Administración Educacional que otorga la Universidad de los Andes.

De usted,

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

Atentamente,

---

Gary Zambrano  
C.I: V-8.076.223



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Validez Instrumento

Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Suma ri	Pri	Ppri	Pe
1	5	5	5	15	5	1	0,03703704
2	4	4	4	12	4	0,8	0,03703704
3	5	5	5	15	5	1	0,03703704
4	4	4	4	12	4	0,8	0,03703704
5	5	5	5	15	5	1	0,03703704
6	4	4	4	12	4	0,8	0,03703704
7	5	5	5	15	5	1	0,03703704
8	4	4	4	12	4	0,8	0,03703704
9	5	5	4	14	4,66666667	0,93333333	0,03703704
10	5	5	4	14	4,66666667	0,93333333	0,03703704
11	5	5	5	15	5	1	0,03703704
12	5	5	5	15	5	1	0,03703704
13	5	5	5	15	5	1	0,03703704
14	4	4	5	13	4,33333333	0,86666667	0,03703704
15	5	5	4	14	4,66666667	0,93333333	0,03703704
16	5	5	5	15	5	1	0,03703704
17	4	5	4	13	4,33333333	0,86666667	0,03703704
18	5	4	5	14	4,66666667	0,93333333	0,03703704
19	5	4	4	13	4,33333333	0,86666667	0,03703704
20	4	5	4	13	4,33333333	0,86666667	0,03703704
21	5	5	4	14	4,66666667	0,93333333	0,03703704
22	5	5	5	15	5	1	0,03703704
23	5	5	5	15	5	1	0,03703704
24	5	5	5	15	5	1	0,03703704
25	4	4	5	13	4,33333333	0,86666667	0,03703704
						<b>Suma Ppri</b>	21,4
						<b>Cpr</b>	0,856
<b>La validez del instrumento es alto</b>						<b>Cprc</b>	<b>0,81896296</b>



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO MOCOTIES  
 MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

ÍTEMS	COEFICIENTE DE CROMBACH											VARIANZAS		
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	$\bar{y}$	$\bar{y}^2$	$\frac{\sum_{i=1}^{10} y_i^2}{10}$	$\frac{\sum_{i=1}^{10} y_i^2}{10} - \bar{y}^2$
1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1,7	2,89	3,3	0,41
3	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1,8	3,24	4	0,76
4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2,8	7,84	8,2	0,36
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
6	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3,5	12,25	12,5	0,25
7	3	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1,9	3,61	4,5	0,89
8	3	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2,5	6,25	7,1	0,85
9	3	5	4	4	3	4	3	2	2	3	3,3	10,89	11,7	0,81
10	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3,5	12,25	12,5	0,25
11	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2,7	7,29	7,7	0,41
12	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
13	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3,4	11,56	11,8	0,24
14	3	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1,8	3,24	3,8	0,56
15	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
16	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
17	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
18	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
19	3	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2,5	6,25	7,1	0,85
20	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
21	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
22	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
23	3	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2,5	6,25	7,1	0,85
24	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
25	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4	19,36	19,6	0,24
												Suma Varianzas		<b>10,37</b>
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>92</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>76</b>	<b>87</b>	<b>7517</b>	<b>7592,3</b>	<b>75,41</b>

$$\alpha = 25 / (25 - 1) * [1 - (10,37 / 75,41)]$$

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:  
K : Es el número de ítems.  
 $\sum S_{iS}^2$  : Sumatoria de varianzas de los ítems.  
 $S_T^2$  : Varianza de la suma de los ítems.  
 $\alpha$  : Coeficiente de Alfa de cronbach.

$$\alpha = 25 / 24 * [1 - (0,1375149)]$$

$$\alpha = 1,0416666 * 0,8624851$$

$$\alpha = 0,8984$$

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