UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

“ESTRATEGIA DE COACHING PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DEL INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LIDERAZGO CRISTOFORO” – REGIÓN NORTE 2016

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTOR

Bach. MARTHA ISABEL ENRIQUETA LEON MENENDEZ

ASESOR

Mg. DINA MARISOL CALONGE DE LA PIEDRA

CHICLAYO – PERÚ

2016

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

"ESTRATEGIA DE COACHING PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DEL INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LIDERAZGO CRISTOFORO" – REGIÓN NORTE 2016

AUTOR

Bach. MARTHA ISABEL ENRIQUETA LEON MENENDEZ

CHICLAYO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis en especial a mis dos hijos María Isabel y José Manuel que son y serán siempre mi motor y motivo en mi vida, para que esto sea un ejemplo en cualquier proyecto de vida que inicien y lo culminen aun con los obstáculos que se puedan presentar, con la misma satisfacción yo hoy siento de una tarea cumplida.

También quiero dedicarlo a mi madre que siempre confía en mí y me alienta con esa fortaleza que transmite y se siente orgullosa de mis logros, a mi padre que desde el cielo me da siempre la sabiduría para vencer cualquier obstáculo y a todos y cada uno de los miembros de mi familia que son siempre lo más importante en mi vida.

La autora

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios quien me da salud para lograr cumplir mis sueños y sabiduría para ir logrando este trabajo de investigación.

A los miembros del ILLC que confiaron en mí para el desarrollo de la presente investigación.

A mi profesor, Dr. Juan Carlos Callejas Torres por la paciencia que siempre mostró ante mis múltiples consultas y su apoyo incondicional para no decaer en los momentos difíciles de este trabajo.

A mi Asesora de tesis Mg. Dina Marisol Calonge de la Piedra que con su entusiasmo me impulsó para seguir adelante y confió en mí para el desarrollo de la presente tesis.

A todos aquellos amigos y profesionales que de una u otra forma contribuyeron con sus conocimientos y experiencia a hacer de esta investigación una realidad y me impulsaron a seguir adelante.

La autora

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en las regiones de Piura, Chiclayo y Chimbote, del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo, una institución sin fines de lucro cuya misión es participar y promover el espíritu y método de liderazgo cristoforo, transmitiéndolo a través de un equipo de voluntarios a todas las personas que quieran mejorar su calidad de vida para lograr un mundo mejor.

Al realizar el diagnóstico al estado actual en las tres regiones se determinó que existía un insuficiente liderazgo transformacional en la región norte y en el análisis causal se pudo observar la falta de un proceso de coaching para la formación de líderes que tenga en cuenta la contradicción entre las competencias profesionales y los resultados que mejore el liderazgo de la región, trazándose como objetivo elaborar una estrategia de coaching que tenga en cuenta la lógica formativa y la sistematización del proceso para la mejora del liderazgo de los instructores y miembros de equipo de la región norte del ILLC.

Para el presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta como base teórica el desarrollo del proceso de coaching y sus diferentes tendencias históricas así como el desarrollo de las competencias del líder coach basado en la teoría de Peter Hawkins para el coaching de equipos y la aplicación del liderazgo transformacional como estilo de liderazgo en entidades sin fines de lucro.

La novedad científica está dada en que la estrategia de coaching se basa en la teoría de Figueroa, donde se desarrollarán siete etapas corroborándose de esta forma la hipótesis planteada para la mejora del liderazgo de los instructores y miembros de equipo del ILLC.

La significación practica está dada en la transformación de los instructores y miembros del equipo, a través de un liderazgo transformacional y un coaching de equipo, desarrollando competencias y habilidades de otras

personas lo que permitirá mejorar el liderazgo y lograr el crecimiento de la región, lo que servirá como modelo para las aplicaciones en las demás regiones del país y de América Latina.

Palabras clave: Coaching, liderazgo transformacional, competencias de líder coach, coaching de equipos.

ABSTRACT

This research was conducted in the regions of Piura, Chiclayo and Chimbote, the Latin American Leadership Institute Cristoforo, a non-profit organization whose mission is to participate and promote the spirit and method of cristoforo leadership, transmitting it through a team of volunteers to all people who want to improve their quality of life to achieve a better world.

When making the diagnosis of the current state of the coaching process in the three regions it was determined that there was insufficient transformational leadership in the northern region and the causal analysis was observed the lack of a coaching process for leadership training that takes into account the contradiction between professional competence and results that improve the leadership of the region, Euplius aimed at developing an strategy coaching that takes into account the training logic and systematization of the process to improve the leadership of instructors and members team of the northern region of ILLC.

For the present investigation was considered as a theoretical basis the development of the coaching process and its various historical trends and the development of skills coach leader based on the theory of Peter Hawkins for team coaching and implementation of transformational leadership as leadership style nonprofit entities.

The scientific novelty is given in the coaching strategy that was developed is based on the theory of Figueroa, where seven stages corroborating thus the hypothesis to improve the leadership of instructors and members of the ILLC team develop.

The practical significance is given in the transformation of instructors and team members through transformational leadership and team coaching, developing skills and abilities of others which will improve leadership and

achieve growth in the region, which will serve as a model for applications in other regions of the country and Latin America.

Keywords: Coaching, Transformational leadership, leader skills coach, team coaching.

ÍNDICE

Dedicatoria iii
Agradecimiento iv
Resumen v
Abstract vii
Introducción 13
Primera parte: Metodología y fundamentación de la investigación 25
Capítulo 1. Construcción del marco teórico 26
1.1. Caracterización epidemiológica del proceso de coaching y su dinámica 26
1.1.1. Corrientes en el proceso de coaching 29
1.1.2. Tipos de coaching 30
1.1.3. Etapas del proceso de coaching para equipos 33
1.1.4. Competencias del líder coach 37
1.1.5. Estrategia del proceso de coaching 39
1.1.6. Elementos del coaching 40
1.2. Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso de coaching 41

Capítulo 2.Justificación del problema y caracterización del campo de acción 48
2.1. Justificación del problema 48
2.2. Caracterización del estado actual del campo de acción 64
2.3. Marco Conceptual 77

Capítulo 3. Hipótesis y diseño de la ejecución 78
3.1. Definición de hipótesis 79
3.2. Determinación de las variables de la hipótesis 79
3.2.1. Definición de las variables. 79
3.2.2. Clasificación de las variables. 80
3.3. Diseño de la ejecución 81
3.3.1. Universo 83
3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e información o fuentes 83
3.3.3. Selección de muestra. 85
3.3.4. Forma de tratamiento de los datos. 85
3.3.5. Forma de análisis de las informaciones. 86

Segunda parte: Construcción del aporte 87
Capítulo 4. Construcción del aporte práctico 88
4.1. Fundamentación del aporte práctico. 88
4.2. Diagnóstico 89
4.3. Objetivo general 90
4.4. Planeación estratégica 90

Tercera parte: Validación de los resultados 96
Capítulo 5. Valoración y corroboración de los resultados 97
5.1. Valoración de los resultados por criterio de expertos 97
5.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico 99
5.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas 100
Conclusiones 107
Recomendaciones 109
Referencias bibliográficas 110

Índice de Tablas

01	Cursos Dictados en la Región Norte	19
02	Instructores en la Región Norte	20
03	Miembros de equipo de la Región Norte	20
04	Estimulación Intelectual	65
05	Trato Personalizado	66
06	Comunicación	67
07	Apoyo Tutorial	68
08	Consideración Individualizada	69
09	Inspiración y motivación	70
10	Conducta y Ética	71
11	Carisma	72
12	Credibilidad	73
13	Influencia Idealizada	74
14	Liderazgo Transformacional	75
15	Clasificación de las Variables	80
16	Población	82
17	Escala de Encuesta	85
18	Objetivos y Cronograma de desarrollo de actividades	93
19	Evaluación de la Estrategia de Expertos	98
20	Novedad Científica	100
21	Pertenencia de Fundamento	101
22	Nivel de Argumentación	102
23	Nivel de Correspondencia	102
24	Claridad de la Finalidad	103
25	Posibilidades de Aplicación	104
26	Concepción General	105
27	Significación Práctica	105

Índice de Figuras

01	Organigrama del ILLC	18
02	Cursos Dictados en la Región Norte	19
03	Instructores en la Región Norte	20
04	Miembros de equipo de la Región Norte	21
05	Las 16 competencias diferenciadoras	62
06	Estimulación Intelectual	65
07	Trato Personalizado	67
08	Comunicación	68
09	Apoyo Tutorial	69
10	Consideración Individualizada	70
11	Inspiración y motivación	71
12	Conducta y Ética	72
13	Carisma	73
14	Credibilidad	74
15	Influencia Idealizada	75
16	Liderazgo Transformacional	76
17	Diseño de la Investigación	82
18	Novedad Científica	101
19	Pertenencia de Fundamento	101
20	Nivel de Argumentación	102
21	Nivel de Correspondencia	103
22	Claridad de la Finalidad	104
23	Posibilidades de Aplicación	104
24	Concepción General	105
25	Significación Práctica	106

Anexos

01 Instrumento de Recolección de Datos
02 Validación del Instrumento por Expertos
03 Desarrollo Parcial del Aporte Práctico
04 Diapositivas de Apoyo para el Diagnóstico
05 Curso de Capacitación de Competencias
06 Encuesta de Expertos para validación de estrategias

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen diferentes enfoques del liderazgo por lo que la mejora del mismo juega un papel importante dentro del desarrollo de nuestra sociedad. Es por ello que el fomentar un liderazgo de equipos se ha convertido en una necesidad dentro las organizaciones.

El tema de liderazgo es de vital importancia para asumir las nuevas realidades que atraviesa la sociedad actual. Por esta razón esta investigación se enmarcó dentro del mismo, con el propósito de realizar un aporte que a través de una comprensión más profunda y actual del tema, permita nuevos espacios de formación donde los equipos del ILLC puedan ampliar sus conocimientos y desarrollar competencias que le generen un mejor desenvolvimiento como líderes potenciales.

En la actualidad mucho se dice y se propone acerca del rol y el valor del ser humano y la importancia de ser líderes dentro de nuestras organizaciones. Es por ello que el ILLC a través de su Curso Taller de Liderazgo se preocupa por descubrir el talento del ser humano con la finalidad de potencializar sus habilidades y destrezas para con ello influenciar positivamente en su ámbito personal y laboral.

La finalidad de un proceso de coaching para la formación de líderes es obtener cambios positivos en los miembros de equipo teniendo en cuenta las competencias que se necesitan para lograr un mejor desempeño dentro de la institución.

Es importante la formación de líderes puesto que tanto los instructores como miembros de equipo debe evolucionar tanto personal como profesionalmente y convertirse en un ejemplo a seguir para los participantes y nuevos miembros de equipo en el futuro. La preocupación del Secretario Regional a cargo está en desarrollar el talento de cada una de las personas

con las que trabaja a diario y conectar con su equipo para responder a sus metas y objetivos a través de un desarrollo sostenido.

Hoy en día se reconoce que el liderazgo requiere de pensamiento estratégico, acciones decisivas, valores e integridad personal así como de otras cualidades de gran valor. Los seres humanos cuentan con dones y talentos desde que nacen y justamente para formar líderes se debe primero ser líderes de su vida. Cuando se logra esto, las personas se convierten en líderes y con el ejemplo son capaces de formar otros líderes siendo esto un factor importante dentro del desarrollo de cualquier organización.

El liderazgo hoy en día es considerado como una herramienta de suma importancia dentro de las entidades, más aun dada la competitividad existente dentro de un mercado donde el cambio continuo obliga a las empresas a mantenerse alerta respecto a la competencia.

Durante años existió la creencia y varias teorías que aseveraban que los líderes nacían como tales y solo algunas personas gozaban de dicho privilegio. Hoy en día se ha podido comprobar que esto no es así, si bien es cierto algunas personas cuentan con atributos que facilitan su liderazgo, todo ser humano nace con talentos y habilidades que si son debidamente encaminadas y desarrolladas permitirán que el líder que tienen dentro salga a relucir y se forme como líder primero de su propia vida y luego dentro de la organización a la cual pertenece. Cabe señalar que para ejercer ese liderazgo también es necesario desarrollar un nivel de madurez emocional óptima, es decir tener una identidad desarrollada, metas y objetivos claros, ser capaces de reconocer sus propios derechos y ser capaces de buscar su crecimiento y desarrollo personal.

Una adecuada formación como líderes y un desarrollo constante de las habilidades conllevan a las personas a despertar ese líder que cada ser humano posee, las situaciones difíciles se convierten en una oportunidad de desarrollar competencias como comunicación asertiva, carisma entre otras que se requieren por lo que es importante estar abierto al aprendizaje y mejora continua para ser un verdadero líder.

Para ser un líder de éxito es necesario tener en cuenta tres áreas a desarrollar, la capacitación más que como una opción surge como una necesidad adquirir conocimientos, el desarrollo de habilidades a través de la puesta en práctica de una serie de acciones que le permitan ejercer un liderazgo y el poseer la actitud adecuada así como los valores necesarios para lograrlo y poder cumplir metas y objetivos dentro del lugar donde se desempeñan.

El tener personas a cargo hoy en día y relacionarse con ellas requiere un aprendizaje continuo, donde desarrollarse y crecer es un reto diario. Empresarios, gerentes, jefes de equipo requieren hacer uso de sus habilidades y competencias diariamente para enfrentar situaciones donde los cambios constantes en el mercado los retan no solo a tener sus metas claras con objetivos tanto a corto como a mediano y largo plazo así como contar con procesos bien definidos y el personal adecuado en cada puesto con las competencias requeridas sino que además juega un papel importante la comunicación, la motivación, los valores y demás características que a un líder le permite cumplir con los objetivos dentro de cualquier organización.

Todo esto nos hace ver que en la actualidad las generaciones actuales, la tecnología, el desarrollo continuo, los cambios sociales y económicos, la exigencia de los clientes y la competencia en el mercado requieren de líderes dispuestos a continuar cada día desarrollando sus habilidades y competencias para lograr los objetivos dentro de sus instituciones.

Después de la segunda guerra mundial el Padre James Keller de la congregación Maryknoll en Nueva York, Estados Unidos fundó “The Christophers” (Los Cristoforos) un movimiento internacional cuyo mensaje es “Tu puedes cambiar el mundo” y cuyo objetivo era llevar la esperanza y la luz de Cristo a las personas devastadas por la guerra.

Ante la necesidad de encontrar nuevas oportunidades de trabajo y desarrollo personal y profesional, y buscar la forma de desarrollar la capacidad de liderazgo de cada persona se crea el Curso Taller de Liderazgo Cristoforo que permitió ayudar a la gente a vivir más plenamente a través de desarrollar

en ellos sus habilidades esenciales : comunicación y relaciones humanas fundándose en 1952 en Detroit Michigan el Instituto Gabriel Richard a través del cual se logró la difusión y expansión del curso.

En 1987 gracias a la iniciativa del P. Angelo Enrique Camacho quien acompañado de dos laicos en Lima viaja a Estados Unidos y luego de prepararse traen el curso a Perú con la finalidad de lograr también redescubrir talentos en las personas y potenciar el líder que llevan dentro.

Conscientes de la necesidad de contar con un mayor número de líderes mejor entrenados y guiados por principios cristianos en todos los niveles sociales y que quieren construir un mundo mejor es que nace el INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LIDERAZGO CRISTOFORO, que a partir de la fecha llamaremos ILLC, a cargo de un grupo de laicos comprometidos y liderados por el Padre fundador Angelo Enrique Camacho.

El éxito del ILLC está dado en el voluntariado, los miembros de equipo e instructores dan su servicio desinteresado, por lo que para ser miembro de equipo debe existir un profundo deseo de servir a los demás, compartir lo aprendido en el curso a través de llevar una vida coherente con la filosofía cristofora y compartir sus experiencias y transformar el mundo en un lugar justo, solidario y mejor para vivir.

De parte de los instructores y los miembros del equipo del ILLC existe una fidelidad al bosquejo del curso, así como a su estructura de coherencia y cohesión entre sesión y sesión, lo cual ha permitido la continuidad del curso y garantizan los resultados obtenidos al finalizar cada curso lo cual son evidenciados a través de los testimonios de los mismos participantes en la ceremonia de graduación.

La base del curso es la filosofía Cristofora basada en la profunda creencia en el valor de cada individuo, la cual se apoya en declaraciones: Tu Eres Único, Tienes una Misión y Tú Haces la Diferencia.

Estas declaraciones se apoyan en tres principios básicos:

- Basta una persona para iniciar un cambio.

- El cambio debe ser positivo y constructivo
- Está basado en valores universales.

Todo ello busca que un participante, líder Cristoforo, adquiera el suficiente valor, determinación y entusiasmo para autoafirmarse, tener una meta concreta y responsable y entregarse a los demás.

Después de 29 años de la formación del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo, se han dictado en Perú más de 850 cursos y son cerca de 16,000 graduados, contando con expansión también en otros países de américa latina como Uruguay, Bolivia, El Salvador, Argentina, Panamá, Los Ángeles y Las Vegas. En Perú se inició en Chimbote pero también se dicta en Piura, Cajamarca, Chiclayo, Huaraz, Ayacucho, Arequipa, Cuzco y Puno.

La Misión del ILLC es participar y promover el espíritu y método de liderazgo cristoforo, transmitiéndolo a través de un equipo de voluntarios a todas las personas que quieran mejorar su calidad de vida para lograr un mundo mejor.

La visión es ser reconocidos como la institución referente en la construcción de un mundo mejor a través del desarrollo humano integral, solidario y transformador, teniendo presencia en las ciudades más importantes del país con una organización solida compuesta por voluntarios que aseguren la continuidad del ILLC a lo largo del tiempo.

El organigrama del ILLC es como sigue:

El Consejo Directivo estará integrado por la Presidencia, la Secretaría General, Secretaría Nacional y dos vocales.

La Secretaria General quien representa al Consejo Directivo es el encargado de coordinar con la Secretaría Nacional quien es la responsable de la marcha administrativa del instituto en el país que se encuentre.

La Secretaria Nacional tiene a su cargo:

- La Tesorería Nacional es la encargada de la parte económica del instituto en el país que se desempeñe y en todo lo que en cuanto a ingresos y egresos se refiera.
- Logística es el encargado de llevar el control de los materiales permanentes de consumo y venta utilizados en el curso de liderazgo Cristoforo.
- La Secretaría de Capacitación y Desarrollo, su finalidad es velar por el desarrollo continuo de los voluntarios cristoforos o miembros de equipo e instructores.
- Las Secretarías Regionales son responsables de la buena marcha administrativa de su Región y la promoción de nuevos instructores y miembros de equipo.
- Los instructores y miembros de equipo de cada región son personas católicas voluntarias con una preparación previa y con una vida acorde con los principios y filosofía cristofora quienes dictan el curso de liderazgo de una manera desinteresada.

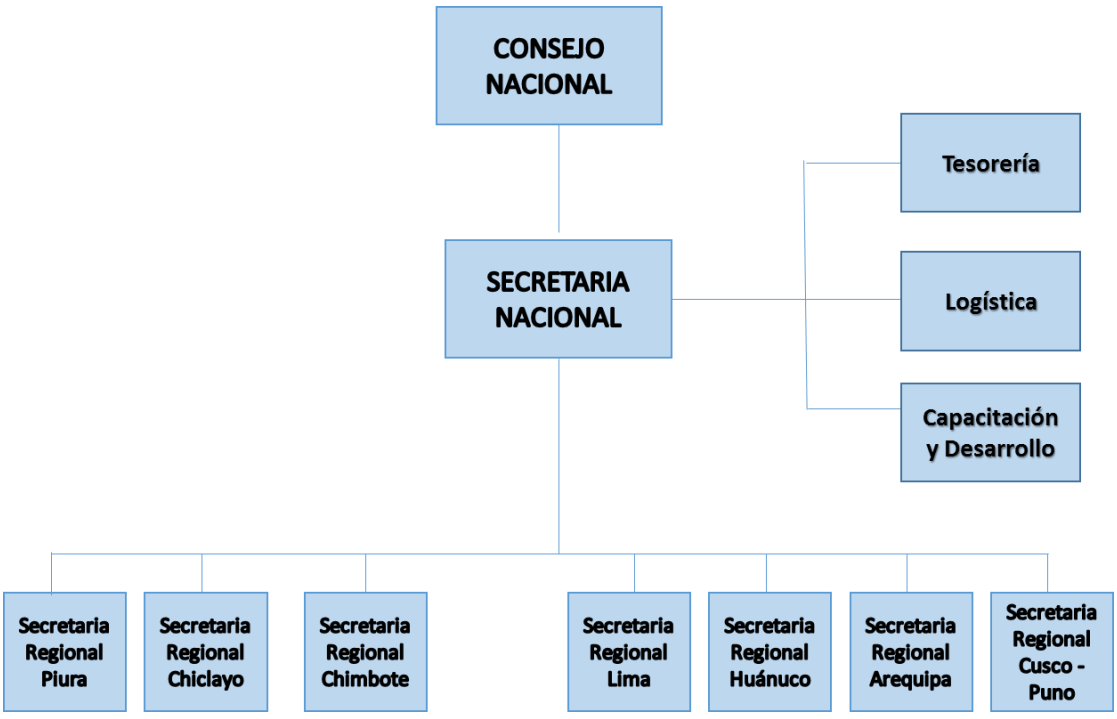


Figura 1. Organigrama del ILLC

La Secretaría Nacional del ILLC al realizar un análisis de los resultados de la gestión del ILLC del año 2015 logro apreciar en la región norte (Chimbote, Chiclayo y Piura) las siguientes manifestaciones:

Tabla 1

Cursos dictados en la Región Norte

REGIONES	2015	2014	2013	2012	2011
	N°Cursos	N° Cursos	N° Cursos	N° Cursos	N° Cursos
Chimbote	2	5	4	3	4
Chiclayo	1	3	4	5	3
Piura	1	4	4	3	4
Total	**4**	**12**	**12**	**11**	**11**

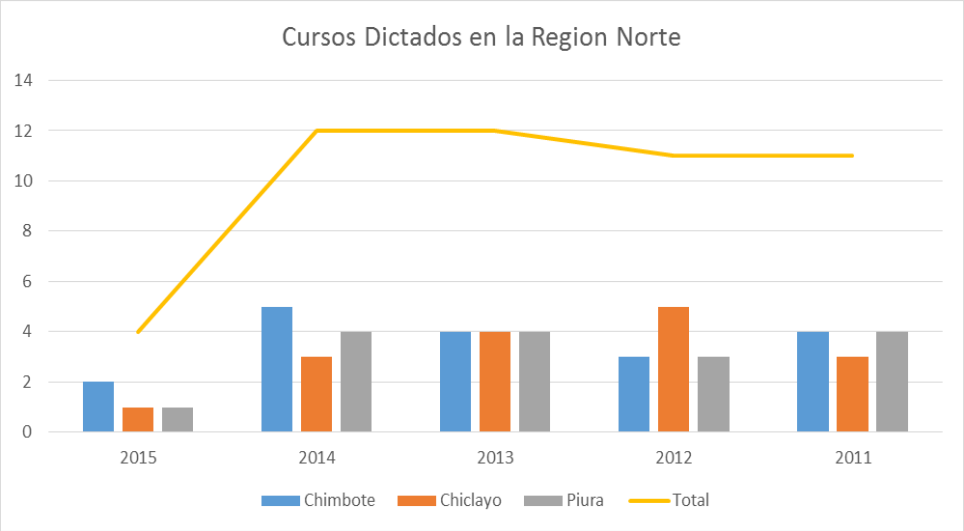


Figura 2. Cursos dictados en la región Norte

En la Figura 2 se puede observar que si bien es cierto los cuatro años anteriores se ha mantenido estable el número de cursos dictados, en el último año la región norte ha decrecido en un 67 %.

Tabla 2

Instructores en la Región Norte

REGIONES	2015	2014	2013	2012	2011
	Instructor	Instructor	Instructor	Instructor	Instructor
Chimbote	5	5	3	3	6
Chiclayo	2	3	3	2	2
Piura	4	3	3	3	5
Total	**11**	**11**	**9**	**8**	**13**

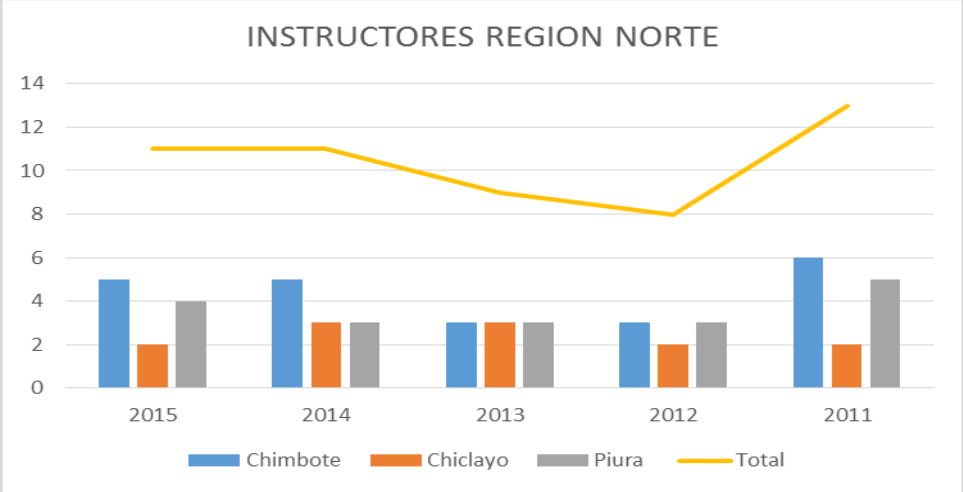


Figura 3. Instructores Región Norte

En la Figura 3 se aprecia un decrecimiento del 15% en el número de instructores de la región siendo Chimbote la región que tiene mayor número de instructores.

Tabla 3

Miembros de equipo de la Región Norte

REGIONES	2015	2014	2013	2012	2011
	Miembro Eq.	Miembro Eq.	Miembro Eq.	Miembro Eq.	Miembro Eq.
Chimbote	8	10	13	8	11
Chiclayo	5	10	7	10	10
Piura	10	14	12	10	14
Total	**23**	**34**	**32**	**28**	**35**

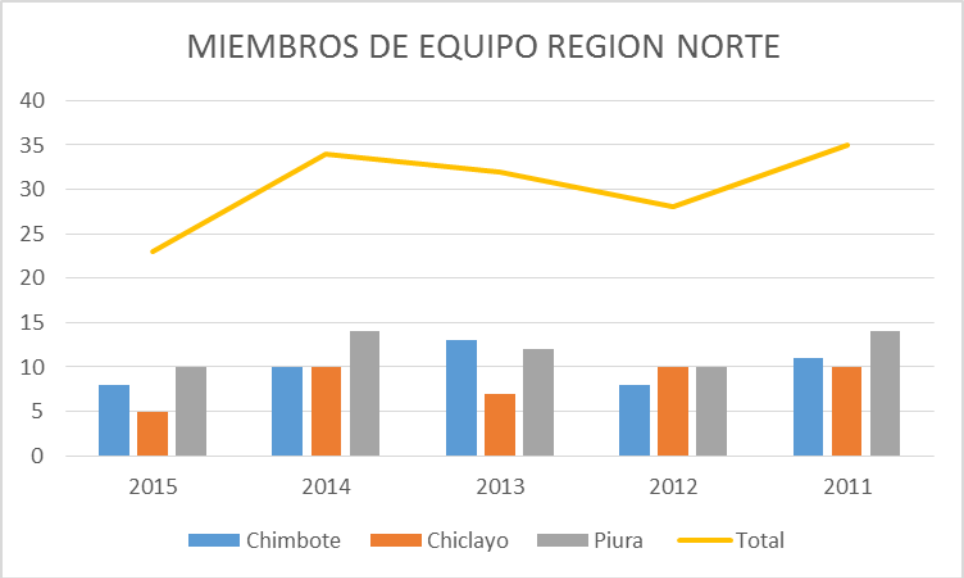


Figura 4. Miembros de equipo Región Norte

La Figura 4 muestra un decrecimiento del 34% en los miembros de equipo versus el año anterior.

Todo este análisis conlleva a las siguientes conclusiones por parte del ILLC:

Nivel 1: Cantidad

Las regiones en los últimos 5 años, se mantienen en un estado de latencia, mas no se registra crecimiento en ninguna de las variables analizadas habiéndose proyectado un crecimiento mínimo del 10% anual.

El número de cursos, instructores y miembros de equipo tienen tendencia a la disminución.

Nivel 2: Calidad

Se percibe una formación de miembros de equipo e Instructores deficiente, puesto que son los mismos en los últimos 5 años inclusive algunos de ellos dejaron de pertenecer al ILLC, siendo lo esperado que los miembros de equipo se conviertan en un periodo máximo de dos años en instructores y

se formen un promedio de 5 nuevos miembros de equipo cada año.

Lo antes expuesto muestra que no se evidencia un liderazgo transformador que permita generar cambios positivos y crecimiento en las regiones.

La deserción de los participantes a los cursos ha aumentado a un 45 % siendo considerado como normal una deserción de un 10 a un 20% en cada curso.

Se forman instructores pero no líderes transformadores.

Estas manifestaciones se sintetizan en el **problema científico:** Insuficiente Liderazgo de los Instructores y miembros de equipo.

En el análisis causal del problema se observa:

- La falta de un **proceso de coaching** dentro de la formación de equipos e instructores y poder mejorar su liderazgo y capacidad de influencia.
- No existe una capacitación de parte del instituto a los directivos en el **proceso de coaching** para la formación de líderes para aplicarlo a los nuevos miembros de equipo e instructores.
- El instituto se creó por un grupo de laicos bajo la dirección del fundador del ILLC y fue creciendo sin contar con un **proceso de coaching** para la formación de líderes lo que impide la mejora continua y auto desarrollo de los antiguos instructores.

Estas valoraciones causales sugieren profundizar en el proceso de coaching para la formación de líderes **objeto de la presente investigación**.

En relación con este proceso de formación de coaching para la formación de líderes, hay autores que realizan importantes aportes:

Leonard T. (1999) nos dice que “En ámbitos organizacionales, el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y

entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias".

Salazar G. (2000) sostiene que el proceso de coaching "Es una forma especial de liderar a un grupo obteniendo altas normas de disciplina, responsabilidad y sentido del compromiso".

Mantel de Ferreira, (2004) indica que el Coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarle a lograr sus metas.

Muradep, L (2009).manifiesta que la palabra coaching es acompañar a otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella. Es un camino para superar limitaciones, permite realizar conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambios que permitan al cliente tomar acciones que lleven a ser una mejor persona más completa.

Si bien es cierto existen diferentes maneras de definir el proceso de coaching todas de una u otra forma conllevan a que las personas desarrollen su potencial y cumplan metas u objetivos comunes de tal manera que se formen con ello lideres capaces de tener una visión clara de sus metas de las de su equipo de trabajo. Es importante primero liderarnos para luego liderar a los demás y para ello se requiere crear una estrategia de coaching para la formación de líderes que conlleve a saber cómo hacerlo, que no es tratado por estos autores.

Se traza como **objetivo general** de esta investigación elaborar una estrategia de coaching que tenga en cuenta la lógica formativa y la sistematización del proceso para la mejora del liderazgo de los instructores y miembros de equipo de la región norte y como **objetivos específicos**:

1. Caracterizar epistemológicamente el proceso de coaching y su dinámica.

2. Determinar las tendencias históricas del proceso de coaching y su dinámica que se propone realizar en la región norte del ILLC
3. Diagnosticar el estado actual de la dinámica de la región vs a cómo se daría si hubiera un proceso de coaching en la región norte del ILLC.
4. Elaborar la estrategia de coaching para la mejora del liderazgo de los instructores y miembros de equipo de la región norte del ILLC.
5. Validar la estrategia de coaching para la formación de líderes por el método de expertos.
6. Ejemplificar parcialmente la estrategia.

El **campo de la investigación** es la dinámica del proceso de coaching.

El estudio del objeto y el campo de la investigación revelan, que no ha sido suficientemente abordado el proceso de coaching para la formación de líderes que tenga en cuenta la contradicción entre las competencias profesionales y los resultados que mejore el liderazgo de los instructores y miembros de equipo del ILLC.

La significación práctica radica en el impacto social al contribuir a la formación de líderes en el proceso de coaching ya que la sistematización epistemológica de los contenidos formativos posibilita resolver problemas que requieran el liderazgo y trabajo en equipo.

La novedad científica de la investigación radica en revelar la lógica integradora entre la dimensión formativa del líder y la dimensión formativa de los equipos de trabajo en una entidad sin fines de lucro en la dinámica del proceso de coaching la cual se expresa, sobre la base del desarrollo de competencias por la apropiación de los nuevos contenidos, la estructuración de la orientación sistematizada formativa para lograr la generalización cognoscitiva de los contenidos formativos en los líderes, basándose en la teoría de Peter Hawkins (1978) para el coaching de equipos.

PRIMERA PARTE:

METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

En este capítulo se plantean los referentes teóricos contextuales, a partir de la caracterización epistemológica del proceso de coaching para la formación de líderes, se abordan las consideraciones teóricas esenciales del proceso de coaching y su dinámica, determinándose las tendencias históricas del proceso de coaching para la formación de líderes, que marcan pautas históricas a través de indicadores y etapas definidas.

1.1. Caracterización Epistemológica del Proceso de Coaching y su dinámica

Actualmente, el proceso de coaching es utilizado en las organizaciones como una herramienta de gran utilidad, aun cuando el porcentaje de inversión en ello no es muy alto, el desarrollo de las personas en los últimos tiempos ha tomado gran importancia dentro del mercado competitivo actual.

Payeras J. y Daniel T. (2004) en su libro sostuvo que el liderazgo y el proceso de coaching son dos conceptos que deben ir de la mano dentro de una empresa, si bien es cierto generalmente las empresas contratan un coach externo se debe en realidad más por los temas a desarrollar que por un tema metodológico. Sostiene también que el éxito de un líder está en ser también un coach de las personas a su cargo, es por ello que el estilo de liderazgo que aplique debe estar encaminado como un proceso de coaching lo que ayudara a desarrollar su liderazgo.

Wolk L. (2007) nos dio a conocer el proceso de coaching donde muestra al coach como un “socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas”. También afirma que para el éxito en un proceso de coach además de una ética personal e impecable responsabilidad profesional se debe tener en cuenta los siguientes puntos a desarrollar:

- Escucha activa y reflexiva.
- Intuición
- Respeto hacia el otro como un legítimo otro.
- Empatía
- Maestría en el preguntar

Quintanilla N. y Ulloa J. (2007) nos dieron a conocer que el coaching es un proceso que si bien es cierto cuenta con un inicio y un fin , lo importante del mismo está en que las personas descubran esas competencias y atributos y los direccionen de tal manera que venzan sus limitaciones estereotipadas y puedan lograr sus objetivos o metas.

Benites, J. y Cheverri, R. (2008) comentó que para Fernando Escallon coach de Targeting Results en el proceso de coaching las relaciones de las personas mejoran y al descubrir sus talentos aprenden a ver la vida desde un cristal diferente, mas desde el ser que del hacer.

El proceso de Coaching permite a las personas mejorar su desempeño tanto desde el punto de vista personal como profesional, el descubrir su potencial a través de una serie de acciones le permite que fluyan sus habilidades de trabajo en equipo, empatía, comunicación, solución de problemas y demás talentos que les permitirá mejorar su liderazgo.

Caicedo P. (2013) en su tesis afirmó que existen dos tipos básicos de coaching y de acuerdo a la posición del coachee puede aplicarse un coaching para la mejora del desempeño o un coaching para el desarrollo del liderazgo.

Respecto al coaching para el desarrollo del liderazgo que es objeto de esta investigación, nos hace ver que el coaching busca influir de manera positiva sobre las personas para convertir sus debilidades en áreas de mejora con de fin de cambiar hábitos y falsos paradigmas tomando en cuenta aspectos como la resolución de conflictos, comunicación, autoconfianza, tolerancia, adaptabilidad entre otras ya que de ello depende su actuación como líder dentro de la sociedad.

Nieto M. y Torres V. (2014) en su tesis indicaron diversas apreciaciones del proceso de coaching:

Para Talane Miedaner cuando se habla de proceso de coaching podemos decir que es un "proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que se es ahora, en relación con lo que se desea ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará solo lo mejor de usted y le aconsejará, guiará y estimulará para que vaya más allá de las limitaciones que se impone a sí mismo y realice su propio potencial".

Así mismo, nos dio a conocer otra apreciación dada por Robert Dilts quien sostuvo que "el proceso de coaching ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades., aflorar todo el potencial del individuo, ayudarle a superar sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz como miembro de un equipo."

Joseph O'Connor sostuvo que el proceso de coaching está basado en el autoconocimiento y está orientado a lograr a través de la motivación una transformación que permita a los miembros de la misma a alinearse con los objetivos y metas de la organización a la cual pertenecen.

Coaching proviene del verbo inglés "to coach" que significa entrenar "es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas".

El proceso de coaching permite que las personas descubran los conocimientos que poseen y para ello se utilizan técnicas como talleres, seminarios, dinámicas motivacionales a través de las cuales logran hacerlo.

Masiel, E (2009) sostuvo que "El coaching está relacionado con el aprendizaje, a pesar de que un tutor no es un profesor, ni tiene por qué saber necesariamente cómo hacer las cosas. El coach observa pautas, define el

escenario de las nuevas acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica."

"El Coaching como gestión no es sólo una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de dirigir, de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser". Esto nos muestra que más que instrucciones específicas o indicaciones directas es necesario el uso de preguntar efectivas que permitan descubrir el potencial de las personas.

Todos los autores antes mencionados concuerdan que el proceso de coaching en toda organización tanto a nivel personal como de equipo es necesario para poder lograr que las personas desarrollen todo su potencial, jugando un papel importante el descubrimiento de sus talentos a través de su autoconocimiento así como el desarrollo de sus capacidades para la mejora del liderazgo en cualquier institución. Para todo ello existen técnicas que a través de preguntas efectivas permiten cumplir este objetivo.

1.1.1. Corrientes en el Proceso de Coaching

Según lo indicado en el Instituto Europeo del Coaching (2015) existen diferentes corrientes del coaching de acuerdo a la escuela donde se han formado los coaches así como las tendencias filosóficas que los forman, creándose escuelas coaching con perspectivas distintas que se enriquecen entre sí y con un disposición abierta a integrar nuevas herramientas que mejoren los procesos existentes.

Es importante por ello, tener una visión global de las líneas de coaching existentes a manera de un conocimiento general.

Existen tres líneas que han brindado un mayor aporte al coaching y se reconocen en función al país donde han surgido y sus autores:

Coaching Norteamericano.- Thomas Leonard

- Incentiva la autoestima
- Motiva a la acción
- Pone a "prueba" a sus clientes (desafío)

- Son pragmáticos

Coaching Europeo/ Inglés .- Tim Galleway / John Whitmore

- Conciencia (de la situación presente). Eliminar preguntas que reducen nuestras posibilidades como ¿podré o no hacerlo?
- Confianza en uno mismo (responsable de su rendimiento).
- Decisión (deseo de moverse en dirección al futuro). La conciencia y la confianza en uno mismo, no surge a menos que exista voluntad y deseo.

Coaching Sudamericano / Ontológico.- Fernando Flores / Rafael Echevarría / Julio Olalla

- Corporalidad
- Emocionalidad
- Lenguaje

1.1.2. Tipos de Coaching

Existen varios tipos de coaching entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

Life Coaching.- es un proceso basado en técnicas conversacionales donde el coach interactúa con el coachee de tal manera que éste desarrolle su potencial y cree estrategias que le permita alcanzar su metas en los diferentes aspectos de su vida personal para lograr sus sueños, mejorar sus relaciones interpersonales tanto familiares como de pareja y en el trabajo para así lograr un equilibrio entre sus emociones, su mente y su espíritu. Esta metodología ayuda a las personas a sobresalir en los campos de su vida diaria y aumentar su bienestar.

Coaching empresarial.- también conocido como coaching de negocios y está orientado a las PYMES (pequeña y mediana empresa). Cada empresa presenta necesidades diferentes de acuerdo al tiempo de actividad o giro del negocio, cualquiera que éste fuera, el objetivo es mejorar el rendimiento de los colaboradores y crear un ambiente positivo y productivo a través del desarrollo

de habilidades empresariales, ahorro de tiempo, expansión de sus negocios así como ayudarlos a conocer cómo afrontar los conflictos ante situaciones diversas dentro del campo empresarial. El coaching empresarial también tiene como objetivo que el emprendedor logre un equilibrio entre su vida personal y el manejo de su empresa con la finalidad no solo de mantenerla en el tiempo sino de mejorarla y desarrollar una visión estratégica del mismo.

Muchas veces en el mundo empresarial no solo el deseo de salir adelante y ofrecer el mejor servicio es suficiente, en el diario caminar se presentan situaciones que es necesario saber cómo manejar y es allí donde un coach se convierte en un apoyo importante dentro de la pequeña o mediana empresa para evitar o disminuir el riesgo de cierre o pérdida de tiempo o dinero.

Coaching Organizacional.- es un proceso diseñado para las grandes empresas, conocido también como coaching corporativo o estratégico, generalmente es el departamento de recursos humanos quien lidera este proceso en el cual las metas de la compañía son las que prevalecen. El objetivo de es este tipo de coaching es lograr que los empleados logren una transformación positiva que con lleve al cumplimiento de las metas empresariales. Al realizarse un cambio en los trabajadores genera un impacto que trasciende a todos los niveles de la corporación conduciéndola a un camino de desarrollo a través de sus propios recursos y habilidades.

Coaching Ejecutivo.- tal como su nombre lo indica se aplica a los ejecutivos de las empresas, a los directivos en quienes radica la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos de las empresas. Este proceso de coaching está dirigido a optimizar los niveles gerenciales dentro de la organización mediante el desarrollo de las habilidades directivas de los ejecutivos para obtener un óptimo desempeño en las relaciones tanto con sus empleados, como con la alta gerencia y con el logro de su relación con él mismo.

Al realizar un coaching ejecutivo es importante considerar ciertos aspectos que deben tomarse en cuenta como son:

- Tener claras las fortalezas y debilidades
- Lograr la excelencia a través del desarrollo de sus talentos
- Establecer una coherencia entre los valores empresariales y personales
- Lograr un balance entre su vida profesional y personal
- Potenciar una visión estratégica del entorno empresarial.

Coaching de Equipo

Peter Hawking (1978) en su libro sobre coaching de equipos dio a conocer que un coaching continuo dado por el líder de equipo o por un coach externo puede conseguir una mejora continua en el rendimiento del mismo.

Peter Hawkins define el coaching de equipo como “Hacer que un equipo rinda más que la suma de sus partes al aclarar su misión y mejorar sus relaciones internas y externas. Se diferencia, por lo tanto, del coaching de los líderes de equipo por la forma de liderarlos equipos, o del coaching individual por estar en un ámbito de grupo”.

Hackman y Wageman (2005) plantearon el coaching de equipo como “una interacción directa con un equipo, que pretende ayudar a los miembros a hacer un uso coordinado y apropiado de los recursos colectivos a la hora de desempeñar el trabajo del equipo” con ello dejan claro que en todo trabajo de equipo los miembros deben formar parte de un mismo objetivo y guiar sus esfuerzos en una misma dirección.

David Clutterbuck definió el coaching de equipo como: “Ayudar a mejorar el rendimiento del equipo, y los procesos mediante los cuales se lo logra a través de la reflexión y el diálogo”.

Casado, B (2010) en su libro indicó que el coach de equipo puede ser dado por el gerente o jefe del equipo o por un coach externo, sin que esto tenga que influir en su gestión como líder.

Las áreas que debe tener en cuenta el líder - coach para formación y desarrollo del equipo son las siguientes:

- El líder - coach debe ayudar a que cada miembro de equipo descubra sus capacidades, competencias, las desarrolle y las ponga al servicio del equipo buscando el bien común.

- El líder coach debe buscar el consenso del equipo para establecer las normas que los van a regir.

- Es importante que el equipo tenga claro cuál es su misión y visión. El líder coach debe hacer que el equipo tenga claro tanto sus objetivos como equipo como los plazos y debe motivar a todos en el avance del mismo.

Para el coaching de equipos se utiliza el mismo método que el coaching individual pero considerando al equipo como una unidad y estará cargo de un coach externo o del líder coach.

El proceso de coaching en equipo genera un mayor compromiso de parte de los miembros del equipo ya que se sienten involucrados en las metas, visión, misión y se sienten parte de un objetivo en común.

Se puede concluir entonces, que el coaching de equipo puede ser dirigido por un coach externo o por el líder del equipo, en cualquiera de los casos debe ser realizado a través de un trabajo en conjunto donde el liderazgo juega un rol importante puesto que todos los miembros de equipo deben participar de manera conjunta con un sentido de pertenencia y con un objetivo claro brindando cada uno de sus miembros todo el esfuerzo necesario para cumplir sus metas.

1.1.3. Etapas del Proceso de Coaching para Equipos

El modelo CLEAR se desarrolló en el año 1978 por Peter Hawkins por primera vez como modelo de supervisión y en los años 1980 como un modelo

de coaching individual. Muchos años más tarde Hawkins y Smith lo aplican al coaching de equipo.

Las cinco fases CLEAR de evolución de cualquier coaching son: Acordar (Contracting), Escuchar (Listening), Investigar (Exploring), Actuar (Action) y Revisar (Review).

Hawkins después de varios años de investigaciones determinó que era necesario agregar un diagnostico preliminar de la mano con el equipo para determinar el estado actual, los objetivos y el camino a seguir en el coaching.

Producto de ello se creó el modelo CID CLEAR que incluía el término CID,(contracting, inquirí and diagnosis).

Las etapas de este proceso se tratan mediante el estudio del modelo CID CLEAR desarrollado por Peter Hawkins (1978) y se aplican tanto si rol del coach lo asume un coach externo o un miembro del equipo que asume el papel de líder.

Hawkins consideró que es posible realizar el proceso de coaching por un coach externo o por un líder del mismo equipo.

Los pasos a seguir en este modelo se detallan a continuación:

- Acordar (1) en esta etapa se debe dejar claro la importancia del coaching del equipo y lo que se desea lograr.
- Investigar, en esta fase se determinan los actores, información relevante sobre su rendimiento, funcionamiento y dinámica.
- Diagnosticar, en esta etapa se analiza la información recaudada de los talentos, habilidades y competencias de los miembros del equipo así como su funcionamiento y dinámica.
- Acordar (2), se establecerán los acuerdos y metas de manera conjunta como se van a llevar a cabo dentro del proceso de coaching para lograr el mejor rendimiento/productividad del equipo.

- Escuchar, en esta fase se realiza la escucha activa de los miembros del equipo para conocer la situación, para esta etapa son importantes las preguntas poderosas.
- Investigar, en esta etapa se investiga la información recogida y se crea de manera conjunta el plan estratégico.
- Actuar, en esta fase se conduce de la reflexión a la acción, estableciéndose lo que se debe hacer y lo que se debe dejar de hacer para obtener los resultados deseados designando encargados de cada etapa.
- Revisar, en esta etapa se revisa si las acciones ejecutadas están funcionando se hacen los ajustes necesarios y se continua el aprendizaje de manera cíclica, continuando el equipo en un aprendizaje continuo y por ende un crecimiento sostenido en el tiempo.

Figueroa, J. (2015) en su tesis dio a conocer las etapas dentro de un proceso de coaching como sigue:

1. Entrevista Personal y Diagnóstico Inicial

Con la finalidad de conocer las prioridades existentes es necesario efectuar una entrevista personal que permite determinar las oportunidades, fortalezas así como las áreas de mejora del coachee, de esta manera se podrán establecer los resultados que se desean obtener.

Se recoge información del coachee de sí mismo, entorno y área de influencia, a través de entrevistas, cuestionarios, test, formatos, rueda de la vida (360 o), etc.

2. Definición de Objetivos

Se establece lo que el coachee desea lograr tanto en el corto, mediano o largo plazo en las diferentes áreas de su vida, sus expectativas, objetivos y compromisos.

3. Establecer Recursos

Se establecen requerimientos externos como materiales, personas, entre otros y los internos como comportamiento, actitudes, habilidades y destrezas y estrategias que el coachee necesita para lograr objetivos.

Es importante determinar las competencias, valores que se requieren en el proceso de coaching y para ello es necesario contar con un coach que cuente con un historia que certifique contar con dichas habilidades y que se encuentren comprometidos a trabajar para lograr los objetivos planteados en beneficio de la organización.

4. Plan de Acción.

Se especifican los objetivos, se definen las acciones a seguir, estrategias y los plazos. Los objetivos deben ser claros, precisos y concretos y ser expresados en tiempo presente. El lenguaje debe ser positivo, proactivo y estar orientado a conseguir los objetivos propuestos, es por ello que es importante también especificar las metas o acciones para cada objetivo, así como establecer específicamente los plazos de los objetivos y metas.

Se deben definir los factores de medición del coachee y coach y las consecuencias que generan los resultados.

El proceso de coaching debe desarrollarse de manera sistemática para así lograr un equipo cohesivo cuyo crecimiento personal permita también el crecimiento de la organización a la cual pertenecen y en la búsqueda del cumplimiento de las metas establecidas por la misma organización.

5. Ejecución

Consiste en poner en acción todas las fases anteriores, es la única forma de generar cambios.

6. Transición y seguimiento

Es el acompañamiento en el proceso de cambio y transformación del coachee. Se establece la estructura de apoyo en el avance hacia los objetivos. Se caracteriza porque es permanente y porque se aplican los factores de medición.

7. Evaluación y comprobación

Se realiza durante el proceso y se evalúan los avances y resultados mediante los factores de medición, feedback, evaluaciones, pruebas, etc. Se emiten las conclusiones y recomendaciones.

Para esta etapa de evaluación es necesario establecer indicadores que permitan reconocer si se está logrando los objetivos propuestos y en caso se requiera realizar las correcciones a lo largo del proceso.

Debe tenerse en cuenta que los directivos de la organización también participen y se involucren en el proceso de coaching, así como crear una cultura de coaching dentro de la misma.

Se debe considerar dentro del plan, sesiones individuales con el líder coach que permitan reforzar el proceso de coaching y le ayuden a medir el progreso del equipo y apoyando con ello su desarrollo individual.

Se recomienda incluir en el diseño del proceso dinámicas de apoyo adicional que mejoren las capacidades de liderazgo transformacional.

1.1.4. Competencias del Líder Coach

Un gerente, ejecutivo o líder para convertirse en coach debe no solamente contar con conocimientos técnicos sino manejar su liderazgo bajo un enfoque del liderazgo transformacional basado en el enfoque de Bass (4i) por lo que dentro de este contexto, todo líder que quiera no solo desarrollarse sino desarrollar a otras personas debe tener en cuenta las siguientes competencias que le permitirán ser agente trasformador dentro de cualquier organización:

- **Competencias Emocionales**.- todo líder debe tener la capacidad de controlar sus emociones para poder interactuar de manera positiva y constructiva con otras personas. Esta competencia guarda relación con la inteligencia emocional que todo líder debe saber manejar, ya que para poder entender las emociones de los demás es necesario antes valorar las emociones personales.

- **Competencias Corporales.-** el líder coach debe tener la habilidad de sincronizarse en primer lugar consigo mismo para luego hacerlo con los demás, a través del manejo de su respiración y mostrando a los otros miembros de equipo como generar empatía.

- **Competencias comunicacionales.-** la buena comunicación genera un vínculo de compromiso que el líder coach debe manejar para poder comunicar de la mejor manera la misión, visión, valores y estrategias de la organización a los demás miembros de equipo logrando así hacerles comprender lo que esto implica, del mismo modo el compartir tanto los logros como el camino recorrido en ello genera un compromiso en los objetivos de la organización lo que trae consigo un ambiente de confianza y confraternidad.

- **Competencias de Coordinación de Acciones.-** el líder coach debe contar con una coordinación adecuada de sus acciones de tal manera que sea capaz de realizar un aprendizaje de doble lazo, es decir a través de la corrección de errores, teniendo en cuenta como parte del proceso de coaching detectar, analizar, evaluar y retroalimentar los hechos o situaciones en busca de una negociación adecuada.

- **Competencias Lingüísticas.-** el líder coach debe contar con un adecuado manejo lingüístico que debe estar adaptado a cualquier circunstancia o publico con el cual tratar dentro o fuera de la organización, de tal manera que lo que diga debe ser interpretado en forma correcta por los demás. El contar con una escucha interactiva le permitirá el manejo de cualquier conflicto que se presente dentro del proceso de coaching.

- **Competencia en Liderazgo Transformador.-** el líder coach debe contar con las competencias de este estilo de liderazgo, ya que está demostrado que el liderazgo transformador influye positivamente en el desempeño y grado de satisfacción tanto del líder como de los miembros de equipo, así mismo este estilo genera un mayor grado de compromiso y participación activa de los miembros mostrando un alto grado de lealtad lo cual disminuye el grado de stress y fortalece la unidad dentro de la organización.

Para efectos de la presente investigación se tomará en consideración las competencias arriba mencionadas dado que los instructores y miembros de equipo deben desarrollarlas para lograr su formación como líderes coach dentro de la organización.

1.1.5. Estrategias del Proceso de Coaching

Es necesario señalar que el coaching busca generar un cambio significativo en las personas que participan de este método, es importante señalar que cada ser humano es único e irrepetible por lo que no es posible hablar de una sola receta para el éxito del proceso.

Por lo tanto, el coach debe adaptarse de acuerdo a cada persona o miembro de equipo y entre que mejor se adapten a los objetivos trazados mejores serán los resultados. El coach tiene que tener la habilidad de adaptarse.

Las estrategias más empleadas en el coaching actual están basadas en las teorías de Argirys y Shon (1978) y que fueron dadas a conocer por Senge (1990) en relación al aprendizaje en las organizaciones, se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Aprendizaje de un bucle:** el coachee o equipo coacheado, se forma con un aprendizaje creciente considerando solo conceptos básicos que le permitan dar solución a un problema generado en un momento determinado.

- **Aprendizaje de doble bucle:** en esta estrategia el coach busca lograr el aprendizaje mediante la transformación de las creencias de las personas a través de un análisis más profundo de la situación, generando un cambio en el modo de ver las cosas y modificar los objetivos existentes.

- **Aprendizaje de triple bucle:** esta estrategia además de aplicar un aprendizaje creciente y de transformar las creencias del coachee en determinadas situaciones, logra que éste reflexione y haga un análisis de su comportamiento y como este ha influido en su estado actual, generando un cambio de su visión personal generándose una transformación integral del individuo.

1.1.6. Elementos del Coaching

En todo proceso de coaching es necesario considerar los siguientes elementos básicos:

Valores. -El establecer los valores es fundamental dentro de cualquier proceso de coaching dado que sin ellos el comportamiento de los miembros de equipo se convertiría en técnicas de comunicación sin un punto de partida en común.

Resultados.- con la finalidad de lograr una mejora continua tanto individual como de equipo, es necesario que el proceso de coaching este orientado a resultados que le permitan ser medibles para poder evaluar su efectividad

Disciplina.- si se desea lograr una mejora continua es necesario que el coach mantenga una disciplina que permita realizar un trabajo organizado y en las condiciones adecuadas.

Entrenamiento.- para un proceso de coaching efectivo es necesario un entrenamiento que le permita al coach no solo transmitir conocimientos sino generar un autoconocimiento y desarrollo de habilidades orientadas a la mejora del desempeño ya sea individual o del equipo.

1.2. Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del Proceso de Coaching

En la caracterización de las tendencias históricas del proceso de coaching para la mejora del liderazgo se tomaron en cuenta los indicadores de desarrollo de competencias, trabajo en equipo y liderazgo. Según lo escrito por Ravier Leonardo (2005), se puede decir que el coaching no nació ni en un momento ni en un lugar ni en una persona determinada, sino por el impulso del crecimiento y desarrollo que Dios puso en el hombre así como la influencia de varias disciplinas filosóficas y psicológicas a lo largo del desarrollo del pensamiento humano.

Coaching Antes de Cristo 470 – 322 A.C. (Influencia de Sócrates, Platón y Aristóteles)

El proceso de coaching apareció en el siglo V a.c. con el filósofo Sócrates (470 – 409 A.C.) en la antigua Grecia quien a través del dialogo lograba que sus alumnos llegaran al conocimiento y de esta manera alcanzar la verdad, la sabiduría de Sócrates consistía más que en la acumulación de nuevos conocimientos, en revisar los conocimientos que tienen y a partir de allí a través de un método inductivo que bautizo como Mayéutica permitida llevar a los alumnos mediante hábiles preguntas a la solución de problemas que planteaban cuya lógica iluminaba el entendimiento. El coaching parte de la base que el conocimiento esta en nuestro interior.

Al analizar el pensamiento de Platón (427 – 347 A.C.) se puede ver sesiones de coaching primitivas a través de sus diálogos, el uso de preguntas para potenciar conversaciones y adquirir conocimientos era una herramienta utilizada por el filósofo en ese entonces como un proceso de coach. Platón afirmaba que se debería entender la educación como una fuente real del proceso de coaching basada en las preguntas poderosas y la escucha activa así como el autoconocimiento para lograr el desarrollo del coachee.

Aristóteles (384 – 322 A.C) conocido como realista sostenía que el hombre es capaz de conseguir lo que se proponga en función a lo que grabe

en él, basa su teoría en la autorrealización y el reconocimiento y a pesar de tener una filosofía diametralmente diferente a Platón quien era idealista, coincidían en sus ideas respecto al proceso de coaching como un medio para lograrlo.

Podemos ver entonces que ya desde el Siglo V con la influencia de Sócrates, Aristóteles y Platón se conocía el proceso de coaching como un medio para desarrollar habilidades y era aplicado en grupos de trabajo considerando aun sin conocerlo tendencias de liderazgo.

Etimología del Coaching – Siglo XV

Mientras que para algunos investigadores consideran erróneamente que el coaching proviene del vocablo entrenamiento, según lo escrito por Ravier Leonardo (2005) el término coaching tiene su origen en el Siglo XV gracias a la popularidad de la ciudad Húngara de Kocs, ubicada a 70 kilómetros de Bugapest entre Viena y Pest.

Kocs era una parada obligatoria entre las dos capitales por lo que para el traslado de una ciudad a otra se utilizaron unos carruajes con un sistema de suspensión que les permitían tener un viaje más cómodo, llamado kocsi szeker que era un vehículo con animales utilizado para transportar personas, el cual comparado con los carruajes tradicionales brindaba un mejor medio de transporte.

De esta manera, el término de origen húngaro kocsi traducido al español se convierte en coche, es decir medio para trasladar a las personas de un lugar a otro, es así como se relaciona con el coaching que es también un medio para trasladar a las personas de un estado hacia otro pero a diferencia del transporte, el coach guía al coachee pero no lo dirige sin que el mismo tome sus propias decisiones.

Podemos concluir entonces, que desde el siglo XV aun sin tenerlo en forma consciente, ya el término coaching tenía en cuenta los indicadores de desarrollo de habilidades innatas a través de estilo de liderazgo, pero sin considerar un trabajo en equipo sino hacerlo de manera personalizada.

Coaching en el Siglo XIX - Influencia de la Psicología Humanista

La Psicología Humanista tuvo origen en el siglo XIX y fue consolidada por la influencia existencialista y la fenomenología, siendo la psicología humanista de gran influencia para la metodología del coaching según afirma Ravier Leonarda (2005).

Es necesario indicar que el coaching es un proceso que se ha ido desarrollando integrando las diferentes filosofías a través del tiempo para lograr una identidad propia basada en el autoconocimiento y las relaciones humanas y hacer de ello un método que permite un desarrollo integral del ser humano de manera armónica y metodológica.

Es necesario indicar las teóricas de la psicología humanista que han influido en el coaching hasta la fecha:

- Cada ser humano es único e irrepetible.
- La conciencia le otorga al ser humano la capacidad de elegir entre la seguridad y el crecimiento.
- El coach permite que el coachee descubra sus talentos.
- Lo importante en el coaching es el cliente no los objetivos, el mismo los crea.
- El proceso de coaching pasa por varias fases desde el autoconocimiento, determinación de objetivos, acciones a realizar, evaluación de resultados.
- El proceso de coaching está basado en la confianza, la motivación, auto superación y corresponsabilidad en el logro de los objetivos.

En esta etapa, si bien es cierto se habla de coaching como un desarrollo de habilidades innatas del coachee a través de un autoconocimiento, el enfoque del coaching, es de manera individual y de desarrollo personal más que tomando en cuenta el trabajo en equipo.

Coaching en el Siglo XX

Seymour Papert estableció la teoría del construccionismo como una teoría de aprendizaje basada en el construccionismo del mundo interior y exterior a través de una manera activa, es decir que el ser humano aprende no solamente a través de la teoría transmitida sino a través de la acción, de la reconstrucción del ser.

Esta influencia, si bien es cierto tiene en cuenta el desarrollo de habilidades del ser humano, a través del aprendizaje se mantiene en el proceso de coaching como un desarrollo individual.

En el siglo XX el entrenamiento deportivo es considerado como una gran influencia en el coaching, sin embargo, al realizar un análisis de las técnicas deportivas tradicionales se puede ver que esto no es así.

Timothy Gallwey, quien desarrolló la metodología de entrenamiento llamada The Inner Game (El Juego interior) es la referencia que más se asemeja a la influencia del deporte en el coaching.

John Whitmore, uno de los coaches más reconocidos en Europa, al asociarse con Timothy Gallwey y difundir the Inner Game en Inglaterra adquirió una influencia directa en su metodología del coaching sin embargo esta metodología es totalmente diferente al entrenamiento tradicional, ya que está dirigida al entrenamiento de la mente independientemente del juego exterior, sin embargo la psicología humanista tiene gran influencia en esta teoría, por esta razón va de la mano con el proceso de coaching sin ser Timothy Gallwey fundador del coaching pero si existe un acercamiento entre las dos dado que para ambas el crecimiento interior y exterior del jugador o del equipo son importantes.

Si bien es cierto, el coaching no nace de la metodología de entrenamiento deportivo de Inner, al ir de la mano con ella, marca un hito en el coaching para ser visto como un trabajo en equipo y no solo individual, donde no solo se basa en el desarrollo de habilidades internas sino se toma en cuenta las habilidades externas dirigidas por un líder.

El coaching a partir de 1980

Diversos autores consideran que el coaching se desarrolla de manera profesional a partir de la década de los 80, esto se debe a que en esta época el coaching inicia su difusión bajo la perspectiva que hoy en día se conoce.

Muchos estudios coinciden en decir que a raíz de la decaída de la psicología humanista producto de la crítica continua de la psicología académica, el coaching surge como una continuación de esta ideología humanista para lo cual desarrolla prácticas y métodos que lo coadyuven a lograrlo.

En 1992 luego de varios aportes recibidos a través de los años, Thomas J. Leonard fundó el Coach University y pasados dos años funda la Federación Internacional de Coach (ICF) por lo que se le nombra el padre del coaching moderno. Así mismo, escribió 28 programas de desarrollo profesional que fueron de gran utilidad para los demás coaches profesionales tanto en las empresas de formación como en las más grandes empresas del mundo. Otro de los aportes para el desarrollo del coaching fueron los 6 libros escritos en 1998 por el autor, todo esto nos hace ver que es a partir de allí que coaching adquiere su propia metodología con identidad propia, surgiendo el coaching personal, coaching ejecutivo y coaching organizacional como las profesiones del siglo XXI.

Como podemos apreciar, es aquí donde el Coaching toma en cuenta el desarrollo de habilidades tanto de manera individual como en el desarrollo de equipos y empieza a tomar en cuenta el papel que el coaching influye en el liderazgo.

Coaching en el Siglo XXI

El coaching es considerada en Estados Unidos y en Europa en el siglo XXI como una herramienta de crecimiento y desarrollo personal y profesional, la influencia de las teorías antes mencionadas logran que el coaching se desarrolle dentro de las empresas tanto al nivel gerencial como intermedio y

dentro de los equipos de las organizaciones para lograr el crecimiento a través del desarrollo de su máximo potencial.

El coaching en la actualidad

En un mercado competitivo y cambiante donde las empresas se fusionan, los jóvenes se preocupan más por su bienestar personal y profesional, las micro empresas ocupan un mercado con retos diarios de desarrollo, el coaching es una herramienta de uso internacional por los empresarios como una herramienta de gran utilidad para el crecimiento empresarial como una metodología para el desarrollo del talento del ser humano.

A pesar de los muchos beneficios que tiene en la actualidad el coaching en el desarrollo de las organizaciones, aún se encuentra en un estado embrionario, la revisión teórica del coaching nos lleva pensar que aún quedan muchos puntos que analizar dada la gran diversidad de planteamientos sobre esta disciplina. Actualmente es una de las disciplinas de gran importancia en el desarrollo de las empresas.

El coaching de negocios está considerado como la segunda industria de mayor crecimiento en los próximos 10 años por lo que se sugiere una mayor preocupación de los investigadores para ayudar en los procesos de adquisición de herramientas de innovación y desarrollo teniendo los líderes un gran reto en la actualidad para el desarrollo del coaching como un proceso de cambio positivo en las organizaciones.

Tendencia histórica del Proceso de Coaching

Como se ha podido apreciar a lo largo de la historia el proceso de coaching ha venido desarrollándose producto de las diferentes influencias filosóficas y psicológicas a través del tiempo y esto continuara desarrollándose en la medida que el ser humano busque su desarrollo personal, pero en la actualidad este desarrollo se ve desde un punto de vista diferente, el ser

humano está consciente que el crecimiento de cualquier organización debe darse de no solo de parte del individuo sino del desarrollo de sus habilidades tanto personales como en equipo a través del desarrollo de competencias que lo conviertan en un líder coach desde la perspectiva de un liderazgo transformador.

Conclusiones del Capítulo

Por lo desarrollado en este capítulo, podemos concluir que existen diferentes tipos de coaching, pero todos los investigadores coinciden en que el proceso de coaching es una herramienta que permite descubrir las habilidades y talentos del coacheé o equipo coacheado, pero para lograrlo se debe tener claro la visión, misión y los objetivos que quieren lograr ya sea de manera individual o como organización.

Es por ello, que para cualquier proceso de coaching es necesario primero realizar un diagnóstico preliminar que permita determinar la visión y objetivos que se desean alcanzar y luego establecer las acciones a seguir para lograrlo realizando posteriormente una evaluación que permita determinar si se ha alcanzado la meta propuesta.

Cabe señalar también, que el coaching tendrá éxito, si el coach, sea externo o líder coach según sea el caso, posee ciertas competencias que le permitan descubrir el máximo potencial del coachee, competencias emocionales, comunicacionales, lingüísticas, así como las propias del liderazgo transformacional como son: empatía, carisma, motivación entre otras.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN

En este capítulo se desarrollan los antecedentes del problema a partir de lo estudiado por varios autores para poder justificar el problema planteado de la investigación. También se caracteriza el estado actual de la dinámica del proceso de coaching para analizar el insuficiente liderazgo de los instructores y miembros de equipo de la región norte del Instituto latinoamericano de Liderazgo Cristoforo con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación.

2.1. Justificación del Problema

El concepto del liderazgo fue surgiendo a lo largo de la historia a través de un proceso evolutivo que consideró diversas teorías desarrolladas de acuerdo a los sucesos ocurridos de acuerdo a la problemática de cada época.

En el antiguo Egipto ya se conocía el término liderazgo como el de seguidores. Liderazgo en griego y latín proviene del verbo actuar. “Archein”: gobernar y “Prattein”: alcanzar, que corresponde al verbo en latín “ajere”: mover. En inglés, el término “líder” tiene más de 1000 años de antigüedad y poco ha cambiado de su raíz anglo-sajona “Laedere”: gente en un camino. Según las raíces indo-europeas, la palabra “líder” viene de “Leit”, ir hacia adelante, mover, morir por.

La teoría del "Gran Hombre" predominaba a principios del siglo XX sostenía que solo algunas personas tenía el privilegio de tener el talento para liderar a los demás, era un don innato que no podía ser aprendido, se nacía o no se nacía líder.

Durante la revolución industrial y la aparición de la administración como una carrera profesional, nacieron teorías que sostenían que el liderazgo podía ser aprendido a través del desarrollo de ciertas habilidades en el ser humano.

Bass (1990) citado por Thieme, (2005), sostuvo que una de las más antiguas preocupaciones del ser humano fue el liderazgo. Platón, Aristóteles y Confucio fueron unos de los filósofos más interesados en el liderazgo en esa época, considerándolo como base para el desarrollo de la sociedad, existiendo diversos mitos y leyendas que sostenían diversas teorías sobre este tema.

Respecto al significado de liderazgo, han existido diversas definiciones que se han transformado en función del cambio en el ser humano, muchos de ellos observados y otros aceptados por lo que se dará a conocer algunas de los conceptos encontrados.

Gómez, R (2002) afirmó que "el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semi Dios era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros".

Gonzales, D. y Sosa, Y. (2004 – 2005) sostuvo que para realizar mejoras en una organización era necesario diseñar un modelo de gestión, contentivo de estrategias de liderazgo que canalicen el problema planteado aspirando a una solución que siendo implementada se concebirá al liderazgo como un elemento importante.

Hernández, J. (2013) concluyó que así como también en los animales superiores como en el hombre, el liderazgo está determinado en gran medida por los conocimientos innatos más que por el aprendizaje, es necesario que con la finalidad que toda organización que pretenda el cambio, indague diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento.

Pisconte, M. (2015) concluyó que el liderazgo y el planeamiento estratégico contribuyen al crecimiento continuo siendo el liderazgo un factor clave del éxito en la mejora de la calidad de la organización encontrando una relación directa con la productividad.

Acuña (2010) mostró las siguientes definiciones:

- **H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice**, definió el liderazgo como “la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

- **Stephen Covey “**Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titanic».

- Para **Robbins**, el “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”.

- **Tannebaum, Weschler y Massarik** (citados en Chiavenato, 1999), expresan que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.

- **H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice**, define el liderazgo como “la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

- **J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert** el liderazgo gerencial es “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

- **Ken Blanchard12**, el liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos.

Minaya, M. (2014) concluyó que existe suficiente evidencia para sostener que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional con las actitudes de compromiso organizacional.

Minaya refiere el liderazgo considerando las siguientes definiciones:

- Mejía y Zea, (2003) sostuvieron que el liderazgo, fenómeno que ocurre en los grupos sociales, “es la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (seguidores) y motivarlo hacia el logro de objetivos comunes”.

- Douglas Marchand (2004) indicó “El liderazgo, como cualidad personal es: Como un padre ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto más grandes, más inteligentes, más capaces que nosotros, más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismo”.

- Daft, & Lane, (2008): “El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios reales y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten”.

- Hugo Landolfi (2013) El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”.

Maxwell, J. C. (1996; 2003.) Manifestó que si bien es cierto se puede triunfar solo, si uno desea ser un buen líder debe formar otros líderes a su alrededor, preocuparse de que los demás miembros de equipo capturen su visión, la implementen y colaboren para materializarla. El líder vislumbra la imagen mental pero tiene que desarrollar nuevos líderes que lo ayuden a hacer este problema realidad. El crecimiento de las organizaciones se relaciona directamente con el potencial de las personas que trabajan en ellas.

Maxwell afirmó que “Líderes débiles significan organizaciones débiles. Líderes brillantes hacen organizaciones brillantes. Todo se levanta o se cae desde el liderazgo”.

Sorados, M. (2010) manifestó que existen diferentes estilos de liderazgo así mismo indica que el liderazgo implica interrelación entre las cualidades, habilidades y necesidades del líder, las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos de la situación. Se indica también que ningún estilo de liderazgo aplica para todas las situaciones. El mejor estilo será el más apropiado de acuerdo a la situación existente, atendiendo las necesidades del grupo.

De acuerdo a esta definición el liderazgo va a ser aplicado en función a la situación en la que hay que actuar y no de acuerdo a las características individuales del ser humano. A pesar de ello es necesario dar a conocer las teorías que estudian al liderazgo en función al comportamiento del líder con las personas a su cargo, teniendo en cuenta su conducta.

Knickerbocker (1990), clasificó los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo autoritario.- el líder “asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Las decisiones se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones”.

El estilo democrático, el líder “utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y practico”.

El estilo liberal. (Rienda suelta). El líder “delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio”.

En los diversos estudios realizados sobre estos estilos de liderazgo se ha podido determinar que es necesario ser flexibles y adaptar estos estilos de acuerdo a la situación y a las personas sobre las cuales se ejerce el liderazgo, teniendo en cuenta que los trabajadores tienen habilidades y capacidades diferentes, por lo que se considera que en lugar de establecer un solo estilo y especializarse en él, el líder tiene que aprender a utilizar el estilo que corresponda de acuerdo a la situación que se presente.

Así mismo, existen otras investigaciones posteriores que clasifican el liderazgo como carismático, estratégico, pragmático y demás.

En la investigación realizada por Martinez, y en su tesis, respecto al liderazgo nos da a conocer que Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, dedico más de dos décadas en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El modelo de Bass (1999) nació en los conceptos básicos que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo: El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Burns se refirió al liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass sostuvo la existencia de una relación costo–beneficio.

Bass y Avolio (2006) manifestaron que en un liderazgo transformacional, el líder debe poseer la capacidad de actuar con su equipo en función a las circunstancias que se presenten considerando los diferentes patrones de

dirección. Este estilo de liderazgo está dirigido a motivar a las personas a su cargo a dar su mayor esfuerzo en el logro de sus objetivos.

Bass junto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, propusieron el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), teniendo en cuenta que los lideres pueden combinar elementos de diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las circunstancias y a las habilidades de las personas a quien lidera. El modelo de rango completo incluye tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional en tal medida que pueda adaptarse a cubrir las necesidades de las personas en forma individual y grupal así como lograr la eficiencia y eficacia en la organización.

De acuerdo a este modelo FRL se presentan las 8 dimensiones del liderazgo:

El liderazgo Laissez- Faire o dejar hacer, es un liderazgo ausente, no liderazgo donde la persona a cargo no es líder, evita la toma de decisiones, cada miembro del equipo hace lo que considera conveniente, existe indiferencia de su parte respecto a los objetivos de la organización y no es un apoyo para los miembros de equipo.

El liderazgo transaccional considera las siguientes dimensiones:

Reconocimiento contingente.- el líder plantea objetivos o metas y determina recompensas diversas, es el estilo transaccional clásico en el cual el equipo cumplirá estrictamente con los niveles de desempeño requeridos para el cumplimiento de la recompensa y generalmente no aportan la milla extra.

Administración pasiva por excepción.- este estilo es por lo general pasivo**,** es conocido como laissez faire, prefiere mantenerse en su círculo de confort pero cuando se presentan dificultades o es necesario resolver problemas actúa solo si las circunstancias lo requieren.

Administración activa por excepción. El líder utiliza un sistema de control que le brinda avisos cuando existen problemas que requieren su intervención. Su estilo es por lo general de un desempeño moderado.

El liderazgo transformacional Bass sugiere las siguientes dimensiones:

Estimulación intelectual: Los líderes transformacionales fomentan en sus seguidores el desarrollo de su creatividad y los orientan a descubrir nuevas oportunidades poniendo en práctica sus habilidades para realizar cosas nuevas, mantienen al equipo dispuesto a obtener nuevas oportunidades a través de un desempeño más allá de lo que se espera de ellos.

Bass y Aviolo (2006) indicaron que la estimulación intelectual ayuda a sus seguidores a obtener soluciones más creativas ante las dificultades que se presenten.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009), manifestaron que este estilo de liderazgo logra que sus seguidores desarrollen su creatividad y generen nuevos retos saliendo de su círculo de confort atreviéndose a desarrollar nuevas acciones.

Consideración Individualizada.- el líder establece una línea de comunicación abierta que permite a sus seguidores compartir sus ideas y resolver sus inquietudes sin temor, el apoyo y reconocimiento se realiza de manera individual y personalizada generando un clima de confianza mutua.

Bass y Avolio (2006), sostuvieron que en esta dimensión se considera la empatía, el cuidado y la competencia para generar retos y nuevas oportunidades para los miembros del equipo. El líder es un escucha activo y comunicador fuerte.

Así mismo, Velásquez (2006) afirmó que el líder se convierte en un consejero y facilitador de sus seguidores a través de una atención personalizada.

Lerma (2007) indicó que el líder se preocupa por las necesidades de logro de cada uno de sus seguidores y por ende su desarrollo individual de tal manera que éste tome conciencia de su responsabilidad ante su propio desarrollo y desarrolle sus fortalezas.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009) manifestaron que en este contexto el líder y el seguidor se enfocan como colegas, creándose un clima de aprendizaje y apoyo propiciando una comunicación bidireccional.

Todos los autores antes mencionados coinciden en que este estilo de liderazgo genera un clima de confianza tanto de parte del líder como de sus seguidores propiciando un ambiente cómodo donde el seguidor se identifica con el líder y no se siente supervisado.

Inspiración y motivación: el líder debe tener clara la visión y misión de la organización para poder trasmitirla a los miembros de equipo con esa fuerza motivadora que transmita la pasión por el logro de los objetivos planteados.

Bass y Avolio (2006) afirmaron que a través de la motivación el líder transformador es capaz de lograr que los seguidores sean capaces de brindar esfuerzos extras a través de un mayor desempeño con la finalidad de lograr cumplir los objetivos comunes dentro de la organización.

Bass y Riggio (2006) opinaron que el liderazgo transformador a través del optimismo y el entusiasmo despiertan un espíritu de equipo con metas y visión compartida.

Velásquez (2006) sostuvo que por medio de la motivación e inspiración, impulsa a sus seguidores a la solución de problemas comunes siendo considerados como ejemplo a seguir.

Influencia idealizada – Carisma: este líder inspira confianza y respeto a sus seguidores quienes lo consideran como un ejemplo a seguir y logra con su comportamiento que el equipo interiorice sus ideales.

Bass y Riggio (2006) manifestaron que el líder transformador es el modelo de sus seguidores y ejerce una influencia idealizada y su consideración individual al brindar apoyo, capacitación y oportunidades genera una profunda identificación con el líder quien muestra coherencia en su comportamiento y su conducta moral y ética.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009), indicaron que el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

Otros aportes sobre el liderazgo transformacional.-

Bennis y Nanus (1985) elaboraron cuatro tipos de estrategia para lograr el cambio en las organizaciones a través del liderazgo.

1. Los líderes deben tener una clara y atractiva visión del futuro de la organización.

2. Los líderes tienen que ser arquitectos sociales que permitan a los colaboradores alcanzar nuevos valores organizativos y compartir una nueva identidad organizativa.

3. El líder debe de ser capaz de generar confianza con los colaboradores.

4. El líder debe centrarse en sus fortalezas para crear un clima de confianza y de aprendizaje para sus colaboradores.

Kouzes y Posner (2002) dieron a conocer cinco estrategias que pueden ser utilizadas por cualquier persona que desee lograr cambios positivos en la organización sin necesidad de contar con habilidades especiales, todas basadas en el comportamiento del líder.

1. Debe diseñar el camino a recorrer, a través de un conocimiento propio y una adecuada comunicación con los miembros de la organización.

2. Debe compartir la misma visión con el resto de miembros del equipo, de forma que les motive para actuar.

3. Debe de experimentar e innovar para mejorar la organización.

4. Debe crear confianza en sus colaboradores, tratándoles con respeto, escuchándoles, dando importancia al trabajo en equipo y a la cooperación.

5. Debe reconocer la necesidad que tiene la gente de apoyo y reconocimiento.

Tichy y Devanna (1986, 1990), afirmaron que “El liderazgo transformacional permite el cambio, la innovación y el emprendedurismo”, en base a este concepto se presenta un modelo basado en las necesidades organizativas para luego valorar los comportamientos del liderazgo necesarios. En función a este modelo plantearon un estilo de liderazgo transformacional y otro estilo de gestión.

Ambos investigadores sostuvieron que el líder transformacional aporta diferentes puntos de vista, es innovador, crea empatía con sus colaboradores y logra que sean capaces de asumir riesgos. Los gestores mantienen un equilibrio en las operaciones de la organización y proponen soluciones a problemas estandarizados.

Ambos manifestaron que el líder transformacional cambia a las personas y a las organizaciones siguiendo tres fases:

Fase 1: Detectar la necesidad de revitalizar la organización como consecuencia del entorno cambiante y altamente competitivo que requiere la asunción de responsabilidades a gran velocidad.

Fase 2: Crear un nuevo punto de vista para hacer las cosas, que debe ser aceptado por todos.

Fase 3: Poner en práctica nuevas estructuras, mecanismos e incentivos

Para Velásquez (2006) el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Por su parte, Lerma (2007) agregó que el liderazgo transformacional cuenta con un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas y la siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

Respecto al liderazgo transformacional estimula a la conciencia de los trabajadores quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales. Por lo que se producen cambios en los grupos u organizaciones en beneficio de la colectividad.

Todas las teorías antes expuestas nos dejan claro que el liderazgo transformacional es un estilo en el cual el líder debe desarrollar competencias que le permitan transmitir a sus seguidores la visión de la organización a través de la motivación, el reconocimiento y la identidad no solo con los objetivos trazados sino también con el líder quien a través de este estilo de liderazgo logra obtener un mayor desempeño de parte del equipo quien desarrolla su mayor potencial de manera comprometida.

Joseph Folkman y Jack Zender en su libro “El líder extraordinario: Transformando buenos directivos en grandes líderes” muestra un modelo de líder con 16 competencias bien definidas que debe poseer líder para lograr los objetivos en las organizaciones.

Zender y Folkman agruparon estas competencias en 5 áreas que a continuación se detallan:

1.- Carácter: esta área es considerada como un pilar muy importante del líder extraordinario quien debe ser un ejemplo para sus colaboradores, ganándose el respeto con su tenacidad, estabilidad emocional, generando confianza en el equipo.

Para ello es necesario desarrollar una competencia básica:

- Integridad y Honestidad, el líder debe mostrar un comportamiento intachable y probo, equilibrado y justo con sus miembros de equipo, expresarse con sinceridad y coherencia y teniendo en cuenta los valores de justicia y verdad.

2.- Competencia Personal: se refiere a las habilidades técnicas y emocionales de un líder extraordinario, esta área considera cuatro competencias:

- **Competencia Técnica,** el líder debe contar con los conocimientos y experiencia adecuada para poder orientar y asesorar a los colaboradores a su cargo.

- **Resolución de problemas,** se refiere a la capacidad de poder tomar las decisiones correctas de manera que sea capaz de solucionar cualquier conflicto que se presente.

- **Innovación**, esta competencia se refiere a la capacidad del líder de efectuar cambios y desarrollar su creatividad cuando se requiera.

- **Desarrollo Personal,** el líder extraordinario debe estar siempre preocupado por su mejora continua pero realizándola con humildad y manteniendo siempre un buen clima laboral y un equilibrio dentro de la organización.

3.- Enfoque en los Resultados: el líder debe estar siempre enfocado en los objetivos de la organización y debe tenerlos claros, para ello debe desarrollar tres competencias importantes:

- **Establecimiento de Metas**, las cuales deben ser realistas y debe preocuparse por involucrar al equipo en el cumplimiento de las mismas a través de la motivación y el compromiso.

- **Metas exigentes**, el líder debe conocer el potencial de cada miembro del equipo y es necesario que de las instrucciones con claridad y logrando obtener la máxima entrega de sus colaboradores.

- **Iniciativa**, esta competencia se basa en una actitud motivadora y positiva.

4.- Habilidades Interpersonales: esta área le permite al líder influir de forma positiva y motivadora con los demás colaboradores.

El líder extraordinario debe desarrollar cuatro competencias en esta área:

- **Comunicación Eficiente**, esta competencia le permite al líder transmitir nuevas ideas y realizar una retroalimentación adecuada a los demás miembros del equipo.

- **Relaciones con los Colaboradores**, es de gran importancia mantener una buena conexión entre el líder y los colaboradores.

- **Motivación,** el líder extraordinario debe ser fuente de inspiración de los demás miembros de equipo.

- **Óptimo desarrollo personal y profesional**, el líder debe preocuparse v ocuparse del desarrollo de los miembros de equipo.

- **Trabajo en equipo,** es importante desarrollar las buenas relaciones y eliminar conductas negativas que deterioren el equipo.

5.- Líder del Cambio: el líder esta siempre un paso adelante en las situaciones que se presentan y genera el cambio cuando lo considera necesario para el logro de sus objetivos.

El líder requiere desarrollar tres competencias:

- **Estrategia a seguir**, el líder debe tener clara la estrategia a seguir para lograr los objetivos de la organización y poder transmitirla a los demás colaboradores.

- **Cambios en la organización**, el líder debe promover el cambio, liderarlo y defenderlo para lograr encontrar soluciones cuando se requiere.

- **Relaciones con el exterior**, el líder extraordinario tiene que desarrollar la competencia de establecer alianzas estratégicas con el exterior en beneficio de los bojetivos de la organización.

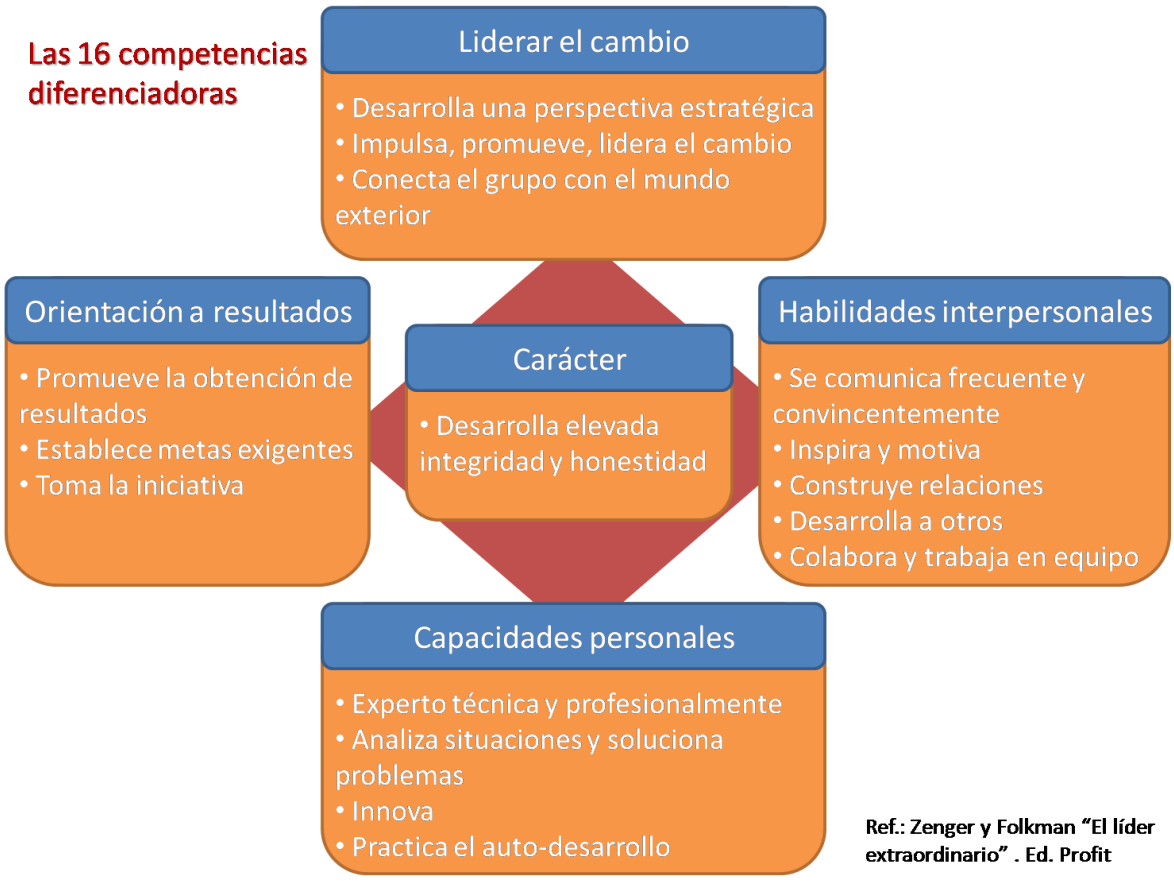


Figura 5. Las 16 competencias diferenciadoras

Mario Alonso Puig en su libro “Madera de Líder” dio una explicación clara de la importancia de los miembros de equipo de tener claro la trascendencia de lo que hacemos, en su libro nos compartió que Viktor Frankl, psiquiatra austríaco creó una ciencia llamada logoterapia donde muestra la gran importancia de tener un faro, es decir una guía que oriente cuando se encuentra entre la niebla y la oscuridad. Cuando los miembros de una organización tienen claro hacia dónde van y cuál es el sentido de lo que hacen su creatividad y proactividad se desarrolla y los obstáculos que se le presentan son solo piedras que deben sortear para lograr su objetivo en común consolidándose como un solo equipo.

Es por ello, que dentro de cualquier organización es importante que todos tengan una visión clara de lo que querrán en el futuro para la organización.

La visión según Puig “Es un sueño que nos atrae y nos lleva a dar lo mejor de cada uno de nosotros”.

Existen preguntas que deben ser tomadas en cuenta para determinar la visión de una organización: “Que es lo que juntos podemos alcanzar?” “Que es lo que nos gustaría lograr si supiéramos que no podemos fallar?”.

El líder debe transmitir a los miembros de equipo esa visión y hacerla parte de ellos puesto que una misión compartida genera unión, energía, responsabilidad, impulso y compromiso dentro de los miembros de la organización.

Por otro lado, la misión fortalece la visión ya que es una declaración escrita de los principios y valores que van a dirigir nuestra manera de pensar, hablar y actuar y ayuda a los integrantes del equipo a tener claro cuál es lo más importante logrando con ello priorizar nuestras acciones y utilizar mejor el tiempo.

Cuando se habla de liderar debemos tener en cuenta que para lograr que una persona o grupo de personas te sigan o se movilicen es necesario la motivación. La motivación se desglosa en tres tipos, intrínseca, extrínseca y

altruista. Tanto la motivación intrínseca como extrínseca generalmente las personas se movilizan por creencias, valores, intereses o emociones.

En el caso de la motivación extrínseca, está relacionada con el liderazgo transaccional donde los empleados reciben una recompensa cuando cumplen sus metas y cuando no lo logra un llamado de atención.

En un estilo de liderazgo instrumental se utiliza la motivación intrínseca puesto que considera la autonomía de la persona y la motivación parte del interior, el colaborador mejora su trabajo puesto que tiene autonomía, en este estilo de liderazgo se utiliza la motivación intrínseca y extrínseca.

El estilo de liderazgo transformacional que en la actualidad está siendo considerada la más utilizada en las organizaciones considera el desarrollo de la motivación intrínseca y extrínseca a través de la ampliación de la motivación altruista. Esta motivación está centrada en el propósito y el impacto, motivación radica más en el bien del equipo y la organización que en sus propios intereses. Según el investigador Bernard Bass este estilo de liderazgo crea una visión inspiradora para guiar al cambio y ejecuta el cambio en compromiso de los miembros de equipo.

Después de analizar los diferentes estilos y percepciones de liderazgo siendo el ILLC una entidad sin fines de lucro donde más que los intereses personales o económicos de parte de los miembros de equipo están el logro de un cambio positivo en la sociedad, se ha considerado que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado que se debe aplicar para crecimiento de los instructores y miembros de equipo donde la motivación altruista juega un papel importante.

2.2. Caracterización del estado actual del campo de acción.

A continuación se detallan los resultados de las encuestas realizadas, tomando en cuenta las variables a considerar.

Teniendo en cuenta las dimensiones planteadas en la variable dependiente que corresponden al liderazgo transformacional se pudo determinar lo siguiente:

Estimulación Intelectual, fomenta en los miembros de equipo el desarrollo de su creatividad y lo orientan a su crecimiento manteniendo al equipo dispuesto a obtener nuevas oportunidades más allá de lo que se espera de ellos.

Tabla 4

Estimulación intelectual

		Estimulación Intelectual		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.88	2.70	2.60
	Chimbote	2.84	2.80	2.60
	Piura	2.72	2.80	2.60

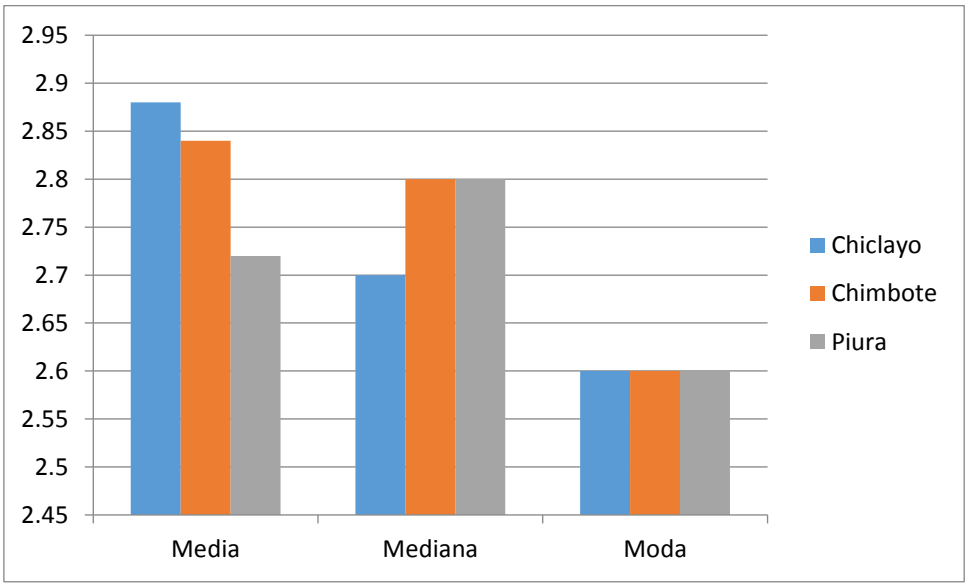


Figura 6. Estimulación intelectual

En la Tabla 4 se muestran la media, mediana y moda de las variables indicadas, según región, donde se ubican valores que representan que en promedio en las tres regiones solo a veces se presenta la estimulación intelectual.

Consideración Individualizada, el líder establece una línea de comunicación abierta con los miembros de equipo generando un clima de confianza mutua donde se propicia un ambiente cómodo de trabajo y entrega desinteresada. Para ello se mide tres variables importantes que son: trato personalizado, comunicación y apoyo tutorial.

Tabla 5

Trato personalizado

		Trato Personalizado		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.69	2.75	2.72
	Chimbote	2.16	2.50	2.50
	Piura	2.10	2.40	2.35

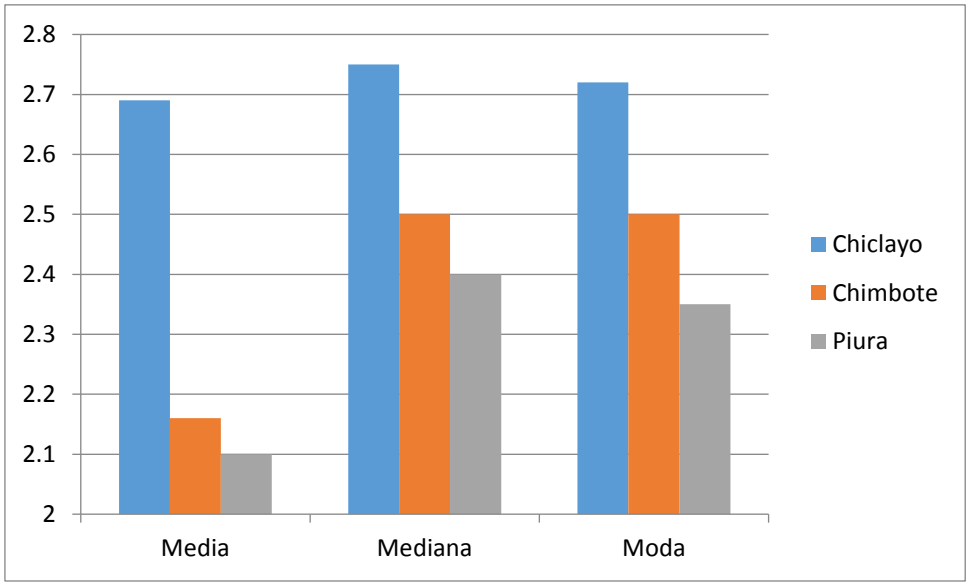


Figura 7. Trato personalizado

Se aprecia según la Tabla 5 que en promedio el trato personalizado se da a veces en especial en la zona de Chimbote y Piura, estando más cerca a la escala de a menudo (2.7) en la región de Chiclayo.

Tabla 6

Comunicación

		Comunicación		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.80	2.70	2.50
	Chimbote	2.78	2.76	2.50
	Piura	2.76	2.75	2.50

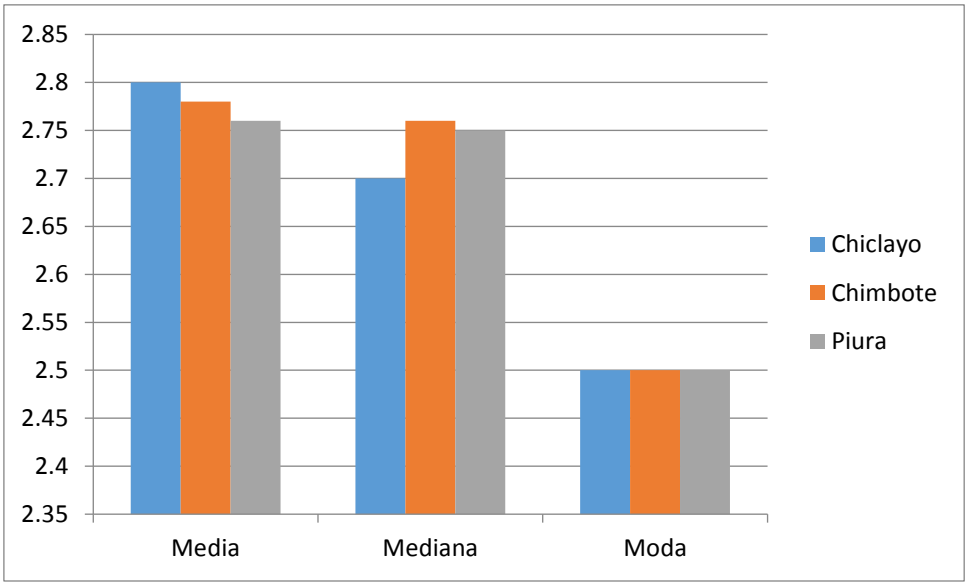


Figura 8. Comunicación

En la Tabla 6 se muestra la media, mediana y moda de la variable indicada, observándose que a veces se establece la comunicación, coincidiendo el valor en las tres regiones.

Tabla 7

Apoyo tutorial

		Apoyo tutorial		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.80	2.69	2.73
	Chimbote	2.73	2.67	2.60
	Piura	2.81	2.80	2.80

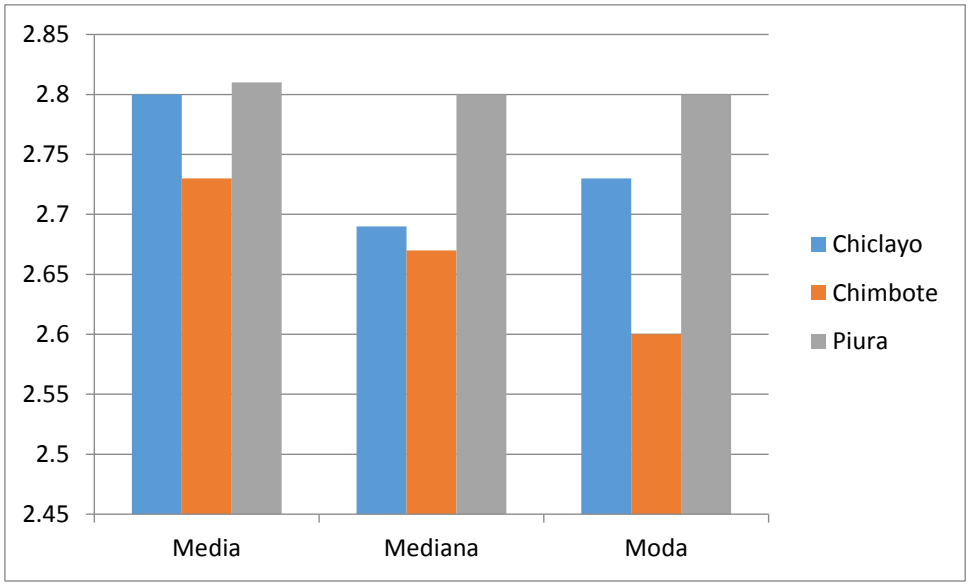


Figura 9. Apoyo Tutorial

Según la Tabla 7, se aprecia que en Chimbote se ubica el menor valor y frecuencia de apoyo tutorial encontrándose la región de Piura más cercano al valor a menudo con un 2.8.

Reuniendo las tres variables correspondientes a consideración individualizada podemos observar:

Tabla 8

Consideración individualizada

		Consideración individualizada (Trato personalizado , apoyo y comunicación)		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.20	2.29	2.21
	Chimbote	2.12	2.14	2.00
	Piura	2.11	2.10	2.00

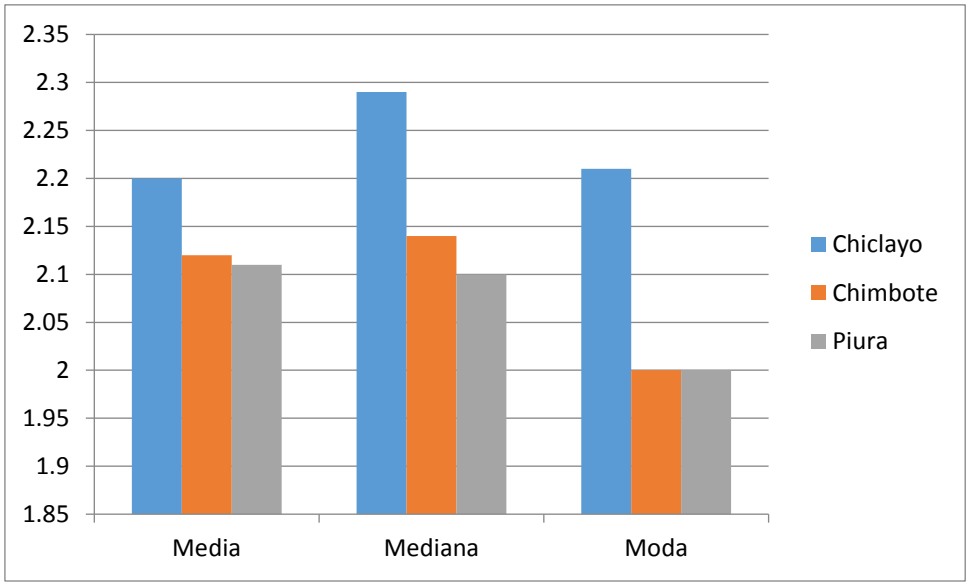


Figura 10. Consideración individualizada

De acuerdo a la Tabla 8 se muestran la media, mediana y moda de las variables indicadas, consolidadas, según región, registrándose en Piura y Chimbote el menor valor y escala (a veces).

Inspiración y Motivación, el líder debe tener clara la misión y visión de la organización para poder transmitirla a los miembros de equipo con esa fuerza motivadora que transmita la pasión para el logro de los objetivos planteados.

Tabla 9

Inspiración y motivación

		Inspiración y motivación		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.77	2.78	2.76
	Chimbote	2.76	2.74	2.76
	Piura	2.72	2.70	2.70

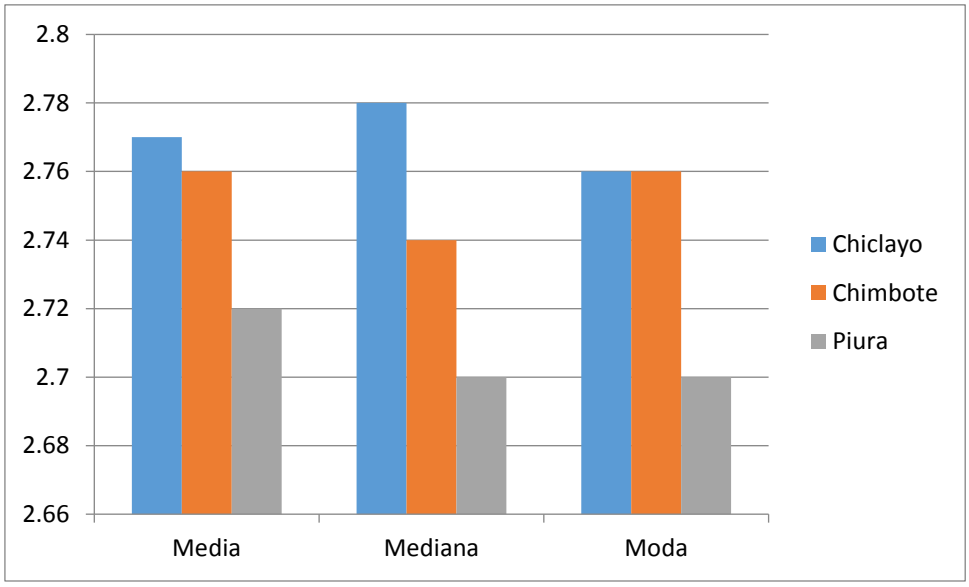


Figura 11. Inspiración y motivación

En la Tabla 9 se muestran la media, mediana y moda de las variables indicadas, según región, contando con el valor y la escala (a veces), en lo referente a la inspiración y motivación siendo el promedio más bajo en la región de Piura .

Influencia Idealizada, inspira confianza y respeto a sus seguidores quienes lo consideran como un ejemplo a seguir mostrando una coherencia entre su comportamiento. moral y ético. Las variables a considerar en esta dimensión son: conducta y ética, carisma y credibilidad.

Tabla 10

Conducta y ética

		Conducta y ética		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	3.00	3.00	3.00
	Chimbote	3.16	3.00	3.00
	Piura	2.96	3.00	2.98

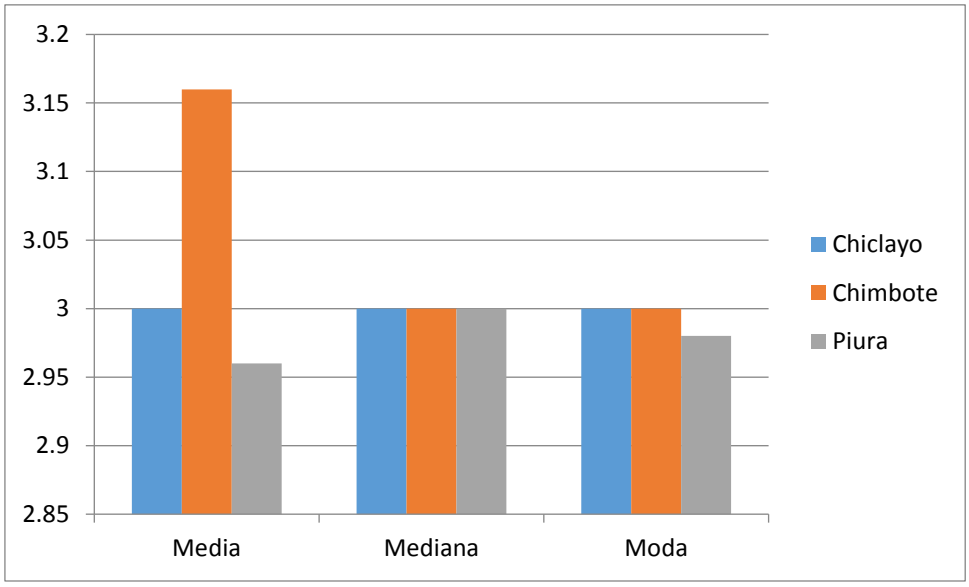


Figura 12. Conducta y ética

En la Tabla 10 se muestra la media, mediana y moda de la variable indicada, según región, en las cuales coincide en promedio la escala (a menudo) en las tres regiones.

Tabla 11

Carisma

		Carisma		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.53	2.55	2.53
	Chimbote	2.51	2.54	2.52
	Piura	2.40	2.42	2.45

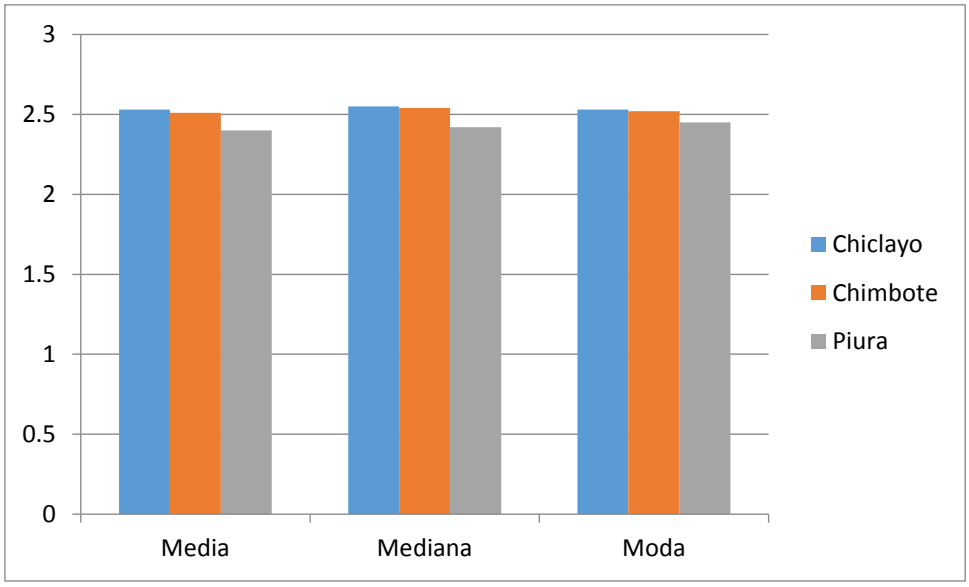


Figura 13. Carisma

En la Tabla 11 se muestra la media, mediana y moda de la variable indicada, según región, ubicándose la escala (a veces) en las tres regiones.

Tabla 12

Credibilidad

		Credibilidad		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.43	2.40	2.41
	Chimbote	2.21	2.20	2.21
	Piura	2.12	2.10	2.10

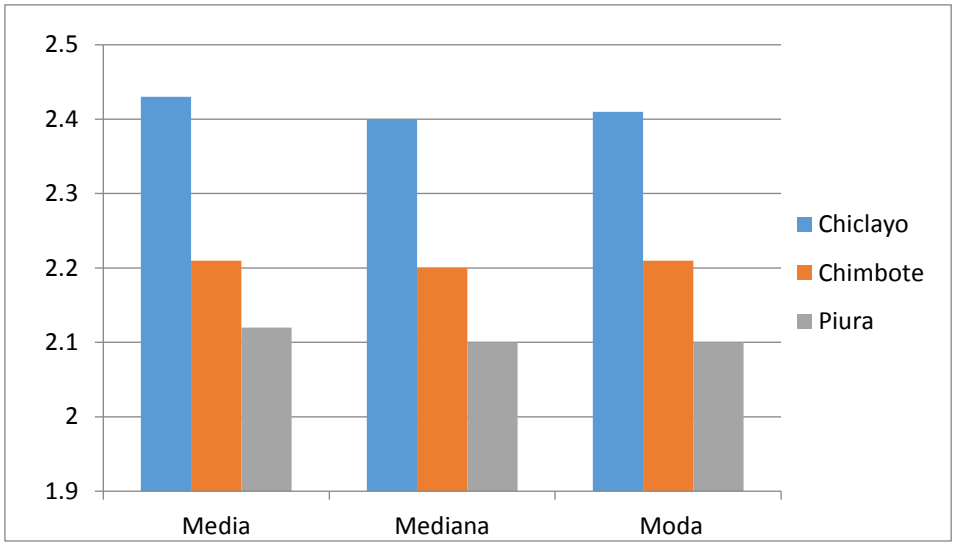


Figura 14. Credibilidad

En la Tabla 12 se muestra la media, mediana y moda de la variable indicada, según región, ubicándose en Piura y Chimbote en promedio, la escala (a veces) y en Chiclayo el mayor valor de frecuencia.

Al analizar las tres variables juntas podemos observar en Influencia idealizada lo siguiente:

Tabla 13

Influencia idealizada

		Influencia Idealizada (Carisma, credibilidad, conducta y ética)		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.75	2.78	2.80
	Chimbote	2.62	2.65	2.63
	Piura	2.60	2.61	2.61

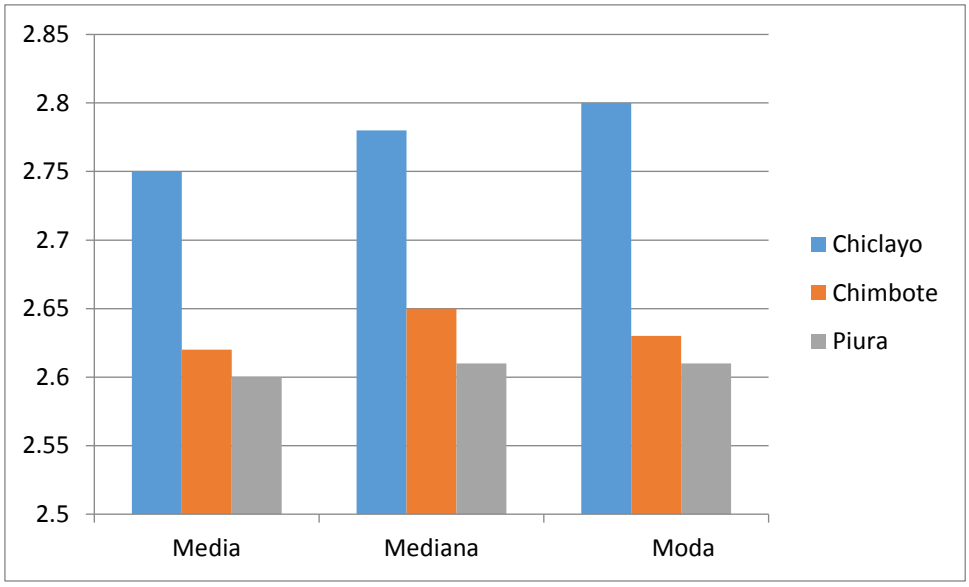


Figura 15. Influencia idealizada

En la Tabla 13 se muestran la media, mediana y moda de las variables indicadas, consolidadas, según región, con tendencia al valor y escala (a veces) acercándose a la medición de a menudo la región de Chiclayo.

TABLA RESUMEN

Tabla 14

Liderazgo transformacional

		Liderazgo (estimulación intelectual, consideración individual, motivación e influencia idealizada)		
		Media	Mediana	Moda
Región	Chiclayo	2.72	2.76	2.80
	Chimbote	2.63	2.65	2.64
	Piura	2.51	2.53	2.50

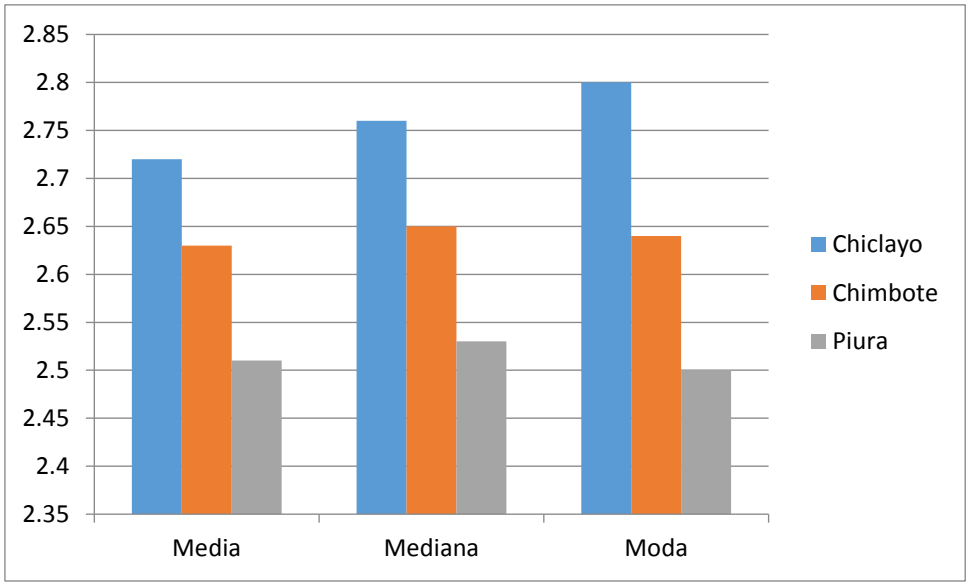


Figura 16. Liderazgo transformacional

De acuerdo a la Tabla 14 se observa que el liderazgo transformacional en menor valor se ubican en la región de Chimbote, manteniéndose en las otras dos regiones también como a veces.

CONCLUSIONES

De la elaboración estadística, y según análisis correspondiente de cada variable, se concluye que en la Región Norte, específicamente en Piura, Chimbote y Chiclayo, existe insuficiente liderazgo transformacional. Queda demostrada la hipótesis del presente trabajo de investigación, que se debe incidir en las variables de estimulación intelectual, consideración individualizada, inspiración y motivación e influencia idealizada, para obtener la mayor frecuencia en dichas variables siendo lo esperado llegar a todas a un nivel mínimo de 3.

2.3. Marco conceptual

Coachee: Es la persona a quien se le realiza el coaching, podemos identificarlo también como cliente.

Coaching: es una herramienta que permite desarrollar habilidades específicas en las personas o grupo de personas a través de un acompañamiento continuo en el cual instruye y entrena para que el coachee descubra su mayor potencial.

Estrategia: serie de pasos a seguir que tiene como finalidad el logro de un objetivo. La estrategia dentro de la investigación científica se considera como un aporte puesto que tiene como objetivo la transformación del objeto de estudio a través de un proceso para hacer que logre el estado deseado.

Líder: en inglés significa to lead, es decir orientar, dirigir o guiar, es la persona que realiza las acciones antes indicadas y con ello ejerce liderazgo.

Liderazgo: proviene de la palabra inglesa *leader* que significa líder y se compone con el sufijo "- azgo" que significa condición o estado, quiere decir que liderazgo es la capacidad que tiene la persona de dirigir, orientar o guiar sobre otra persona o un grupo de personas para lograr un bien común.

Proceso: proviene del latín *processus* cuyo significado es progreso, marcha, desarrollo, avance, es una secuencia de fases sucesivas relacionados al ser humano que se desarrollan hacia un fin específico con el fin de mejorarlo en un tiempo finito o infinito según sea el caso.

Proceso de Coaching: Es un proceso a través el cual participan el coach o líder y el cliente o coacheé en el cual el coach guía al cocheé para descubrir sus habilidades y talentos, lo forma y lo guía para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos y metas. Durante este proceso se establece un compromiso de colaboración y se diseña un plan de acción para alcanzar los objetivos en un plazo establecido, este plan se desarrolla en varios

encuentros y con actividades diseñadas para mejorar a la persona en entrenamiento.

Conclusiones del Capítulo

Producto de las diferentes teorías investigadas se llega al a conclusión que a lo largo de la historia se ha podido determinar que existen diferentes estilos de liderazgo y todos de una u otra forma tienen como objetivo la mejora continua tanto del ser humano como de la organización.

Es importante recalcar que el estilo de liderazgo a aplicar va a depender de la situación que en ese momento vive la organización así como de la visión y misión de la misma, siendo el líder un factor importante en el logro de los objetivos de la organización.

Es por ello, que en el ILLC siendo una institución sin fines de lucro donde los instructores y miembros de equipo, buscan además de su crecimiento personal el desarrollo de la sociedad y generar un cambio hacia un mundo mejor, la motivación altruista juega un papel importante en el crecimiento de los instructores y miembros de equipo, por lo que se ha considerado conveniente que el estilo de liderazgo transformador planteado por Bass y Avolio (2006) es el más adecuado para la presente investigación.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

El presente capítulo tendrá como objetivo la definición de la hipótesis planteada para la solución del problema producto de la presente investigación, así como el diseño de ejecución del mismo, para lo cual se determinara la variable dependiente como la independiente y la operacionalización de las mismas, determinando los indicadores y las etapas en cada variable.

Se indicará la selección de las técnicas e instrumentos a utilizar en la presente investigación.

3.1. Definición de hipótesis

Si se elabora una Estrategia de coaching que tenga en cuenta la contradicción entre las competencias profesionales y los resultados entonces se logra que mejore el liderazgo de los instructores y miembros de equipo del ILLC.

3.2. Determinación de las variables de la hipótesis

Variable dependiente: Liderazgo

Variable independiente: Estrategia de coaching.

3.2.1. Definición de las variables.

Con la finalidad de entender la determinación de las variables, Pino (2010) definió:

Variable Independiente, es la variable que afecta a la otra o genera influencia en los resultados, pueden ser manipuladas por el experimentador para determinar si generan cambios en la variable dependiente.

Variable Dependiente, es la variable problema, son las que el investigador observa o mide con la finalidad de ver si la variable independiente ha generado los cambios que se indican en la hipótesis.

3.2.2. Clasificación de las variables

Tabla 15

Clasificación de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES Y ETAPAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	(FUENTES DE INFORMACIÓN)
VARIABLE INDEPENDIENTE Estrategia de coaching	Entrevista Personal y Diagnostico	Oportunidades	Taller con Instructores y miembros de Equipo	Regionales. Instructores y Miembros de Equipo
		Fortalezas		
		Debilidades		
		Amenazas		
		Mision		
		Vision		
	Definición de Objetivos	Corto Plazo	Reunion de planificacion con Directivos	
		Mediano Plazo		
		Largo Plazo		
	Establecer Recursos	Requerimientos Externos	Elaboracion de perfil de instructores y miembros de equipo	
		Perfil		
		Habilidades		
		Valores		
		Competencias		
	Plan de Acción	Acciones detalladas	Plan de Trabajo por Regiones	
		Estrategias		
		Cronograma		
	Ejecución	Desarrollo del plan de acción	Aplicación del Plan de Trabajo	
	Transición y Seguimiento	Avances	Visitas de Secretaria Nacional a cada region	
		Factores de medición		
	Evaluación	Feedback	Informe en Conencion Internacional	
		Conclusiones		
		Recomendaciones		
VARIABLE DEPENDIENTE Liderazgo	Estimulación intelectual	Creatividad	Cuestionarios a Regionales, Instructores y miembros de equipo - Analisis Documental	Instructores y miembros de equipo de cada region
		Animación al cambio		
	Consideración Individualizada	Trato Personalizado		
		Comunicación		
		Apoyo Tutorial		
	Inspiración y motivación	Motivación y pasión.		
		Iniciativa propia		
	Influencia Idealizada	Conducta y Etica moral		
		Carisma		
		Credibilidad		

3.3. Diseño de la ejecución

Para la contratación de la hipótesis, la investigación fue de tipo no experimental pues en el estudio realizado, las variables no se manipularan deliberadamente. Se realizó una búsqueda sistemática donde se observó el fenómeno existente (problema) en su contexto natural; presentándose un análisis y tabulación de la información obtenida, con el propósito de llegar a conclusiones preliminares que permitan aceptar la hipótesis. Se estudia una realidad existente que buscó mejorarse con la aplicación de una estrategia de coaching que mejore el liderazgo de la institución.

Se utilizó el tipo de investigación experimental, basado en Hernández, Fernández & Baptista (2006) en la cual el investigador maniobra intencionalmente la causa (variable independiente) con la finalidad de observar los efectos que se producen en la otra variable dependiente (efecto).

Para que un estudio se pueda considerar como experimento es requisito la manipulación intencional de una de las variables independientes, medir el efecto que tiene la variable independiente sobre la variable dependiente y cumplir con el control de validez interna de la situación experimental.

Diseño de contrastación de hipótesis

Para el abordaje metodológico se tendrá en cuenta el siguiente diseño de investigación:

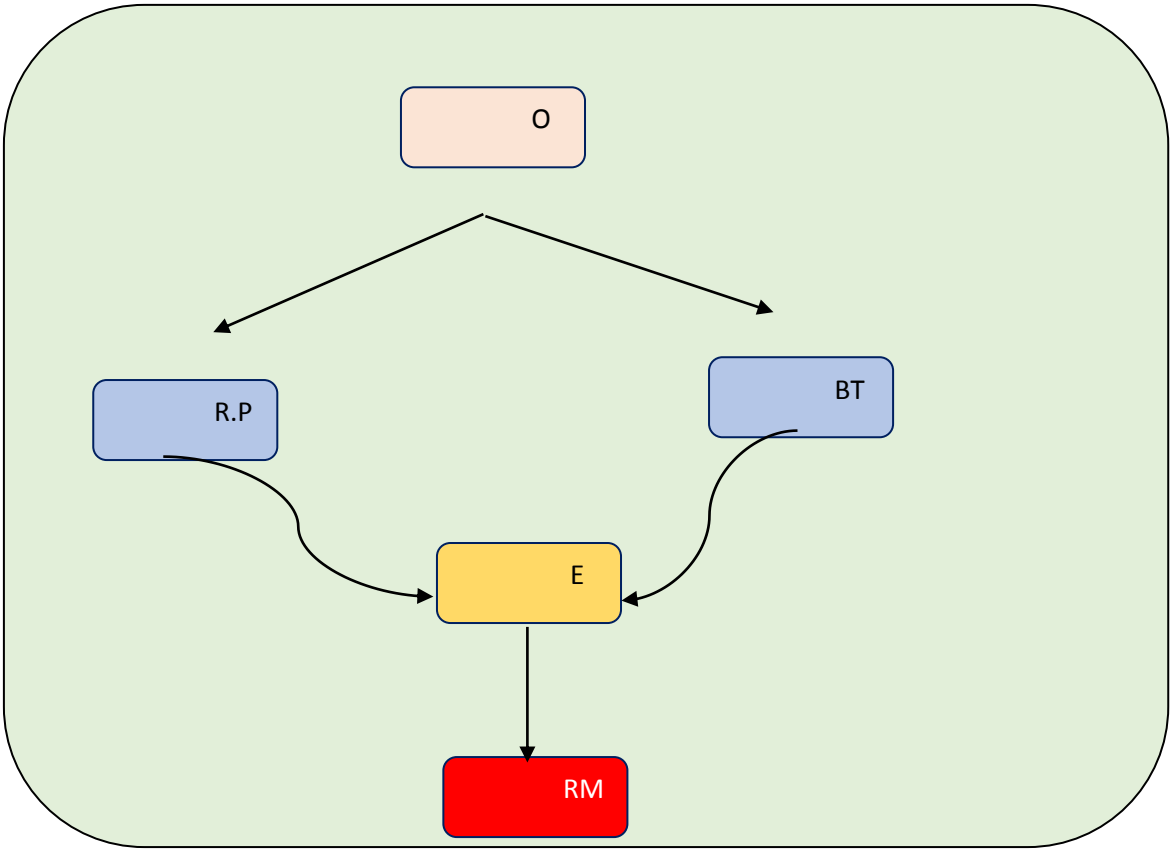


Figura 17. Diseño de investigación

Leyenda:

O = Observador

RP = Realidad problemática.

BT = Bases teóricas

E = Estrategia de Coaching para la Formación de Lideres

RM = Realidad mejorada

3.3.1. Universo

Para los fines de esta investigación se hizo uso de la población total o censal de 53 cristoforos, conformada por 12 instructores y 41 miembros de equipos de las Regiones de Chiclayo, Chimbote y Piura por ser las regiones más antiguas y representativas del ILLC que coincide con la muestra.

Tabla 16

Población

REGIONES	**INSTRUCTORES**	**MIEMBROS DE EQUIPO**	
CHICLAYO	2	6	
CHIMBOTE	6	8	
PIURA	4	27	
TOTAL	12	41	53

3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes

Como métodos y técnicas de investigación se utilizaron:

- **Del nivel teórico** (análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico,) para la caracterización de los antecedentes teóricos e históricos del proceso de coaching para la formación de líderes y su dinámica la construcción del aporte.

- **Del nivel empírico**, para la caracterización del estado actual de la dinámica de proceso de coaching para formar líderes (encuestas, entrevistas, análisis documental,), la corroboración de la factibilidad y el valor científico-metodológico de los resultados de la investigación (criterios de expertos) y la ejemplificación parcial de la estrategia.

- **Técnicas de la estadística** descriptiva para determinar medias y frecuencia de los indicadores medidos. La fiabilidad del instrumento aplicado a los expertos se evaluó mediante el coeficiente α de Cronbach (R. Hernández; C. Fernández y P. Baptista, 2000) y la concordancia de los expertos se estimó mediante el coeficiente W de Kendall (R. Fernández y A. Martín, 2007).

Técnicas

a) Investigación documental.- para la aplicación de esta técnica se consultaran diversos textos como libros, artículos, tesis, fuentes electrónicas sobre temas relaciones con la investigación, tomando en cuenta aquellos que han sido considerados como e utilidad y enriquecimiento de la investigación los cuales serán detallados en la bibliografía que sirve de fundamento a la presente investigación.

b) Encuesta: Instrumento cuantitativo de investigación social, el investigador lo realizará con la ayuda de un cuestionario basado en el Cuestionario Multifactorial MLQ desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), el cual fue adecuado tomando en cuenta también la tesis de Vega,C y Zavaka, G (2004) y la tesis de Martinez Contreras Y (2007) y el criterio del autor quien ha tomado en cuenta solo las preguntas referentes a las variables del liderazgo transformador y el cual ha sido validado por expertos, utilizando preguntas cerradas en relación a las variables de investigación.

El modelo de liderazgo transformacional se basa en el modelo conceptual original que Bass planteó en 1985. Las variables propuestas se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por los instructores y miembros de equipo.

Se solicita a la persona que contesta el cuestionario que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Tabla 17

Escala

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE. SINO CASI SIEMPRE
0	1	2	3	4

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

La encuesta se encuentra en el Anexo 01

3.3.3. Selección de muestra

Para fines de la presente investigación se tomó la población censal indicada como población.

3.3.4. Forma de tratamiento de los datos

Para realizar el procesamiento de la información obtenida en la encuesta se ordenara la información obtenida mediante el programa Microsoft Excel en el cual se tabulará la información de acuerdo a los indicadores que determinan el liderazgo transformacional , con dicha información se utilizara gráficos en barras para representar cada una de las dimensiones , con su respectiva interpretación y análisis.

Para la elaboración de las tablas y gráficas, y el análisis estadístico de la información se utilizará el software estadístico SPSS con un nivel de confianza del 95%

Para el diseño de los cuadros estadísticos se llevara a cabo la respectiva numeración, índice y pie de página a fin de mostrar de una manera clara y eficiente los resultados de la investigación con el fin de obtener las conclusiones de manera objetiva y que conlleven a recomendaciones específicas.

3.3.5. Forma de análisis de las informaciones

El análisis de los datos obtenidos se llevó a cabo mediante la estadística descriptiva e inferencial, utilizando para ello el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences - SPSS, es una de los programas estadísticos más utilizados en las ciencias exactas, sociales y aplicadas, cuenta con capacidad para realizar un análisis de grandes bases de datos y a la vez una sencilla interpretación de los mismo.

Los resultados serán mostrados a través del análisis tanto cualitativo como cuantitativo de cada una de las dimensiones planteadas en la encuesta realizada, tanto a nivel de cada región como de la totalidad de las tres regiones a fin de mostrar de manera clara tanto a través de gráficos y cuadros estadísticos con el uso de la media, mediana y moda así como la explicación cualitativa de los resultados de la encuesta nos permite llegar a conclusiones de la región norte.

Conclusiones del Capítulo

Una vez planteada la hipótesis para la solución del problema y determinada tanto la variable dependiente como sus indicadores y en base a las investigaciones realizadas del campo de acción y la situación problemática de la población objeto de estudio y contando con los instrumentos requeridos para la presente investigación, se han podido establecer las etapas de la estrategia del proceso de coaching y su dinámica.

SEGUNDA PARTE

CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

En este capítulo se desarrolla la estrategia de coaching basada en la dinámica para la mejora del liderazgo en la formación de instructores y miembros de equipo del ILLC de la Región Norte.

4.1. Fundamentación del aporte práctico.

Porter, M. (1980) afirma que la estrategia en el mundo empresarial es "la creación de una posición única y valiosa que implica la realización de varias actividades diferentes a las de la competencia", esto debe ser tomado en consideración ya que toda organización debe estar preparada para los cambios que se presentan en el día a día empresarial.

La estrategia debe tener en cuenta un proceso de planificación, donde se establezca un plan de acción y de acuerdo a los recursos con que se cuentan así como los plazos a considerar para su cumplimiento.

En la presente investigación se ha podido ver que las diferentes definiciones de liderazgo coinciden en que los líderes influyen sobre las personas y las incentivan para que trabajen en forma entusiasta por un fin común, basándose en ello es necesario antes de establecer una estrategia de coaching para la mejora del liderazgo se debe dejar claro que el estilo de liderazgo que más se ajusta a las necesidades de la presente investigación es el estilo de liderazgo transformacional en las dimensiones establecidas por Bass y Avolio (2006), ya que es una institución donde los instructores y miembros de equipo no perciben una remuneración económica por lo que la motivación altruista juega un papel muy importante en la captación y retención de los miembros de equipo e instructores.

Cabe señalar que si se enfocara también el estilo de liderazgo transaccional en la presente estrategia permitiría ver que podría existir otros

factores estarían afectando a la institución tales como procesos, perfiles, distribución de funciones entre otros y así podría tenerse una visión más amplia de la situación de la institución lo cual conllevaría a un enfoque más organizacional, sin embargo vista la presente estrategia desde la perspectiva de una estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en los instructores y miembros de equipo se tomara solamente el estilo de liderazgo transformacional que estará dirigido a desarrollar las habilidades y potencial de los miembros de equipo del ILLC.

Para la elaboración de esta estrategia después de las investigaciones realizadas y teniendo en cuenta que no existen demasiadas teorías que sustenten un proceso de coaching de equipos en especial para entidades sin fines de lucro, se tomó en consideración la teoría desarrollada por Peter Hawkins (1978) mediante el modelo CID CLEAR aplicado a un proceso de coaching para equipos donde se considera que el coach sea un miembro del equipo en este caso por el secretario regional y no por un coach externo.

Para ello se desarrollarán las etapas establecidas según Figueroa J. (2015) como parte de la estrategia.

4.2. Diagnóstico

Como parte de la presente investigación se realizó una encuesta para determinar el nivel de liderazgo transformacional que existía en la región norte basándose en el test multifactorial de Bass y Avolio (2006) pero adecuado y validado por expertos para determinar el nivel de liderazgo transformacional existente. Producto de ello, se pudo determinar que existe un insuficiente liderazgo transformacional de parte de los instructores y miembros de equipo generando con ello un estancamiento en la formación de nuevos miembros de equipo y por ende del desarrollo del ILLC como institución. Al ser el ILLC una institución sin fines de lucro el liderazgo transformacional juega un papel muy importante y por ello que se debe incidir en el desarrollo de las competencias propias de un líder coach bajo esta tendencia a todos los miembros de equipo actuales de manera que esto se convierta en un efecto multiplicador para la formación de nuevos miembros de equipo que perduren en el tiempo.

4.3. Objetivo General

Mejorar el liderazgo de los instructores y miembros de equipo, permitiendo que todos los miembros del ILLC, tanto las autoridades como los instructores y miembros de equipo a través de este proceso de coaching desarrollen sus competencias para formarse como líderes coach basados en un liderazgo transformador.

4.4. Planeación Estratégica

Teniendo como base la teoría de Peter Hawkins y las etapas planteadas por Figueroa, J.(2015), aplicada a los miembros de equipo e instructores del ILLC se desarrollarán las siguientes etapas:

1. **Entrevista Personal y Diagnóstico Inicial**

Se realizará una visita a cada región donde en conjunto con el Secretario Regional y los demás miembros de equipo activo para reforzar la visión y misión del ILLC y se creara la visión y misión de la Región en concordancia con las del ILLC.

Así mismo, se llevará a cabo un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la región.

Para finalizar, se realizará a cada uno de los asistentes una dinámica que generará el compromiso de trabajo en equipo en base a los objetivos trazados en la reunión.

2. **Definición de Objetivo**

Con el resultado del FODA de cada región se tendrá una reunión con los directivos del ILLC para determinar los objetivos a corto mediano y largo plazo que se desean lograr en cada región con la finalidad de homogenizar las regiones en cuanto a competencias requeridas como líderes coach y como instructores y miembros de equipo.

3. Establecer Recursos

Una vez establecidos los objetivos determinar los recursos con los que se cuenta o se requiere establecer y determinar las fechas en que se podrá viajar a cada región para realizar la capacitación a los instructores en las competencias requeridas como líder coach así como las necesarias para establecer un estilo de liderazgo transformador dentro de cada región.

Se establecen el perfil tanto de los miembros de equipo, así como de los instructores, así como sus responsabilidades y competencias requeridas en cada caso.

Las competencias estarán basadas en las recogidas en la presente investigación como competencias del líder coach y los indicadores de un liderazgo transformador.

Se determinan también los valores que deben regir en el ILLC.

4. Plan de Acción

Se elaborará un curso de capacitación para los instructores y miembros de equipo que constara de dos sesiones donde se desarrollarán los siguientes temas y se utilizara para ello la metodología de enseñanza andragógica:

- Competencias del Líder Coach.
- Liderazgo Transformacional y trabajo en equipo.
- Se desarrollara el Plan de Crecimiento de los miembros de equipo e instructores y se aplicara en cada una de las regiones.

Una vez elaborado el curso y aprobado por los miembros del consejo directivo del ILLC (área de capacitación) se establecerán las fechas de visita a cada Región para efectuar las capacitaciones respectivas.

Se generará un compromiso de acción de parte de los miembros de equipo de cada región.

5. Ejecución

Se realizarán dos visitas a cada región para las capacitaciones respectivas acompañadas de dinámicas que permitirán convertir en fortalezas las debilidades encontradas en el FODA.

Se establecerán las acciones a desarrollar en cada región de acuerdo a los objetivos planteados de acuerdo a los resultados del FODA de cada región.

Se realizará una capacitación a los instructores y miembros de equipo actuales sobre competencias para líder coach y liderazgo transformacional aplicando la metodología de enseñanza andragogica.

Se elaborará el plan de desarrollo de los instructores y miembros de equipo.

6. Transición y seguimiento

El secretario nacional mantendrá un acompañamiento al secretario regional quien asumirá el papel de líder coach para la región y mantendrá vivo el compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la región así como se preocupara de generar actividades de integración dentro de la región para mantener viva la misión y visión del ILLC.

7. Evaluación y comprobación

Se realizará nuevamente un test para determinar el nivel de liderazgo transformacional encontrado en cada región después de la capacitación y se revisarán los compromisos de crecimiento y cumplimiento de metas de cada región.

Así mismo, realizarán sesiones individuales con los encargados de cada región para orientarlos en cuanto a la evaluación del proceso de coaching y reforzar su liderazgo bajo el concepto de un liderazgo desarrollador de equipos.

A continuación se podrá observar en la Tabla 18 la determinación de los objetivos y el cronograma del desarrollo de las actividades establecidas en la estrategia planteada.

Tabla 18

Objetivos y cronograma del desarrollo de actividades

(pagina siguiente)

ACCIONES	OBJETIVO	FECHA	METODOLOGIA
Entrevista Personal y Diagnostico	Determinar la situación actual de la Región con la finalidad de determinar los puntos que son necesarios fortalecer	sep-16	Se realizará una sesion con la participación del Secretario Regional, Instructores y los miembros de Equipo Activo y se elaborará la vision y mision de la region y el FODA de la Región
Definición de Objetivos	Establecer los ajustes necesarios en cada Región	sep-16	Se revisaran los resultados del FODA de cada una de las Regiones y se elaborará un FODA de la Región Norte estableciendo los objetivos a corto,mediano y largo plazo en cada región.
Establecer Recursos	Determinar las los recursos externos con los que cuenta el ILLC así como establecer los Recursos Internos que se desea unificar en la Región Norte	oct-16	Con el Diagnóstico de cada una de las regiones, se elaborará un presupuesto para determinar la capacitación que requiere cada Región y se elaborara el perfil de los instructores y miembros de equipo .
Plan de Acción	Unificar en toda la región norte un plan de desarrollo sostenido en base a un liderazgo transformador	oct-16	Elaborar un programa de Capacitación a los Instructores y Miembros de Equipo que constara de 2 sesiones : Competencias del Líder- Coach y Liderazgo Transformacional y Plan de Desarrollo como miembro de Equipo.
Ejecución	Desarrollar el Plan de Acción	Oct 2016 - Junio 2017	Se realizaran dos visitas a cada Región para realizar capacitaciones a los Instructores y Miembros de Equipo en cada visita se realizaran dinámicas que permitan convertir las debilidades encontradas en el FODA en oportunidades de mejora del liderazgo en la Region.
Transición y Seguimiento	Continuar con las capacitaciones con los miembros de equipo	Julio - Set 2017	La Secretaria Regional realizara actividades de Integración y acompañamiento a los miembros de Equipo para el cumplimiento del plan de desarrollo de cada uno de ellos, así como la capacitación a los nuevos miembros en las competencias requeridas como líder.Así mismo la Secretaria Nacional a través de un monitoreo contínuo mantendrá vivo el compromiso del Regional en el Desarrollo de este seguimiento.
Evaluación	Verificar que las Regiones tienen claro cómo fomentar un liderazgo transformacional y un plan de desarrollo en los instructores y miembros de equipo de la Región	oct-17	Se aplicará nuevamente el test de liderazgo a los instructores y equipo activo así como evaluará el desarrollo de las regiones en cuanto a formación de instructores e incorporación de nuevos miembros de equipo a la región. Así mismo se realizaran sesiones individuales con los regionales para orientarlos en cuanto a la evaluación del proceso de coaching y reforzar su liderazgo bajo el concepto de un liderazgo transformacional.

Conclusiones del Capítulo

Una vez desarrollado el aporte práctico se puede concluir que en concordancia con Peter Hawkins el liderazgo y el coaching en un trabajo en equipo van de la mano, más aun en una entidad sin fines de lucro donde los miembros de equipo y los instructores no reciben un aporte económico por su participación dentro del instituto y es la motivación altruista y el liderazgo transformacional el estilo que al aplicarse logra fortalecer el compromiso de los instructores y miembros de equipo con la institución. Así mismo, cuando se tiene claro cuál es la trascendencia al participar activamente en el ILLC, permite que cada uno desarrolle su máximo potencial.

Cabe señalar que el realizar un diagnóstico con la colaboración de los miembros de equipo como parte activa permitirá afirmar el compromiso de los mismos con la visión de la institución.

El elaborar una capacitación participativa para los instructores y miembros de equipo donde se les da a conocer la importancia del desarrollo de sus competencias como líderes transformacionales, les permitirá tomar conciencia de su papel dentro del equipo y del compromiso que conlleva su comportamiento y el desarrollo de sus competencias como líder coach para el logro de los objetivos de la organización.

TERCERA PARTE
VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5.

VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra la validación del aporte práctico por experto dado que de la estrategia planteada en la presente investigación se desarrollaron las etapas de diagnóstico inicial con las regiones logrando la elaboración del FODA, misión y visión de las regiones de Chimbote y Chiclayo y el desarrollo de la primera sesión de capacitación que se refiere al desarrollo de las competencias del líder transformacional logrando con ello un compromiso de parte de los instructores y miembros de equipo para el cumplimiento de los objetivos de la región.

Se desarrolló la etapa de determinación de los objetivos de las Región Norte en coordinación con las autoridades del ILLC.

Estos resultados se encuentran en el anexo 03 de la presente investigación.

5.1. Valoración de los resultados por criterio de expertos

Para la valoración de los resultados por criterio de expertos de seleccionó a profesionales con una experiencia mínima de 10 años en el desarrollo de personas y conocimientos amplio de coaching, siendo uno de ellos también Magister y además una de los expertos es la directora a cargo de la Secretaría General del ILLC, quien tiene además de su experiencia como coach, cuenta con una amplia experiencia dentro de la institución. El contar con la evaluación de estos tres profesionales permitió realizar una evaluación objetiva y eficaz de la estrategia de coaching para la mejora del liderazgo de la presente investigación.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de coaching para la mejora del liderazgo se consideraron los criterios que a continuación se detallan:

5.- Muy adecuada

4.- Bastante Adecuada

3.- Adecuada

2.- Poco Adecuada

1.- No Adecuada.

Al realizar el análisis de la evaluación de la estrategia se puede determinar lo siguiente:

Tabla 19

Evaluación de estrategia por expertos

EVALUACION DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE EXPERTOS			
PREGUNTA	Exp. 01	Exp. 02	Exp. 03
No. 01	5	5	4
No. 02	5	4	5
No. 03	4	5	5
No. 04	5	5	5
No. 05	5	5	4
No. 06	5	5	5
No. 07	5	4	5
No. 08	5	5	4
TOTAL	39	38	37

Respecto a la novedad científica de la estrategia dos expertos indicaron que es muy adecuada y un experto que es bastante adecuada.

En relación a la pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de coaching para la mejora del liderazgo dos expertos indicaron que es muy adecuado y uno indicó que es bastante adecuada.

Referente al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia un experto indicó que es bastante adecuada y dos expertos indicaron que es muy adecuada.

El nivel de correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico aplicado en la estrategia los tres expertos coinciden en que es muy adecuada.

Respecto a la claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia propuesta, dos expertos coinciden en que es muy adecuada y uno de ellos señala que es bastante adecuada.

En relación a las posibilidades de aplicación de la estrategia de coaching para la mejora del liderazgo propuesta los tres expertos indican que es muy adecuada.

Dos expertos indican que la concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo es muy adecuada mientras que uno de ellos señala que es bastante adecuada.

En cuanto a la significación práctica de la estrategia para el pertinente desempeño orientador de los instructores y miembros de equipo dos expertos indican que es muy adecuada y uno de los expertos afirma que es bastante adecuada.

Las encuestas de los expertos debidamente firmadas se encuentran en el anexo No. 06.

5.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

Durante la ejemplificación parcial del aporte práctico se ejecutaron las siguientes etapas:

Se realizó el diagnóstico a través de un taller donde se desarrolla la Visión, Misión y el FODA en las regiones de Chimbote y Chiclayo.

Así mismo, se elaboró el curso de capacitación de Competencias del Líder Coach y Liderazgo transformacional y se aplicó en la Región de Chiclayo.

Se adjunta en el anexo 03, en el desarrollo parcial del aporte práctico las fotos de ambas visitas como evidencia de las mismas, así como los

resultados del diagnóstico y el Curso de Capacitación aplicado en dicha capacitación.

Posteriormente se determinaron los objetivos a corto, largo y mediano plazo de la región norte en base al diagnóstico realizado en las regiones de Chimbote y Chiclayo.

Se desarrolló la etapa de recursos elaborando el perfil de los miembros de equipo y de los instructores así como sus responsabilidades y requisitos como tales.

Tomando en cuenta la visión y misión del ILLC se determinaron los valores que deberían regir a la región norte.

Finalmente se elaboró el plan de desarrollo de los miembros de equipo e instructores de la región norte que debería ser aplicado en las regiones de Chimbote, Chiclayo y Piura con la finalidad de mejorar el liderazgo de los miembros de equipo y los instructores.

5.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Se aplica el sistema de análisis estadístico SPSS en la encuesta de expertos y se detallan a continuación los resultados.

Tabla 20

Novedad científica

NOVEDAD CIENTÍFICA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BASTANTE ADECUADA	1	33,3	33,3	33,3
	MUY ADECUADA	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

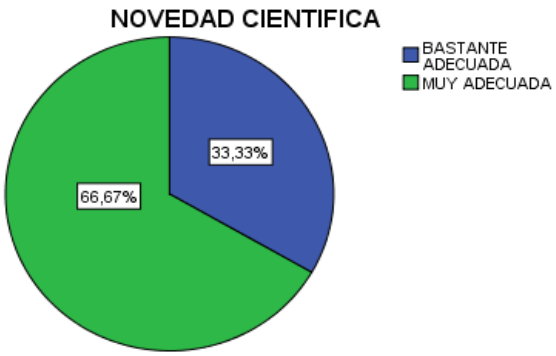


Figura 18. Novedad Científica

Tabla 21

Pertinencia de Fundamentos

PERTINENCIA DE FUNDAMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BASTANTE ADECUADA	1	33,3	33,3	33,3
	MUY ADECUADA	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

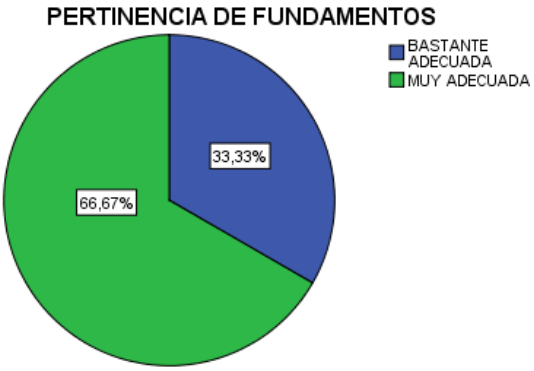


Figura 19. Pertinencia de Fundamentos

Tabla 22

Nivel de Argumentación

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BASTANTE ADECUADA	1	33,3	33,3	33,3
	MUY ADECUADA	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

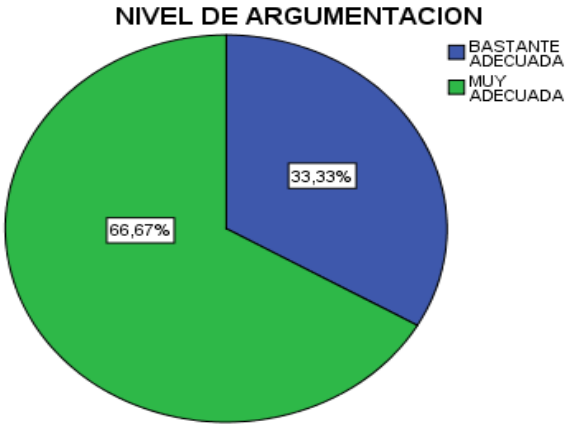


Figura 20. Nivel de Argumentación

Tabla 23

Nivel de Correspondencia

NIVEL DE CORRESPONDENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY ADECUADA	3	100,0	100,0	100,0

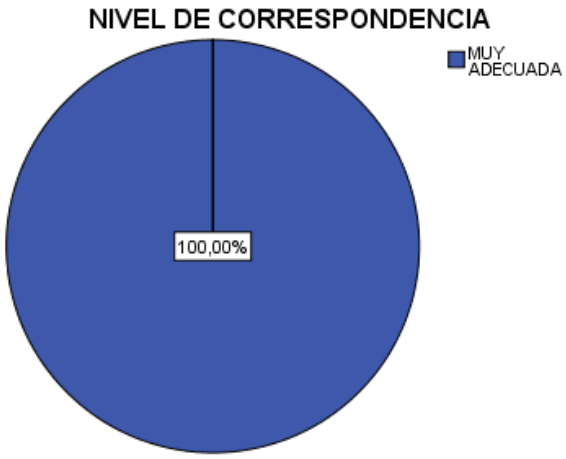


Figura 21. Nivel de Correspondencia

Tabla 24

Claridad en la Finalidad

CLARIDAD EN LA FINALIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BASTANTE ADECUADA	1	33,3	33,3	33,3
	MUY ADECUADA	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

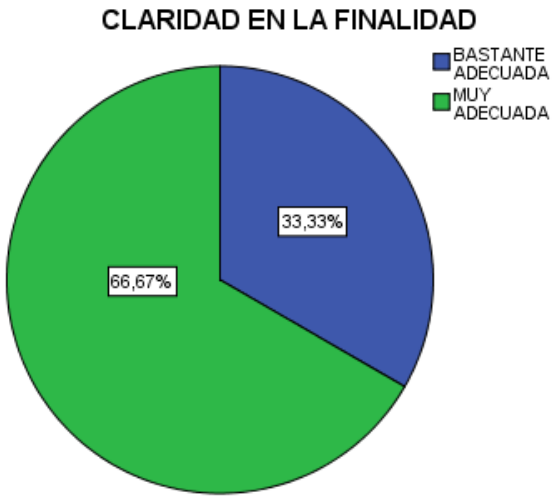


Figura 22. Claridad en la Finalidad

Tabla 25

Posibilidades de Aplicación

POSIBILIDADES DE APLICACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY ADECUADA	3	100,0	100,0	100,0

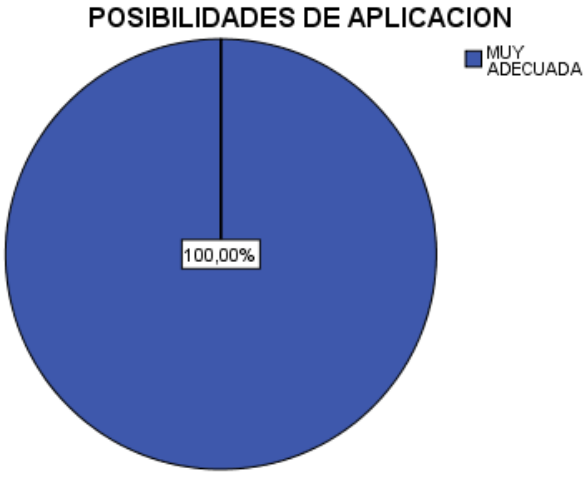


Figura 23. Posibilidades de Aplicación

Tabla 26

Concepción General

CONCEPCIÓN GENERAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BASTANTE ADECUADA	1	33,3	33,3	33,3
	MUY ADECUADA	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

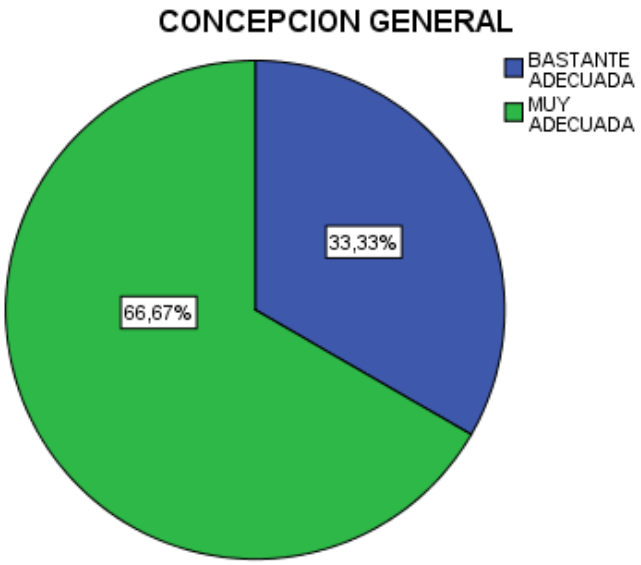


Figura 24. Concepción General

Tabla 27

Significación Práctica

SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BASTANTE ADECUADA	1	33,3	33,3	33,3
	MUY ADECUADA	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

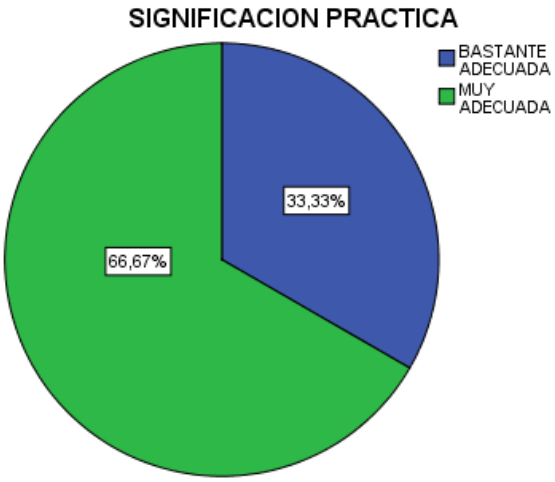


Figura 25

Significación Práctica

Conclusiones del Capítulo

Como se puede apreciar, los expertos coinciden en la validación de la estrategia de gestión de coaching para la mejora del liderazgo de los instructores y miembros de equipo del ILLC indicándola como muy adecuada y bastante adecuada tal como se confirma en el análisis adjunto, así mismo en sus observaciones indican su conformidad respecto tanto a la base científica como la coherencia en su aporte práctico calificándola como un muy buen trabajo de investigación.

CONCLUSIONES

- Al caracterizar epistemológicamente el proceso de coaching y su dinámica se aprecia que es necesario siempre realizar primero un diagnóstico del coachee o equipo coacheado para determinar las competencias que se requiere reforzar así como lograr que el coachee tenga claro cuál es la visión, misión y objetivos de la organización. Cabe señalar también que el coach debe contar con las competencias requeridas para poder realizar un coaching con éxito.

- Se determinaron las tendencias históricas del proceso de coaching y se pudo apreciar que el proceso de coaching ha venido desarrollándose a través del tiempo producto de las influencias filosóficas y psicológicas y en la actualidad se aprecia la importancia del desarrollo de competencias y habilidades personales y profesionales como un factor importante dentro del proceso de coaching bajo una perspectiva de un liderazgo transformador.

- Se diagnosticó el estado actual de la dinámica del proceso de coaching a través de las encuestas en las tres regiones consideradas como la totalidad de la población donde se determinó el insuficiente liderazgo en la región norte de tal manera que se corroboro la hipótesis planteada en la presente investigación.

- Se elaboró una estrategia de coaching teniendo en cuenta la lógica formativa y la sistematización del proceso para la mejora del liderazgo de los instructores y miembros de equipo de la región norte del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo, basada en la teoría de Peter Hawkins y Figueroa desarrollando siete etapas para cumplir a corto, mediano y largo plazo.

- Se validó la estrategia de coaching a través del método de expertos aplicado por tres profesionales de mínimo 10 años de experiencia encoaching, siendo uno de ellos miembro del consejo directivo del ILLC lo que permitió una validación objetiva de la estrategia planteada indicándola como muy adecuada y bastante adecuada en cada uno de los casos.

- Se desarrolló la estrategia parcial en las etapas de diagnóstico, a través de la aplicación del FODA, visión, misión en las regiones de Chimbote y Chiclayo, así como la determinación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la región norte. Se determinaron también los recursos del ILLC a través de la elaboración del perfil, responsabilidades y requisitos de los instructores y miembros de equipo.

En la región de Chiclayo se desarrolló el Curso de Capacitación de Competencias del Líder Coach y Liderazgo transformador a los instructores y miembros de equipo activos de la región.

Se elaboró el plan de desarrollo de los instructores y miembros de equipo de la región norte a aplicarse a través de la metodología andragogica, participativa lo que permitirá el refuerzo de los conocimientos, desarrollo personal y motivación tanto de los instructores como miembros de equipo con la finalidad de mejorar el liderazgo en la región norte.

RECOMENDACIONES

Aplicar esta estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en todas las regiones del ILLC Perú y extenderlas a los demás países donde el ILLC que cuenta con equipo activo.

La estrategia de coaching debe ser presentada al consejo directivo del ILLC para la aprobación del plan de desarrollo de instructores y miembros de equipo y pueda aplicarse a nivel internacional.

Los Directivos del ILLC deben involucrarse en la estrategia de coaching realizando a la vez visitas de evaluación y refuerzo a las regiones para mantener viva la visión y misión de la institución y generar cada vez un mayor compromiso y fidelización de parte de las regiones.

El ILLC deberá realizar una reunión con los encargados de cada región para explicarles el plan de desarrollo planteado en la presente estrategia de tal manera que se involucren en su cumplimento en las regiones.

Continuar desarrollando programas de capacitación a los instructores y miembros de equipo que generen un continuo crecimiento personal y profesional con la finalidad de seguir en su crecimiento como líderes formadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, M. (2004). *Madera de líder*. Recuperado de https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/madera-de-lider#gs.094ciuM

Alvites, J.; Esquivel, E. & Slocovich, R. (2005). *Planeamiento Estratégico para Rímac Seguros.* Tesis de Magíster. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1745

Azevedo, A. (2013).) Psicología e coaching como agentes de mudancas no ambiente organizacional. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Buenos Aires, Argentina. Universidad de Buenos Aires.

Baraona, J. (2013). *Una estrategia para el desarrollo profesional docente en centros escolares*. Tesis para optar el grado de Magíster en Dirección y Liderazgo Educacional. Santiago, Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/

Bass, B. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York, USA: The Free Press.

Bass, B. y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. New Yorrk, USA. : Consulting Psychologist Press.

Bass, B. y Riggio, R. (2006). Transformational leadership Mahwah. New York, USA. Lawrence Erlbaum Associates.

Benitez, J. & Echeverri, M. (2008).Comunicación para procesos de coaching. Guía de comunicación estratégica para potencializar los proceso de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel. Trabajo de grado para optar el título de Comunicador Social. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis38.pdf

Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_hablidades_directivas.pdf

Bracho, O. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado de Zulia. 3(2). Recuperado de: http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/1589/3029

Breve historia del coaching (s.f.). Recuperado de http://vipcoaching.es/historia.html

Caidedo, P. (2013). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. Pamplona, España: Universidad del Rosario. Recuperado de: http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4781?show=full

Cárdenas, J. (2011). Coaching y desempeño docente en la provincia de Huancayo. Tesis de Grado de Magíster. Huancayo, Perú. Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de http://es.calameo.com/read/0014179013219b4ae1f1e

Casado, B. (2010). Manual coaching. Recuperado de site.ebrary.com

Castro C. (2014). Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura. Tesis de Maestría. Piura, Perú. Universidad de Piura. Recuperado de http://pirhua.udep.edu.pe/

Coaching, trabajo en equipo & liderazgo situacional. Recuperado de http://www.yassconsultores.com.ar/empresas/conduzca-a-su-equipo.pdf

Coaching y liderazgo: para directivos interesados in incrementar sus resultados (2004). Recuperado de http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/

Coaching y psicología humanista (Conferencia Lluís Casado). Recuperado de http://kt-global.com/blog/2012/06/

Contreras, M. (2012). Diseño de una programa de liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Tesis de grado. Valencia, Venezuela. Universidad de Carabobo. Recuperado de http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream

Córdova, E. (2006). Administración pública en Venezuela: aproximaciones a los cambios y transformaciones. Revista de Ciencias Sociales.12 (3).496-518.

Corrientes del coaching (2015). Recuperado de http://institutoeuropeodecoaching.com/2015/07/24/

Covey, S. (1979). El liderazgo centrado en principios. Recuperado de http://www.cpalsj.org/wp-content/

De Pablo, A. (2010). Gestión Financiera. Barcelona, España: Ed. Universitaria.

Entrevista John Whitmore (2007) Recuperado de http://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/images_pdfs_Interview_Whitmore.pdf

Eslava, E. (s.f.). Coaching en la gestión del capital humano. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo

Figueroa, J. (2015). Modelo de gestión para optimizar el servicio al cliente de las mypes consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación del coaching. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial. Lima, Perú: UNMSM. Recuperado de: cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4527/1/Figueroa_vj.pdf

Flores, P. (2011). 7 prácticas de coaching para el liderazgo de alto impacto.
Recuperado de http://pedrofloresopazo.blogspot.pe/2011/09

Galván, S. (n.d.). Liderazgo y formación de líderes - Pasos metodológicos efectuados para la conformación del instrumento en la Investigación de estilos educativos y la formación de líderes en el ámbito militar. Recuperado de: http://www.colegiomilitar.mil.ar/

García, C.; García, H. & Castillo, K. (2006). Propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de salas de venta de los grandes supermercados de la zona metropolitana de San Salvador. Trabajo de grado. San Salvador. El Salvador. Universidad Francisco Gavidia. Recuperado de http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6726/1/658-G216p-Paadiri.pdf

García, M. (2013). Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones. Proyecto de Máster. Zaragoza, España. Universidad Zaragoza. Recuperado de http://invenio2.unizar.es/

González, D. & Sosa, Y. (2005).Modelo de gestión de liderazgo para el Departamento de Administración de la empresa Sistemas eléctricos Monagas y Delta Amacuro (SEMDA). Año 2004-2005. Trabajo de Grado Modalidad Áreas Especiales de Grado, Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de: Licenciados en Administración Industrial. Cumaná, Venezuela: Universidad de Oriente. Recuperado de: http://ri.bib.udo.edu.ve/ f

Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Recuperado de http://www.academia.edu/

Hernández, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas Sexta Cohorte. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado de: http://docplayer.es/

Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional

Monterrico.Tesis de Magíster. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe

Knickerbocker. (1990). Dirección y concepción de un líder. Londres, Inglaterra: Lecturas selectas.

Leithwood, K; Mascall, B, y Strauss, T. eds. (2009). Distributed leadership according to the evidence. New York, USA. Editorial Routledge Press.

Lerma, A. (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. México D.F.,México. Editorial Thompson.

Liderazgo & Coaching. "En busca de la excelencia". (2014). Recuperado de https://drive.google.com/a/crece.uss.edu.pe/file/d/0B0HofOgKkQzeYzJ5RnEtT2xpUzA/view?pref=2&pli=1

López. E. & Sagástegui, G. (2015). Implementación de un plan de coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la empresa constructora LCM Ingenieros S.A.C. en la ciudad deLima-año 2015.Trujillo.Perú. Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe

Lozano, S.& Nizama, M. (2008). La Influencia de la aplicación del programa "preparando líderes" en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad César Vallejo-Harvard College-Piura en el año 2008. Tesis grado Magíster. Piura, Perú. Universidad César Vallejo. Recuperado de http://tesisliderazgopiura2009.blogspot.pe

Martínez, Ysrael (2013).El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima, Perú: PUCP. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/

Maxwell, J. C. (1996; 2003). Desarrolle los líderes que están alrededor de usted: Developing the Leaders Around You. Thomas Nelson, Inc. Recuperado de: http://www.ministeriosebenezerny.org

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Investigación y reflexión.14 (1), 118-134. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf

Minaya, M. (2014). El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizaional en la Institución Educativa de N°5084 "Carlos Philips Previt"Callao 2010-2011. Tesis para optar el Grado

Académico de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima, Perú: UNMSM. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/

Martínez, Y. (s.f.). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/

Méndez, R. (2009). Teoría de liderazgo de la senda-objetivo de Robert House.

Recuperado de: http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-de-liderazgo-de- la-senda.html

Moreno, K. & Ramírez, M. (2016). Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo Costa en la ciudad de Trujillo en el año 2015. Tesis de Grado. Trujillo, Perú. Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1434

Moreno, P. (2002).Diseño y planificación del aprendizaje. Biblioteca Daniel Cosío Villegas. Curso de formación de formadores de usuarios.

Motivación y liderazgo. ¿Cómo motivas a tu equipo? (2015). Recuperado de http://www.driemelcoaching.com/es/ /

Nieto, M. &Torres, V. (2014). Estrategias a implementar para lograr una aplicación exitosa de un programa de capacitación en coaching para mejorar la gestión de Milagro (Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador). Recuperado de http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/

Ochoa, T.(1998). Estudio psicométrico de validez convergente de la versión abreviada (forma 5x) del cuestionario multifactorial de liderazgo transaccional y transformacional de Bernard M. Bass (Tesis, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela) Recuperado de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM8186.pdf

Oré, P. (2010). El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Lima, Perú: UNMSM. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/

Ortiz, J. (2014). El desafío de formación de líderes II - Tecnológico de Monterrey Portal informativo/Firmas. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVguLDyPLLAhWB6SYKHaunBkIQFggbMAA&url=

Pisconte, M. (2015). Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana publicidad SAC. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Lima, Perú: UNMSM. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe

Porter.M. (1980). Estrategia competitiva. New York, USA: Free Press.

Propuesta de un modelo de coaching continuo que mejore el desempeño de los mandos medios en la supervisión de los empleados de las grandes empresas hoteleras ubicadas en la zona de San Salvador (cap.V) Recuperado de http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8202/6/647.94-B357e-CAPITULO%20IV.pdf

Quintanilla, M. & Ulloa, J. (2007). Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la Universidad de El Salvador. Trabajo de grado. San Miguel, El Salvador. Universidad de El Salvador. Recuperado de http://opac.fmoues.edu.sv/

Quispe, P. (2011). Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL

Ravier, L. (2005). Breve historia del coaching. Si existe, ¿Cuál sería la historia del Coaching? Recuperado de http://www.leoravier.com/

_____. Pasado, presente y futuro del Coaching. Recuperado de http://www.coachpersonal.es/

Reig, E. (2008). Liderazgo trasformacional e internalidad en equipos eficaces de una empresa hotelera mexicana. Tesis Licenciatura. Psicología. Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx

Robertson, R. (2015). 5 Steps to Integrating Coaching into Your Talent Management Strategy. Recuperado de https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/Pages/Coaching-Talent-Management-Strategy.aspx#sthash.dIsPpe4b.DE8hHAld.dpuf

Rosales, L. (2009). El coaching como estrategia gerencial para mejorar la administración financiera del departamento de ventas en la empresa Alimentos Polar Ca. Sucursal Barquisimeto. Estado Lara. Trabajo de especialización en Gerencia financiera. Barquisimeto, Venezuela. Universidad Centro occidental "Lisandro Alvarado". Recuperado de http://bibadm.ucla.edu.ve/

Salas, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. Tesis doctoral. Valencia, España. Universidad de Valencia. Recuperado de http://mobiroderic.uv.es/bitstream/

Siliceo, A.; Angulo. B. & Siliceo, F. (2011). Liderazgo el don de servicio. Recuperado de https://ondasdelreino.files.wordpress.com/

Sorados, M. (2010).Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa.Tesis Educación. Lima, Perú: UNMSM. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe

Vásquez, L. (2015). Estrategias de orientación fundamentadas en técnicas de coaching ontológico para mejorar la calidad comunicacional entre los docentes. Recuperado de http://revistas.uladech.edu.pe

Vega, C.& Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario mutifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar el título de psicólogo. Santiago, Chile: Universidad de Chile. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/

Whitmore. J. (2011). Coaching. El método para mejorar el rendimiento en las personas. Recuperado de http://www.academia.edu/5675007/Whitmore-John-Coaching-PDF

Wise, D. & Avendaño, K. (2013). Coaching para el liderazgo educativo. Recuperado de http://www.usaidlea.org/images/

Wolk, L. (2007). El arte de soplar brasas. Recuperado de http://switch2011.upa.edu.mx/biblioteca/Quincenas%20Literarias%20(DIGITALES)/El%20Arte%20de%20Soplar%20Brasas_Coaching-%20L%20Wolk%20(Gae%20Gran%20Aldea%20Editores).pdf

Wright, S. & MacKinnon, C. (2011). Alquimia del liderazgo. La magia del líder coach. Recuperado de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc

ANEXOS

ANEXO 01

Instrumento de Recolección de datos

ENCUESTA A LOS INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DEL MLQ 5X CORTO (ADECUADO)

Forma Líder (5X)

Estimado Cristoforo:

Este cuestionario está pensado para efectos de un trabajo de investigación que nos permitirá describir el estilo de liderazgo de la región.

Esperamos contar con tu colaboración que agradecemos de antemano.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores.

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales por lo que espero contar con tu consentimiento.

SI ( ) NO ( )

Región: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo.

Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 33 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra

“demás” puede significar sus pares, miembros de equipo, instructores, participantes, directivos o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE. SINO CASI SIEMPRE
0	1	2	3	4

1	Demuestro confianza en mí mismo(a) digna de resaltar	0 1 2 3 4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0 1 2 3 4
3	Expreso mis valores y creencias más importantes	0 1 2 3 4
4	Soy decidido (a) cuando el asunto lo requiere	0 1 2 3 4
5	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0 1 2 3 4
6	Trato de mostrar el futuro del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo (ILLC) en la región de modo optimista.	0 1 2 3 4
7	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	0 1 2 3 4
8	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas de la región.	0 1 2 3 4
9	Considero importante tener un objetivo claro en lo que hacemos	0 1 2 3 4
10	Le dedico tiempo a enseñar y orientar a los demás miembros del	0 1 2 3 4

	equipo.	
11	Hago que los demás miembros de equipo se sientan a gusto trabajando conmigo	0 1 2 3 4
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0 1 2 3 4
13	Suelo ser una persona cercana a la gente	0 1 2 3 4
14	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4
15	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás miembros de equipo	0 1 2 3 4
16	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas dentro del instituto.	0 1 2 3 4
17	Me muestro confiable y seguro	0 1 2 3 4
18	Construyo una visión motivante del futuro del instituto en la región.	0 1 2 3 4
19	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4
20	Genero en los demás una lealtad hacia mí ya que soy igualmente leal a los demás	0 1 2 3 4
21	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
22	Ayudo a los demás miembros del equipo a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4

23	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
24	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida con el instituto	0 1 2 3 4
25	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas del instituto en la región.	0 1 2 3 4
26	Soy capaz de escuchar	0 1 2 3 4
27	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás miembros de equipo	0 1 2 3 4
28	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	0 1 2 3 4
29	Intento ser un modelo a seguir para los demás miembros de equipo.	0 1 2 3 4
30	Ayudo a los demás a centrarse en metas alcanzables	0 1 2 3 4
31	Me relaciono personalmente con cada uno de los miembros del equipo.	0 1 2 3 4
32	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes e ideas	0 1 2 3 4
33	Resalto permanentemente las fortalezas que los demás miembros del equipo poseen.	0 1 2 3 4

CUESTIONARIO POR INDICADORES

	ORD	PREGUNTA	INDICADORES
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
		ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	
	2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	Animación al cambio - Creatividad
2	5	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	Animación al cambio - Creatividad
3	21	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	Animación al cambio - Creatividad
4	23	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	Animación al cambio - Creatividad
5	32	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes e ideas	Animación al cambio - Creatividad
		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	
6	14	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	Trato personalizado
7	19	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	Trato personalizado
8	31	Me relaciono personalmente con cada uno de los miembros del equipo.	Comunicación
9	33	Resalto permanentemente las fortalezas que los demás miembros del equipo poseen.	Comunicación
1	10	Le dedico tiempo a enseñar y orientar a los demás miembros del equipo.	Apoyo tutorial
1	22	Ayudo a los demás miembros del equipo a desarrollar sus fortalezas.	Apoyo tutorial
1	27	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás miembros de equipo	Apoyo tutorial
		INSPIRACIÓN Y MOTIVACIÓN	
1	6	Trato de mostrar el futuro del ILLC en la región de modo optimista.	Motivación e Iniciativa
1	8	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas de la región.	Motivación e Iniciativa
1	18	Construyo una visión motivante del futuro del instituto en la región.	Motivación e Iniciativa
1	25	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas del instituto en la región.	Motivación e Iniciativa
1	30	Ayudo a los demás a centrarse en metas alcanzables	Motivación e Iniciativa

		INFLUENCIA IDEALIZADA	
1	3	Expreso mis valores y creencias más importantes	Conducta y Ética moral.
1	9	Considero importante tener un objetivo claro en lo que hacemos	Conducta y Ética moral.
2	16	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas dentro del instituto.	Conducta y Ética moral.
2	24	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida con el instituto	Conducta y Ética moral.
2	28	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	Conducta y Ética moral.
2	1	Demuestro confianza en mí mismo(a) digna de resaltar	Carisma
2	4	Soy decidido (a) cuando el asunto lo requiere	Carisma
2	11	Hago que los demás miembros de equipo se sientan a gusto trabajando conmigo	Carisma
2	13	Suelo ser una persona cercana a la gente	Carisma
2	20	Género en los demás una lealtad hacia mí ya que soy igualmente leal a los demás	Carisma
2	26	Soy capaz de escuchar	Carisma
2	07	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	Credibilidad
3	12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	Credibilidad
3	15	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás miembros de equipo.	Credibilidad
3	17	Me muestro confiable y seguro	Credibilidad
3	29	Intento ser un modelo a seguir para los demás miembros de equipo.	Credibilidad

ANEXO 02

		VALIDACION DE INSTRUMENTO
1. NOMBRE DEL JUEZ		Norma Haydeé Vargas Pérez
2.	**PROFESIÓN**	Psicologa / Docente Universitaria.
	ESPECIALIDAD	Psicología
	GRADO ACADÉMICO	Magíster
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	6 años
	CARGO	DTC - Universidad Señor de Sipán
Título de la Investigación:		
3. DATOS DEL TESISTA		
3.1	**NOMBRES Y APELLIDOS**	MARTHA ISABEL ENRIQUETA LEON MENENDEZ
3.2	**PROGRAMA DE POSTGRADO**	MAESTRIA GESTION DEL TALENTO HUMANO
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Entrevista ( )
		2. Cuestionario (X)
		3. Lista de Cotejo ( )
		4. Diario de campo ( )
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		**GENERAL**
		Evaluar actitudes y comportamientos del líder relacionados con el estilo de liderazgo transformacional descrito en la teoría. Para lograr dicho objetivo, el autor construyo el instrumento basándose en una escala de tipo Likert.
		ESPECÍFICOS
		Determinar que estilo de liderazgo predomina en cada región
		Determinar cómo se evalúa el liderazgo desde el punto de vista de los miembros de equipo y de los instructores
		Determinar si existe un liderazgo transformacional en las regiones del norte del ILLC
		ENCUESTA A LOS INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DEL MLQ 5X CORTO (ADECUADO)

A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
1	Demuestro confianza en mí mismo(a) digna de resaltar	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
3	Expreso mis valores y creencias más importantes	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
4	Soy decidido (a) cuando el asunto lo requiere	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
5	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
6	Trato de mostrar el futuro del ILLC en la región de modo optimista.	A(X) D ( ) SUGERENCIAS: ILLC: Escribir el nombre completo en la 1era vez y en paréntesis las siglas.
7	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
8	Tiendo a hablar con entusiasmo	A(X) D ( )

	sobre las metas de la región.	
		SUGERENCIAS:
9	Considero importante tener un objetivo claro en lo que hacemos	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
10	Le dedico tiempo a enseñar y orientar a los demás miembros del equipo.	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
11	Hago que los demás miembros de equipo se sientan a gusto trabajando conmigo	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
13	Suelo ser una persona cercana a la gente	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
14	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
15	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás miembros de equipo	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
16	Tomo en consideración las consecuencias	A(X) D ( )

	morales y éticas en las decisiones adoptadas dentro del instituto.	SUGERENCIAS:
17	Me muestro confiable y seguro	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
18	Construyo una visión motivante del futuro del instituto en la región.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
19	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
20	Género en los demás una lealtad hacia mi ya que soy igualmente leal a los demás	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
21	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
22	Ayudo a los demás miembros del equipo a desarrollar sus fortalezas.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
23	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
24	Enfatizo la importancia de tener una misión	A(x) D ( )

	compartida con el instituto	SUGERENCIAS:
25	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas del instituto en la región.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
26	Soy capaz de escuchar	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
27	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás miembros de equipo	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
28	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
29	Intento ser un modelo a seguir para los demás miembros de equipo.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
30	Ayudo a los demás a centrarse en metas alcanzables	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
31	Me relaciono personalmente con cada uno de los miembros del equipo.	A(x) D ( )
		SUGERENCIAS:
32	Expreso mi interés a los demás por lo	A(x) D ( )

	valioso de sus aportes e ideas	SUGERENCIAS:
33	Resalto permanentemente las fortalezas que los demás miembros del equipo poseen.	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A(X) D ( ):
6 COMENTARIOS GENERALES		
7 OBSERVACIONES		

JUEZ EXPERTO

COLEGIATURA No. 15457

			VALIDACION DE INSTRUMENTO
1.	NOMBRE DEL JUEZ		
2.	PROFESIÓN		Psicóloga
	ESPECIALIDAD		Clínica-Educativa
	GRADO ACADÉMICO		Magister
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)		20 años
	CARGO		Psicóloga - Docente Universitaria
Título de la investigación:			
3.	DATOS DEL TESISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS		MARTHA ISABEL ENRIQUETA LEON MENENDEZ
3.2	PROGRAMA DE POSTGRADO		MAESTRIA GESTION DEL TALENTO HUMANO
4.	INSTRUMENTO EVALUADO		1. Entrevista ( ) 2. Cuestionario (X) 3. Lista de Cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )
5.	OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		GENERAL Evaluar actitudes y comportamientos del líder relacionados con el estilo de liderazgo transformacional descrito en la teoría. Para lograr dicho objetivo, el autor construyo el instrumento basándose en una escala de tipo Likert. ESPECÍFICOS Determinar que estilo de liderazgo predomina en cada región Determinar cómo se evalúa el liderazgo desde el punto de vista de los miembros de equipo y de los instructores Determinar si existe un liderazgo transformacional en las regiones del norte del ILLC *ENCUESTA A LOS INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DEL MLQ 5X CORTO (ADECUADO)*

A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
1	Demuestro confianza en mi mismo(a) digna de resaltar	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
3	Expreso mis valores y creencias más importantes	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
4	Soy decidido (a) cuando el asunto lo requiere	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
5	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
6	Trato de mostrar el futuro del ILLC en la región de modo optimista.	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
7	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	A(X) D ( )
		SUGERENCIAS:
8	Tiendo a hablar con entusiasmo	A(X) D ( )

	sobre las metas de la región.	SUGERENCIAS:
9	Considero importante tener un objetivo claro en lo que hacemos	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
10	Le dedico tiempo a enseñar y orientar a los demás miembros del equipo.	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
11	Hago que los demás miembros de equipo se sientan a gusto trabajando conmigo	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
13	Suelo ser una persona cercana a la gente	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
14	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
15	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás miembros de equipo	A(X) D ( ) SUGERENCIAS:
16	Tomo en consideración las consecuencias	A(X) D ( )

	morales y éticas en las decisiones adoptadas dentro del instituto.	SUGERENCIAS:
17	Me muestro confiable y seguro	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
18	Construyo una visión motivante del futuro del instituto en la región.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
19	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
20	Género en los demás una lealtad hacia mi ya que soy igualmente leal a los demás	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
21	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
22	. Ayudo a los demás miembros del equipo a desarrollar sus fortalezas.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
23	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
24	Enfatizo la importancia de tener una misión	A(X) D( )

	compartida con el instituto	SUGERENCIAS:
25	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas del instituto en la región.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
26	Soy capaz de escuchar	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
27	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás miembros de equipo	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
28	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
29	Intento ser un modelo a seguir para los demás miembros de equipo.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
30	Ayudo a los demás a centrarse en metas alcanzables	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
31	Me relaciono personalmente con cada uno de los miembros del equipo.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
32	Expreso mi interés a los demás por lo	A(X) D( )

	valioso de sus aportes e ideas	SUGERENCIAS:
33	Resalto permanentemente las fortalezas que los demás miembros del equipo poseen.	A(X) D( )
		SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A(X) D( ):
6 **COMENTARIOS GENERALES**		
7 **OBSERVACIONES**		

Manuel Quiroga D.

JUEZ EXPERTO

COLEGIATURA No. 11408

ANEXO O3

DESARROLLO PARCIAL DE LA ESTRATEGIA DE COACHING PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO DE LOS INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DE LA REGION NORTE DEL ILLC

VISIÓN DEL INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LIDERAZGO CRISTOFORO

La visión del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo (ILLC) es ser reconocidos como la institución referente en la construcción de un mundo mejor a través del desarrollo humano integral, solidario y transformador, teniendo presencia en las ciudades más importantes del país con una organización solida compuesta por voluntarios que aseguren la continuidad del ILLC a lo largo del tiempo.

MISIÓN DEL INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LIDERAZGO CRISTOFORO

La Misión del ILLC es participar y promover el espíritu y método de liderazgo cristoforo, transmitiéndolo a través de nuestro equipo de voluntarios a todas las personas que quieran mejorar su calidad de vida para lograr un mundo mejor.

1.- DIAGNÓSTICO

VISIÓN Y MISIÓN DE LA REGION CHIMBOTE

Se realizó la visita a la Región Chimbote el día Sábado 10 de setiembre para la ejecución de la primera etapa de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo en los instructores y miembros de equipo del ILLC cuyo

objetivo fue realizar un diagnóstico de la situación de la región, elaborando a través de un trabajo en equipo la misión y visión de la región Chimbote basada en la misión y visión del ILLC.

Así mismo, se realizó utilizando la misma técnica participativa el FODA de la Región.

Se adjuntan al presente anexo los resultados de esta sesión así como fotografías que evidencian el trabajo realizado.

1. Se llevó a cabo primero una exposición que permitió que los participantes tuvieran claro los conceptos de visión y misión así como se les dio a conocer el enfoque que debían tener para su elaboración.

2. Se les solicito el desarrollo individual de ambos temas y luego compartieron en dos grupos sus ideas, una vez expuestos los dos planteamientos el equipo de la región Chimbote en forma unánime elaboro su misión y visión como región.

VISIÓN DE LA REGION CHIMBOTE

Ser una institución sólida y referente en liderazgo, desarrollo personal y comunitario para hacer de Chimbote una ciudad reconocida por sus principios y valores

MISIÓN DE LA REGIÓN

Vivenciar y difundir la filosofía cristofora a través del curso de liderazgo para que más personas mejoren su calidad de vida, siendo más humanos y desarrollando la dimensión espiritual.

FODA DE LA REGION CHIMBOTE

Utilizando la misma metodología se realizó en primer lugar una explicación clara del objetivo del FODA así como del significado de cada una de las variables que lo conforman. Así mismo se les presento algunas propuestas que le permitieran realizar un diagnóstico objetivo de la situación actual de la región.

ANALISIS INTERNO

Fortalezas.-

1.- Perseverancia de instructores antiguos.
2.- Equipo constante
3.- Interés del equipo por conocer y vivenciar la filosofía cristofora
4.- Institución reconocida.
5.- Ser cuna del curso de liderazgo
6.- Fidelidad ante el curso
7.- Programa radial
8.- Reuniones mensuales
9.- Costo del curso
10.- Instructores profesionales

Debilidades.-

1.- Falta de perseverancia de miembros de equipo jóvenes.
2.- Falta de local propio.
3.- Algunos cursos con pocos participantes.
4.- Poca cantidad de instructores
5.- Poca cantidad de miembros de equipo
6.- Falta de difusión en las redes sociales y otros.
7.- Falta de mayor preparación del equipo nuevo.
8.- Falta de compromiso de algunos integrantes.

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades.-

1.- Instituciones, empresas y parroquias donde invitar al curso.

2.- Contactos a nivel de diócesis.

3.- Apertura de la sociedad chimbotana.

4.- Público objetivo amplio

5.- Número de graduados

Amenazas.-

1.- Cambio constante de sacerdotes en las parroquias

2.- Inadecuada difusión de valores en los medios de comunicación

3.- Otros cursos similares con objetivos diferentes.

4.- Corrupción y egoísmo en una sociedad materialista

5.- Prioridad de la población a los estudios y al trabajo.

VISITA A LA REGIÓN CHIMBOTE – FOTOS ADJUNTAS

VISIÓN Y MISIÓN DE LA REGION CHICLAYO

Se realizó la visita a la Región Chimbote el día Domingo 11 de setiembre para la ejecución de la primera etapa de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo en los instructores y miembros de equipo del ILLC cuyo objetivo fue realizar un diagnóstico de la situación de la región, elaborando a través de un trabajo en equipo la misión y visión de la región Chiclayo basada en la misión y visión del ILLC.

Así mismo se realizó utilizando la misma técnica participativa el FODA de la Región.

Se adjuntan al presente anexo los resultados de esta sesión así como fotografías que evidencian el trabajo realizado.

1. Se llevó a cabo primero una exposición que permitió que los participantes tuvieran claro los conceptos de visión y misión así como se les dio a conocer el enfoque que debían tener para su elaboración.

2. Se les solicito el desarrollo individual de ambos temas y luego compartieron en dos grupos sus ideas, una vez expuestos los dos planteamientos el equipo de la región Chiclayo en forma unánime elaboro su misión y visión como región.

VISIÓN DE LA REGION CHICLAYO

Ser una institución reconocida en la región Lambayeque cuyo compromiso es despertar el liderazgo en nuestra sociedad.

MISIÓN DE LA REGION CHICLAYO

Somos un equipo de voluntarios católicos comprometidos que a través de la vivencia de la filosofía cristofora buscamos influenciar positivamente en la comunidad lambayecana.

FODA DE LA REGION CHICLAYO

Utilizando la misma metodología se realizó en primer lugar una explicación clara del objetivo del FODA así como del significado de cada una de las variables que lo conforman. Así mismo se les presento algunas propuestas que le permitieran realizar un diagnóstico objetivo de la situación actual de la región.

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas.-

1.- Local bien ubicado y a un buen costo.

2.- Buen número de participantes por curso

3.- Antigüedad del equipo

4.- Conocimiento del curso.

5.- Fidelidad al curso.

6.- Coherencia con la filosofía cristofora de parte del equipo activo.

7.- Empatía y amistad.

8.- Uso del Facebook

9.- Fé en los resultados del curso

10.- Entusiasmo

Debilidades.-

1.- Pocos instructores

2.- Pocos miembros de equipo

3.- Falta de compromiso de parte del equipo.

4.- Poca difusión del curso

5.- Falta de conocimiento como difundir el curso por parte de los miembros de equipo.

6.- Falta de desarrollo espiritual de parte del equipo activo.

7.- Falta de miembros de equipo de edad madura.

8.- Alta rotación de miembros de equipo

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades.-

1.- Capacidad económica de la región

2.- Instituciones a visitar para difundir el curso.

3.- Precio del curso versus otros curso similares.

4.- Población que puede asistir al curso

5.- Prestigio de la institución

6.- Prestigio y acceso al local donde se dicta el curso.

7.- Acceso a los medios de difusión

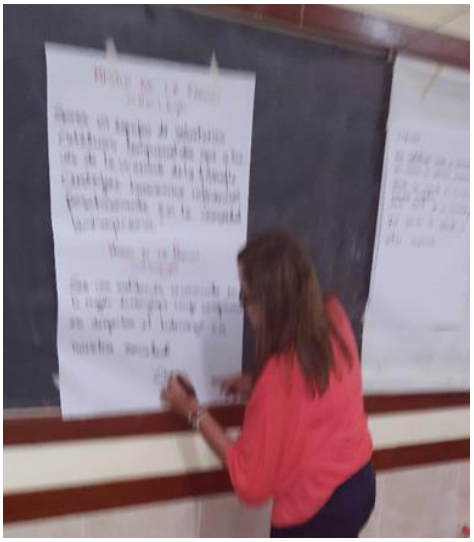
Amenazas.-

1.- Horarios de Trabajo

2.- Otras instituciones dictan cursos similares con mayor difusión

3.- Costos altos de otros locales para dictar el curso

VISITA A LA REGION CHICLAYO - FOTOS ADJUNTAS



2.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Una vez realizadas las visitas a las regiones y en una reunión con los directivos del ILLC se establecieron los objetivos de la Región Norte:

Objetivo a Largo Plazo (2 años)

Lograr introducir el curso en universidades y/o instituciones educativas, empresas, corporaciones a través de la profesionalización de un equipo de instructores experimentados y altamente capacitados.

Objetivos a Mediano Plazo – 1 año

Lograr un crecimiento sostenido de mínimo 02 de instructores y 06 miembros de equipo calificados por año en cada una de las regiones.

Realizar mínimo 6 cursos al año con una cantidad de 20 a 25 participantes cada uno y un 5 % de deserción en cada curso.

Lograr el 100% de los instructores y miembros de equipo actuales ingrese al programa de profesionalización de instructores.

Lograr que el 95% de asistencia y participación activa de los miembros de equipo e instructores en las reuniones mensuales de capacitación.

Objetivos a Corto Plazo (hasta dic 2017)

Realizar una capacitación de todos los instructores y miembros de equipo activo de las regiones de Piura, Chiclayo y Chimbote de las competencias del líder coach y de liderazgo transformacional.

Realizar una reunión anual con los responsables de cada región para capacitarlos en el plan de sucesión y la implementación del plan de desarrollo de los instructores y miembros de equipo.

Confirmar que el 100% de los miembros de equipo e instructores activos a la fecha deben haber realizado el TILC y el CLAVEX máximo hasta dic del 2017.

Iniciar el desarrollo de las reuniones mensuales de capacitación en marzo del 2017.

3.- ESTABLECER RECURSOS

Se presenta ante la Secretaría General, el Secretaria de Capacitación y el Consejo Directivo el perfil, responsabilidades y competencias de los miembros de equipo e instructores, el plan de desarrollo de los instructores y miembros de equipo para su aprobación y puesta en práctica.

PERFIL DEL MIEMBRO DE EQUIPO

1.- Requisitos para ser miembro de equipo activo

- Haber realizado el curso taller de liderazgo cristoforo.
- Ser católico comprometido.
- Haber asistido al TILC y al CLAVEX
- Asistir al 80% de las capacitaciones brindadas por el ILLC en el año.

2.- Responsabilidades como miembro de equipo

- Participar mínimo en 01 curso al año.

- Asistir puntualmente a las reuniones del curso y de preparación

- Cuidar la imagen personal

- Brindar tu ayuda desinteresada en bien de los participantes

-Testimoniar con su vida la coherencia con los principios cristoforos.

- su lenguaje corporal refuerza el mensaje.

- Su desplazamiento es fluido y suficiente.

Competencias Comunicacionales

Plantea diálogos / preguntas que le permiten conocer el nivel de conocimiento y motivación de los participantes. 3.- Competencias que debe desarrollar el miembro de equipo

Competencias Emocionales

- Dirige los ejercicios de desinhibición de manera correcta logrando que los participantes sientan confianza en su dirección.

- Mantiene el control cuando los participantes comparten sus experiencias.

- Recibe con tranquilidad y humildad las recomendaciones que se le brindan en la reunión de retro alimentación

Competencias Corporales

- Desarrolla un buen proceso de apertura (saludo, presentación del título, objetivo y temario).

- Mantiene el contacto visual, su expresión facial es pertinente y

- Acoge con respeto las intervenciones, escucha activamente a los participantes.

- Se desenvuelve con soltura frente a los participantes logrando que se conecten con lo que dice.

Competencias de Comunicación de Acciones

- Aplica las recomendaciones dadas en las reuniones de retroalimentación.
- Los promotores de acción que comparte en las sesiones son vivencias actuales.
- Practica los promotores de acción en su comportamiento diario y en relación con los demás miembros de equipo.

Competencias Lingüísticas

- Se comunica con claridad, utiliza lenguaje del auditorio.
- Su voz es fuerte y segura y demuestra buena dicción.
- Demuestra un ritmo adecuado al expresarse.

PERFIL DEL INSTRUCTOR

1**.- Requisitos para ser instructor**

- Haber realizado la 12 sesiones de capacitación como miembro de equipo.

- Conocimiento profundo del curso.

- Ser católico comprometido

- Haber desarrollado los bloques A,B y C de las 10 sesiones del Curso Taller de Liderazgo Cristoforo

- Haber participado como instructor a cargo mínimo en 2 cursos al año.

- Participar en un curso de formación de instructores.

- Haber sido evaluado y aprobado por la comisión responsable.

2.- **Responsabilidades del Instructor**

- Mantener plena fidelidad al curso y al instituto en el fondo y en la forma.

- Promover y ayudar a formar nuevos miembros de equipo.

- Testimoniar con su vida la coherencia con los principios cristoforos

- Colaborar en la formación de nuevos miembros de equipo.

- Apoyar a la secretaria regional en el dictado de cursos de capacitación a los miembros de equipo cuando se requiera.

- Presentar a la secretaria regional los informes requeridos al finalizar cada curso.

3.- **Competencias que debe desarrollar el Instructor**

Un instructor debe poner en práctica y desarrollar las mismas competencias de los miembros de equipo además de las referidas a las competencias requeridas en el liderazgo transformacional.

Competencias de Liderazgo Transformacional

Estimulación Intelectual

- Colabora y da ideas a los demás miembros de equipo al momento de elaborar sus tareas.
- Elogia de manera acertada a los participantes y miembros de equipo.
- Brinda a los miembros de equipo la confianza necesaria para que den sus ideas y desarrollen su creatividad ante algún conflicto.

Consideración Individualizada

- Reparte las tareas a los demás miembros de equipo con equidad y de acuerdo a sus habilidades y talentos.

- Se relaciona de forma solidaria y sincera con cada uno de los miembros de equipo.

- Resalta permanentemente las fortalezas de los miembros de equipo.

Inspiración y motivación

- Muestra coherencia entre lo que dice y su comportamiento en su vida diaria.

- Expresa con entusiasmo sus creencias y valores así como la visión y la misión del ILLC.

- Transmite e inspira a los participantes y miembros de equipo para cumplir con las metas dentro del equipo.

Influencia Idealizada

- Logra que demás miembros de equipo se sienten a gusto trabajando con el (ella)

- Es ejemplo de responsabilidad, generosidad y entrega con los demás miembros de equipo.

- Es decidido(a) cuando es necesario tomar decisiones en bien de los participantes y del ILLC.

VALORES DEL ILLC

Tomando en cuenta los principios cristoforos y la visión y misión del ILLC se consideran los siguientes valores:

- Honestidad y vocación de servicio

- Solidaridad y compromiso con la calidad y con la innovación

- Lealtad y sentido de pertenencia

- Coherencia y convicción

- Transparencia

3.- PLAN DE ACCION

Se elabora el curso de capacitación de competencias para los miembros de equipo e instructores activos a la fecha, adjunta las dispositivas que detallan el curso y las fotos como evidencia.

Se elabora el programa de desarrollo de instructores y miembros de equipo considerando el desarrollo de conocimientos y competencias así como dinámicas de motivación.

4.- EJECUCIÓN

Se desarrolla los planes de acción para la capacitación de los instructores y miembros de equipo a través de un proceso de coaching.

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH EN LA REGIÓN CHICLAYO

El día Domingo 18 de setiembre se llevó a cabo la capacitación a los miembros de equipo de la región de Chiclayo a las 5 pm, con una duración de 2 horas, contando con la asistencia de 7 miembros de equipo:

1.- Cecilia Serquen

2.-Milagritos Chang

3.- Cecilia Muñoz

4.- Rocío Mongrut

5.- Carolina Vargas

6.- Alejandro Bocanegra

7.- Janina Castro

El tipo de capacitación fue de orden participativo, ya que al momento de explicar cada una de las competencias y cualidades del líder se realizó un análisis de la situación actual del equipo y los puntos donde es necesario

mejorar así mismo cada participante realizo una reflexión positiva de su compromiso con el instituto.

Cabe señalar que el realizar la capacitación a la semana siguiente de haber realizado el diagnóstico de la región permitió a los miembros de equipo darse cuenta del porqué de alguna de las debilidades encontradas en el FODA de la región y por ende la manera de minimizarlas.

FOTOS CURSO DE CAPACITACIÓN

En el anexo 05 se muestra el PT del curso de competencias desarrollado.

PLAN DE DESARROLLO DE LOS INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO

En el plan de desarrollo del ILLC se establecerán etapas como sigue:

ETAPA PRELIMINAR

Una vez graduado un participante es invitado por el responsable de la región a participar en el siguiente curso:

1.- TILC, Taller Intensivo de Liderazgo Cristoforo, conformado por 4 sesiones de tres horas cada uno a cargo de un instructor calificado con apoyo de 2 miembros de equipo activos.

Una vez que el graduado haya asistido al TILC el responsable de la región invita a aquellos que considera que han cumplido satisfactoriamente el curso al siguiente nivel de capacitación

2.- CLAVEX, clases avanzadas de entrenamiento cristoforo conformada por 4 sesiones de tres horas cada una a cargo de 02 instructores calificados y con el apoyo de mínimo 01 miembro de equipo activo de experiencia.

ETAPA I

Una vez que el participante ha asistido al Clavex donde se le da a conocer los requisitos y responsabilidades, derechos y obligaciones como miembro de equipo así como los valores de la institución y el plan de desarrollo como miembro de equipo, se le invitara a una entrevista personal con el responsable de la región donde se le da la Bienvenida formal y pasara a formar parte del ILLC como miembro de equipo junior.

Si en ese momento hay un curso a empezar iniciara su participación activa como tal. Caso contrario iniciara su capacitación en las reuniones mensuales hasta que se inicie un nuevo curso donde ingresara como miembro de equipo.

Las capacitaciones mensuales como miembro de equipo constan de 10 módulos de tres horas cada uno, utilizando la metodología de enseñanza andragogica y se desarrollarán las siguientes áreas en cada una de las sesiones:

- Desarrollo Personal
- Conocimiento
- Fidelización

Desarrollo Personal.- se desarrollarán en cada sesión las competencias requeridas como miembro de equipo e instructor, una por vez y en la última sesión se desarrollarán algunas pautas sobre como romper paradigmas que se desarrollan en el curso

Conocimiento.- se desarrollarán los promotores de acción uno cada sesión, explicando el porqué de cada uno y lo que se quiere conseguir en cada promotor, en cada sesión se desarrollaran las siguientes preguntas en equipo y luego realizar un compartir por grupo y luego una plenaria donde un representante cada grupo dará respuesta a las preguntas planteadas.

Fidelización.- durante las dinámicas de las reuniones mensuales de capacitación se reforzara de manera indirecta la misión y la visión de la región así como los valores de la institución.

Bajo este concepto se desarrollaran las siguientes sesiones de capacitación:

SESIONES DEL CURSO MENSUAL PARA MIEMBROS DE EQUIPO

Sesión 1:	Creencias Limitantes
	Competencias Emocionales
Sesión 2:	Usando el Hemisferio Derecho
	Competencias corporales

Sesión 3: Alfabeto Emocional
Competencias comunicacionales
Sesión 4: Ama en libertad y todo será perfecto
Competencia de Comunicación de Acciones
Sesión 5: Cambia vidas haciendo cosas con el corazón
Competencias Lingüísticas
Sesión 6: Cambia tu mundo es tu derecho y tu obligación
Estimulación Intelectual
Sesión 7: Los pilares de un líder
Conversaciones Individualizadas
Sesión 8: Servir y sonreír es dar y recibir
Inspiración y Motivación
Sesión 9: Atrae, guía e Ilumina
Influencia Idealizada - Carisma
Sesión 10: Tú eres el hacedor de tu destino
Desata tus nudos mentales

METODOLOGÍA UTILIZADA EN CADA SESIÓN

Las sesiones serán participativas bajo la metodología de enseñanza andragogica y apoyadas por videos motivacionales y explicativos de los temas a desarrollar.

Cada sesión tendrá una duración de 3 horas aproximadamente incluyendo 10 minutos de break antes de pasar de un tema a otro y 20 minutos de compartir libre antes de iniciar la capacitación de tal manera que se confraternice entre los miembros de equipo.

A continuación se dará una explicación de cada parte de la sesión:

Introducción, se dará una pequeña explicación del tema (conocimiento) acompañada de una experiencia personal del expositor así como de un video que permita tener una visión clara de lo que se está tratando.(5 min)

Dinámica 1, se formaran grupos de trabajo de máximo 4 personas y se les entregara un papel sábana donde deben colocar lo que es y lo que no es el tema, por ejemplo:

Sesión 1:

1. Que son creencias limitantes ¿? Mínimo 6
2. Que no son creencias limitantes ¿? Mínimo 6

Tendrán 5 minutos para realizarlo y luego lo colocaran en la pared para exponerlo.

Reflexión en sus lugares, se le entrega a cada participante una hoja de papel para que escriban 10 oportunidades en que hayan practicado el tema (5 minutos)

Compartir grupal, en los grupos establecidos cada uno compartirá una oportunidad en que lo practicó, que paso y como se sintió (15 minutos)

Elaboración de tema a exponer, utilizando las técnicas de oratoria recibidas en el curso taller de liderazgo elaboraran una exposición sobre el tema, plasmando en un papel sábana un lema que resuma la idea de la exposición, (15 minutos)

Exposición, uno de los miembros del grupo dara su exposición que no debe durar más de 3 minutos por grupo (15 minutos).

Plenaria, una vez terminada las exposiciones se realizara una plenaria donde de manera libre se expondrán los beneficios obtenidos.(10 minutos)

Break, (10 minutos)

Introducción tema 2 (Desarrollo personal) el expositor dará una breve explicación de la competencia a desarrollar, con intervención activa de los participantes, sobre su opinión de la misma así como indicar si en alguna oportunidad lo han puesto en práctica o les cuesta hacerlo. Invitar a los participantes a compartir sus experiencias (15 minutos)

Dinámica 2, formar nuevamente los grupos y hacer un dibujo donde plasmen la competencia desarrollada y crear un ejercicio de calentamiento motivador basado en la gráfica. (20 minutos)

Exposición y desarrollo del Ejercicio, un miembro del grupo hará el ejercicio de calentamiento con la metodología utilizada en el curso. (15 minutos)

Es importante señalar que durante la sesión todos los asistentes de una u otra forma participen activamente durante la sesión.

EVALUACIÓN A MIEMBROS DE EQUIPO	FALTA MEJORAR	REGULAR	BIEN	MUY BIEN
Conocimientos del Curso	1	2	33	4
Historia del Curso				
Filosofía				
Langosta				
Creatividad				
Apertura				
Ejercicios de calentamiento				
Votación				
Beneficios				
Dirección de Motivación				
Entrega de Premios				
Cierre				
Promotor Sesión 3				
Promotor Sesión 4				
Desinhibición Sesión 4				
Promotor Sesión 5				
Desinhibición Sesión 5				
Promotor Sesión 6				
Desinhibición Sesión 6				
Promotor Sesión 7				
Desinhibición Sesión 7				
Promotor Sesión 8				
Desinhibición Sesión 8				
Promotor Sesión 9				
Desinhibición Sesión 9				
Promotor Sesión 10				
Dirección de participantes antes de graduación				
Manejo de ceremonia de graduación				
	FALTA MEJORAR	REGULAR	BBIEN	MUY BIEN
COMPETENCIAS	1	2	33	4
Dirige los ejercicios de desinhibición de manera correcta logrando que los participantes sientan confianza en su dirección.				
Mantiene el control cuando los participantes comparten sus experiencias				
Recibe con tranquilidad y humildad las recomendaciones que se le brindan en la reunión de retro alimentación				
Desarrolla un buen proceso de apertura (saludo, presentación del título, objetivo y temario).				
Mantiene el contacto visual, su expresión facial es pertinente y su lenguaje corporal refuerza el mensaje.				
Su desplazamiento es fluido y suficiente				

Plantea diálogos / preguntas que le permiten conocer el nivel de conocimiento y motivación de los participantes.				
Se desenvuelve con soltura frente a los participantes logrando que se conecten con lo que dice.				
Aplica las recomendaciones dadas en las reuniones de retroalimentación.				
Los promotores de acción que comparte en las sesiones son vivencias actuales				
Practica los promotores de acción en su comportamiento diario y en relación con los demás miembros de equipo.				
Se comunica con claridad, utiliza lenguaje del auditorio.				
Su voz es fuerte y segura y demuestra buena dicción.				
Demuestra un ritmo adecuado al expresarse.				

CONSIDERACIONES A TOMAR EN CUENTA EN EL PLAN DE DESARROLLO

Una vez que el miembro de equipo termina los 10 módulos y ha realizado mínimo 4 cursos como miembro de equipo y mínimo 2 instructores diferentes en los cuales a desarrollado todos los bloques dentro del taller de liderazgo y muestra haber desarrollado en un nivel intermedio las competencias requeridas como miembro de equipo se considera como un miembro de equipo senior.

- Desarrollado de competencias mínimo en nivel 3.
- Se adjunta el cuadro de evaluación para miembro de mínimo 4 promotores
- Presentado y dirigido 2 ejercicios de desinhibición
- Evaluación del equipo:

ETAPA II

El miembro de equipo Senior se le invita al curso de instructores.

El curso de instructores es un curso regular a participantes que estará cargo de dos instructores calificados como tutores y los miembros de equipo senior, quienes en las sesiones de retroalimentación reforzaran la parte de conocimiento de todas las sesiones así como el desarrollo de las competencias requeridas como instructor.

Al finalizar el curso de instructores se realizara una evaluación 270 donde se medirá el conocimiento del curso así como el desarrollo de las competencias requeridas como instructor por los tutores, sus compañeros y el mismo.

De acuerdo a los resultados se determinara si el miembro de equipo senior está listo para ser instructor o requiere ser reforzado en alguna de las áreas evaluadas.

Una vez calificado como instructor realizara un curso con un instructor de apoyo

Se adjunta cuadro de evaluación del nuevo instructor donde se evaluara el manejo de personas, manejo de situaciones y manejo del curso.

EVALUACIÓN INSTRUCTOR	**FALTA MEJORAR**	**REGULAR**	**BIEN**	**MUY BIEN**
Conocimientos del Curso	1	2	3	4
Historia del Curso				
Filosofía				
Langosta				
Creatividad				
Apertura				
Ejercicios de calentamiento				
Votación				
Beneficios				
Dirección de Motivación				
Entrega de Premios				
Cierre				
Promotor Sesión 3				
Promotor Sesión 4				
Desinhibición Sesión 4				
Promotor Sesión 5				
Desinhibición Sesión 5				
Promotor Sesión 6				
Desinhibición Sesión 6				

Promotor Sesión 7				
Desinhibición Sesión 7				
Promotor Sesión 8				
Desinhibición Sesión 8				
Promotor Sesión 9				
Desinhibición Sesión 9				
Promotor Sesión 10				
Dirección de participantes antes de graduación				
Manejo de ceremonia de graduación				
	FALTA MEJORAR	**REGULAR**	**BIEN**	**MUY BIEN**
COMPETENCIAS MIEMBRO DE EQUIPO	1	2	3	4
Dirige los ejercicios de desinhibición de manera correcta logrando que los participantes sientan confianza en su dirección.				
Mantiene el control cuando los participantes comparten sus experiencias				
Recibe con tranquilidad y humildad las recomendaciones que se le brindan en la reunión de retro alimentación				
Desarrolla un buen proceso de apertura (saludo, presentación del título, objetivo y temario).				
Mantiene el contacto visual, su expresión facial es pertinente y su lenguaje corporal refuerza el mensaje.				
Su desplazamiento es fluido y suficiente				
Plantea diálogos / preguntas que le permiten conocer el nivel de conocimiento y motivación de los participantes.				
Se desenvuelve con soltura frente a los participantes logrando que se conecten con lo que dice.				
Aplica las recomendaciones dadas en las reuniones de retroalimentación.				
Los promotores de acción que comparte en las sesiones son vivencias actuales				
Practica los promotores de acción en su comportamiento diario y en relación con los demás miembros de equipo.				
Se comunica con claridad, utiliza lenguaje del auditorio.				

Su voz es fuerte y segura y demuestra buena dicción.				
Demuestra un ritmo adecuado al expresarse.				
	FALTA MEJORAR	**REGULAR**	**BIEN**	**MUY BIEN**
COMPETENCIAS ADICIONALES COMO INSTRUCTOR	1	2	3	4
Colabora y da ideas a los demás miembros de equipo al momento de elaborar sus tareas.				
Elogia de manera acertada a los participantes y miembros de equipo				
Brinda a los miembros de equipo la confianza necesaria para que den sus ideas y desarrollen su creatividad ante algún conflicto.				
Reparte las tareas a los demas miembros de equipo con equidad y de acuerdo a sus habilidades y talentos				
Se relaciona de forma solidaria y sincera con cada uno de los miembros de equipo				
Resalta permanentemente las fortalezas de los miembros de equipo				
Muestra coherencia entre lo que dice y su comportamiento en su vida diaria				
Expresa con entusiasmo sus creencias y valores así como la visión y la misión del ILLC				
Transmite e inspira a los participantes y miembros de equipo para cumplir con las metas dentro del equipo				
Logra que demás miembros de equipo se sienten a gusto trabajando con el (ella)				
Es ejemplo de responsabilidad, generosidad y entrega con los demás miembros de equipo				
Es decidido(a) cuando es necesario tomar decisiones en bien de los participantes y del ILLC				

ANEXO 04

BUENAS NOCHES !!!

MISION Y VISION DEL ILLC

VISION

La visión del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristiano (ILLC) es ser reconocidos como la institución referente en la consecución de un mundo mejor a través del desarrollo humano integral, solidario y transformador. Visionada presente en las ciudades más importantes del país con una organización sólida compuesta por voluntarios que conforman la comunidad del ILLC a lo largo del tiempo.

QUE ES LA VISION DE UNA ORGANIZACIÓN??

- ES COMO NOS QUEREMOS VER A LARGO PLAZO
- QUE ES LO QUE JUNTOS PODEMOS ALCANZAR?
- QUE ES LO QUE NOS GUSTARIA LOGRAR SI SUPIERAMOS QUE NO PODRIAMOS FALLAR?

MISION

La Misión del ILLC es participar y promover el espíritu y método de liderazgo cristiano, transformándolo a través de nuestro equipo de voluntarios a todas las personas que quieran mejorar su calidad de vida para lograr un mundo mejor.

QUE ES LA MISION DE UNA ORGANIZACIÓN??

- ES LA RAZON DE SER

FODA

FODA

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

DEBILIDADES

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Es oportunidad o amenaza

- Miembros de equipo activo y interactivos activos
- Cuentan con localidades ocho
- Costo del local
- Prensa dio de a conocer el nuevo contactos en instituciones
- Conocimiento del nuevo por miembros de equipo
- Antigüedad de miembro de equipo activo
- Consolidación en el año
- Promedio de participantes por nuevo
- Tecnología
- Página web activa

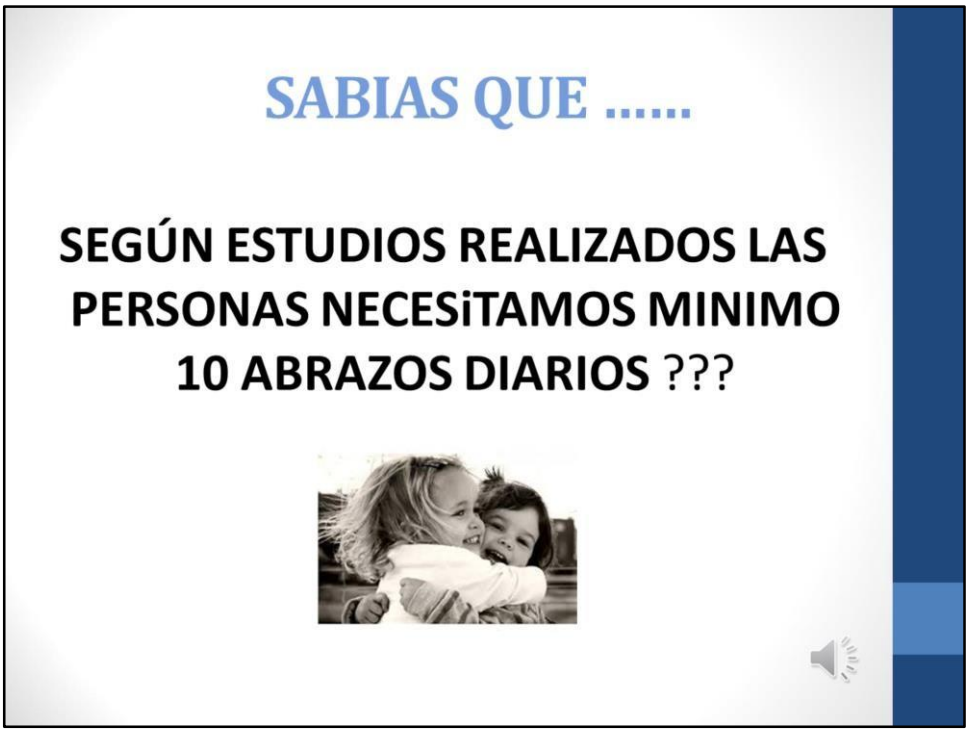
Es fortaleza o debilidad

- Capacidad limitada en radiocopión
- Talleres limitados por otras actividades
- Precio del nuevo en comparación con el mercado
- Población que podría asistir al nuevo
- Jornada al local donde se desarrolla el nuevo
- Jornada a medios de difusión

ANEXO 05

COMPETENCIAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

BIENVENIDA CALUROSA - PRESENTACIÓN



Cuántos abrazos has recibido hoy?

Levanten la mano los que han recibido 10 abrazos hoy ?? 8??? 7??? 4??? 1????

Entonces para empezar bien el día empecemos dándonos 10 abrazos, todos

MÚSICA ALEGRE DE FONDO ….

Alguna vez te has preguntado: Quien soy yo ? Hacia donde estoy caminando?

Cuales fueron mis sueños cuando era niño ?

Desde el momento que fuimos concebidos empezamos a existir, empezamos a formarnos, poco a poco nuestro cuerpo se fue formando, nuestros órganos, nuestro corazón empezó a latir, fue creciendo dentro del vientre de nuestra madre un ser especial, con rasgos únicos, con talentos únicos también, y llegamos después de 9 meses con la inocencia propia de un recién nacido, con un gran deseo de conocer cada cosa nueva que se nos presenta, aprendemos a hablar, a caminar, vamos a la escuela y vemos a nuestro alrededor personas que empezamos a admirar, queremos imitar y empezamos a pensar …

Qué quiero ser cuando sea grande?

Que quiero ser cuando sea grande?

Dinámica: cierra los ojos e imagina cuando tenías 5 años …como te decían en tu casa ?? Que querías ser ??

Insertar música instrumental 2 minutos

Ahora abran los ojos y vamos a compartir …

Cada uno de los participantes dirá que quería ser, me dirá su nombre, qué es lo que hace actualmente y que quería ser cuando era niño ….

Luego vendrá la pregunta – Qué pasó ?? Lo lograste??? Cómo lo hiciste ??
Por qué no cumpliste tus sueños ??

Si la respuesta es sí : el participante contará como lo logró y como se siente y si la respuesta es no, viene la pregunta :

Qué nos impide cumplir nuestros sueños? Tu actitud es lo importante

NUESTRA ACTITUD

"El problema no es lo que sucede, sino como reaccionamos a lo que nos sucede".

Dr. Cesar Lozano

Nuestra actitud es un factor importante para liderar nuestra vida primero y luego nuestro entorno, justamente en eso consiste el ser líder, es esa capacidad de liderar a la gente, en liderar nuestra vida.

Líder: en inglés significa to lead, es decir orientar, dirigir o guiar, es la persona que realiza las acciones antes indicadas y con ello ejerce liderazgo.

Me considero un líder dentro de mi trabajo, de mi casa, con mis amigos ? Muchas veces nosotros nos vemos como líderes, pero a veces es necesario preguntarnos si las demás personas nos ven como líderes, si realmente influimos en forma positiva en los demás ?

LA PREGUNTA ES : Realmente lo hacemos ?? Somos líderes ?? Las personas nos siguen ?? Sabemos guiarlas ??

En el curso taller de liderazgo hemos visto que si tenemos talentos y virtudes para lograr todo lo que nos propones, que si si actuamos en forma positiva somos atrayentes, si tratamos a las personas como nos gustaría que nos traten mostramos nuestro amor hacia los demás, si damos nuestra opinión en el momento oportuno poder mejorar nuestro mundo.

Todo ello nos ayuda a ser mejores personas y poder cambiar nuestro mundo pero algo que es importante en ser líder es saber guiar y orientar a los demás y que los demás me sigan !!!

Como lograr que los demás nos sigan ??? Cómo guiar a los demás ???

Ahora por ejemplo pertenecemos a un instituto de liderazgo donde durante 10 semanas les damos a conocer a los participantes las herramientas para ser líderes en su vida, nosotros también las hemos adquirido, sabemos que tenemos talentos y virtudes que desarrollar en nosotros para mejorar nuestro entorno y por ende nuestra sociedad.

Ahora la pregunta es .. Como guiar a los demás ?? Como lograr que los demás descubran sus talentos y los pongan en práctica ??

Cómo trabajar en equipo ??

Qué es trabajo en equipo ?

El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta”

En todo trabajo de equipo debemos tener en cuenta las 5 cs

COMPROMISO

COMPLEMENTARIEDAD

CONFIANZA

COORDINACIÓN

COMUNICACIÓN

Video trabajo en equipo

Coaching: es una herramienta que permite desarrollar habilidades específicas en las personas o grupo de personas a través de un acompañamiento continuo en el cual instruye y entrena para que el coachee descubra su mayor potencial.

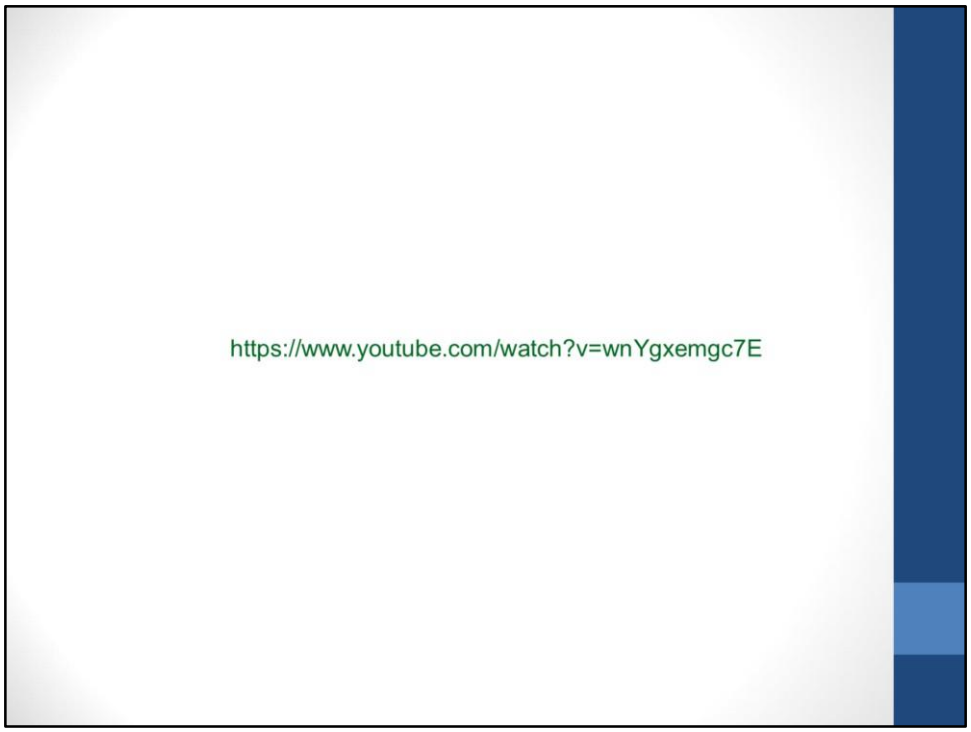
Hace un momento dijimos que nosotros tenemos talentos y virtudes que hemos descubierto y que nos permiten ser líderes en nuestra vida.

El coaching te permite ayudar a otras personas que logren también descubrir este potencial y en el curso de liderazgo a través de las sesiones lo vamos desarrollando, es por eso que el liderazgo va de la mano con el coaching más aún cuando hablamos de trabajo en equipo.

Liderazgo, coaching, trabajo en equipo están relacionados entre sí como parte de nuestro desarrollo como instructores y miembros de equipo del ILLC

Cada uno de nosotros somos miembros de equipo y en determinado momento vamos a tener que liderar el equipo cuando somos instructores y tenemos entonces que conocer como ser un coach para ayudar a los demás a desarrollarse y que todos esos talentos que descubrimos en el curso se repotencien y logremos juntos que el curso siga llegando a mas corazones en nuestra región

Veamos este video para tener claro que es coaching



Video de Barra de jabón

Vieron el video ?? Esto es lo que hace un coach !! Esto es lo que debe tener en cuenta un líder coach para sacar adelante a su equipo, es lograr que las personas descubran sus talentos, su habilidades y todos luchando por un fin común !! Que cada uno haga de su vida su propia escultura de jabón pero todos juntos hacer la barra de jabón del equipo ayudar a los demás miembros de equipo a descubrir sus talentos para hacer del equipo el mejor.

Un gerente, ejecutivo o líder para convertirse en coach debe no solamente contar con conocimientos técnicos sino manejar su liderazgo bajo un enfoque del liderazgo transformacional basado en el enfoque de Bass (4i) por lo que dentro de este contexto, todo líder que quiera no solo desarrollarse sino desarrollar a otras personas debe tener en cuenta las siguientes competencias que le permitirán ser agente trasformador dentro de cualquier organización:

Veamos las competencias que debe tener en cuenta un líder coach

Competencias Emocionales.- todo líder debe tener la capacidad de controlar sus emociones para poder interactuar de manera positiva y constructiva con otras personas. Esta competencia guarda relación con la inteligencia emocional que todo líder debe saber manejar, ya que para poder entender las emociones de los demás es necesario antes valorar las emociones personales.

Es importante manejar nuestras emociones, como líder debemos saber controlarlas, en situaciones difíciles debemos saber cómo actuar, sin dejarnos llevar por las emociones, nuestras intervenciones deben ser positivas y constructivas por que como líderes somos ejemplo para los demás. El equipo nos sigue y debemos ser capaces de entender las emociones de los demás.

Cuantas veces nos hemos encontrado en el equipo con situaciones difíciles !!! Que hemos hecho?? Como las hemos manejado?? Cuándo algo nos ha molestado??

Claro, sabemos que tenemos que aplicar la regla de oro, ser positivos, lo sabemos, pero …. sabemos controlar nuestras emociones ?? Es importante que el líder controle sus emociones y transmita esa ecuanimidad al equipo, eso es lo importante !!

Competencias Corporales.- el líder coach debe tener la habilidad de sincronizarse en primer lugar consigo mismo para luego hacerlo con los demás, a través del manejo de su respiración y mostrando a los otros miembros de equipo como generar empatía.

Los líderes para poder ayudar al equipo a mostrar todo su potencial debe transmitir tranquilidad, confianza, empatía y eso debe ir acompañado de movimientos corporales que transmitan eso, nuestro rostro, nuestras manos, un abrazo son signos que deben acompañar a nuestra actitud con los miembros de equipo.

Competencias comunicacionales.- la buena comunicación genera un vínculo de compromiso que el líder coach debe manejar para poder comunicar de la mejor manera la misión, visión, valores y estrategias de la organización a los demás miembros de equipo logrando así hacerles comprender lo que esto implica, del mismo modo el compartir tanto los logros como el camino recorrido en ello genera un compromiso en los objetivos de la organización lo que trae consigo un ambiente de confianza y confraternidad.

Todo líder debe mantener un comunicación continua con los miembros de equipo, no solamente cuando hacemos curso juntos debemos estar comunicados, el estar al pendiente de nuestros logros personales, de nuestros problemas y preocuparnos por ello genera un compromiso con el líder, con los objetivos de la institución. El estar a lado para felicitar o para llorar en el hombro es liderar, es comprometer, es formar, es comunicar.

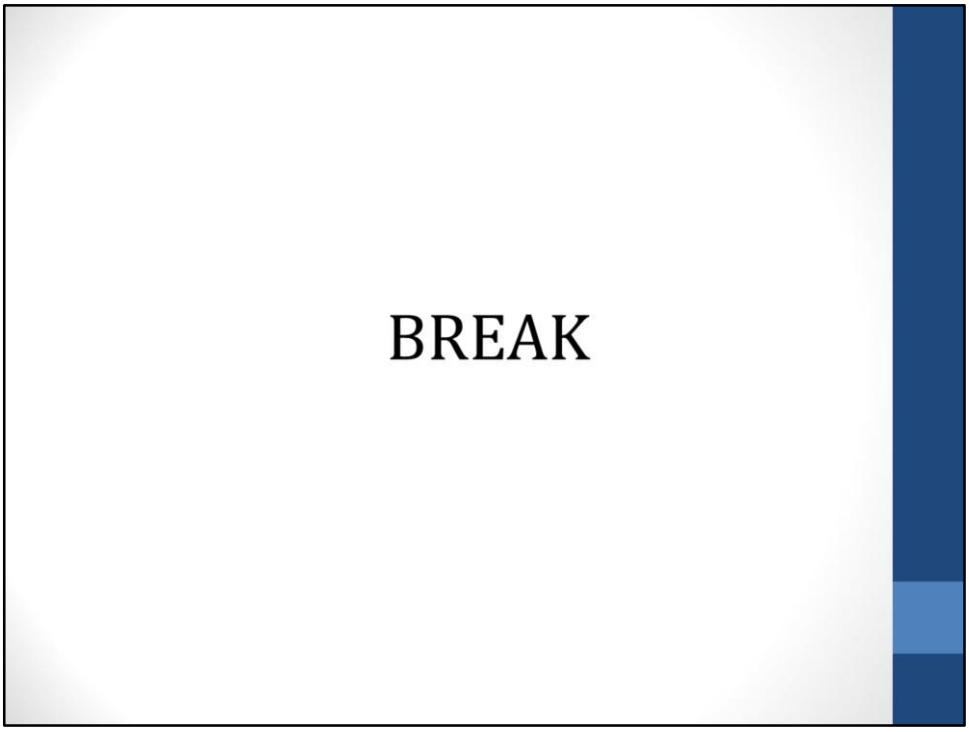
Competencias de Coordinación de Acciones.- el líder coach debe contar con una coordinación adecuada de sus acciones de tal manera que sea capaz de realizar un aprendizaje de doble lazo, es decir a través de la corrección de errores, teniendo en cuenta como parte del proceso de coaching detectar, analizar, evaluar y retroalimentar los hechos o situaciones en busca de una negociación adecuada.

El líder debe ser ejemplo para los miembros de equipo, pero todos debemos ser ejemplo como equipo, el equipo es un solo puño y todos debemos actuar en forma coherente con lo que predicamos, y si cometemos errores aprendamos de ellos y tengamos la humildad de compartirlo y de corregir, y si sin querer ofendemos, pidamos disculpas con humildad y mejoremos la situación, con acciones positivas y constructivas.

Competencias Lingüísticas.- el líder coach debe contar con un adecuado manejo lingüístico que debe estar adaptado a cualquier circunstancia o publico con el cual tratar dentro o fuera de la organización, de tal manera que lo que diga debe ser interpretado en forma correcta por los demás. El contar con una escucha interactiva le permitirá el manejo de cualquier conflicto que se presente dentro del proceso de coaching.

Competencia en Liderazgo Transformador.- el líder coach debe contar con las competencias de este estilo de liderazgo, ya que está demostrado que el liderazgo transformador influye positivamente en el desempeño y grado de satisfacción tanto del líder como de los miembros de equipo, así mismo este estilo genera un mayor grado de compromiso y participación activa de los miembros mostrando un alto grado de lealtad, lo cual disminuye el grado de stress y fortalece la unidad dentro de la organización

Vamos a descansar unos minutos, luego veremos cuáles son las cualidades que debemos tener en cuenta cuando aplicamos este estilo de liderazgo.



Ahora cada uno de nosotros nos vamos a poner de pie y vamos a repetir este parlamento:

YO QUIERO

YO PUEDO

YO SOY

SOY LÍDER

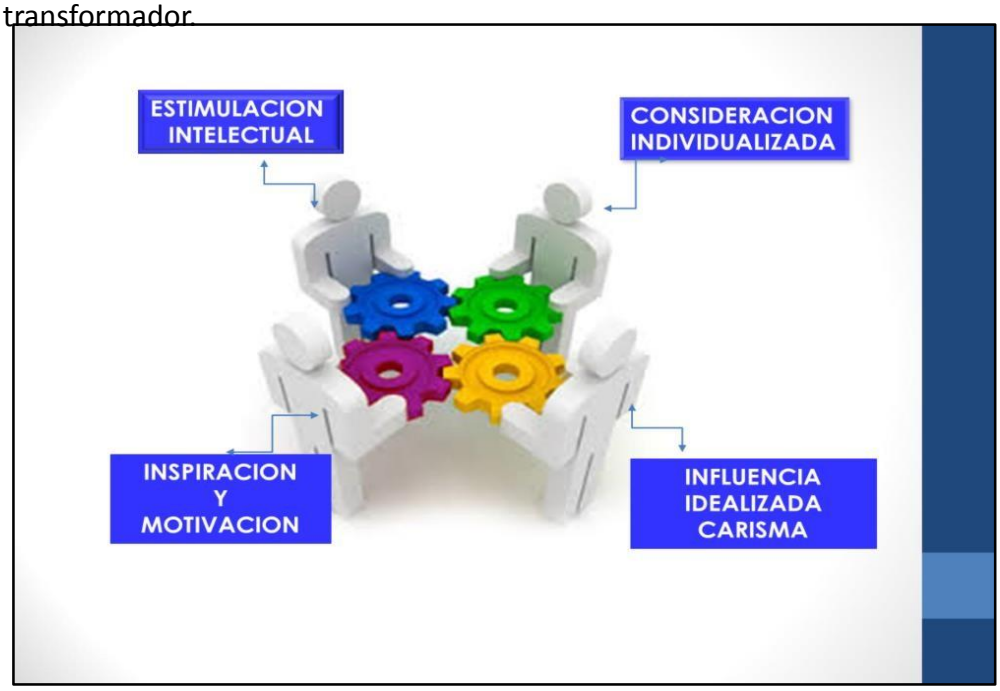
SOY GANADOR !!!

Video DE LOS GANSOS

Vieron el video ?? Algo muy importante que se dijo en el video es que el líder va adelante pero cuando se cansa pasa al final y otro ganso toma la posta.

Hago hincapié en esto, porque todos los miembros del equipo somos líderes y en algún momento vamos a tener que ponernos delante y liderar el equipo, es por eso es importante que todos debemos saber cuáles son las cualidades que debe tener un líder transformador, que puntos debemos desarrollar y estar conscientes que el crecimiento del equipo no depende de una sola persona depende de todo el equipo.

Es por ello que vamos a revisar juntos cuales son las cualidades de un líder transformador.



ESTIMULACION INTELECTUAL

Estimulación intelectual: Los líderes transformacionales fomentan en sus seguidores el desarrollo de su creatividad y los orientan a descubrir nuevas oportunidades poniendo en práctica sus habilidades para realizar cosas nuevas, mantienen al equipo dispuesto a obtener nuevas oportunidades a través de un desempeño más allá de lo que se espera de ellos.

La estimulación intelectual ayuda a sus seguidores a obtener soluciones más creativas ante las dificultades que se presenten y generen nuevos retos saliendo de su círculo de confort atreviéndose a desarrollar nuevas acciones.

La mejor manera de lograr que el equipo viva con pasión los objetivos de cualquier organización es estimulando su participación !! Todos somos valiosos !! Nuestras ideas son valiosas y nos gusta que nuestras ideas sean tomadas en cuenta y reconocidas !! Eso nos estimula !! Nos hace más creativos!! nos involucra !!!

Consideración Individualizada.- el líder establece una línea de comunicación abierta que permite a sus seguidores compartir sus ideas y resolver sus inquietudes sin temor, el apoyo y reconocimiento se realiza de manera individual y personalizada generando un clima de confianza mutua.

El líder es un escucha activo y comunicador fuerte es un consejero para los demás miembros de equipo, debe generar confianza para los miembros de equipo. Estar siempre dispuesto a escuchar y estar dispuesto a aprender también de los demás, lograr una comunicación bidireccional

Este estilo de liderazgo transformacional genera un clima de confianza tanto de parte del líder como de sus seguidores propiciando un ambiente cómodo donde el seguidor se identifica con el líder y no se siente supervisado

Inspiración y motivación: el líder debe tener clara la visión y misión de la organización para poder trasmitirla a los miembros de equipo con esa fuerza motivadora que transmita la pasión por el logro de los objetivos planteados.

A través de la motivación el líder transformador es capaz de lograr que los seguidores sean capaces de brindar esfuerzos extras a través de un mayor desempeño con la finalidad de lograr cumplir los objetivos comunes dentro de la organización.

El optimismo y el entusiasmo despiertan un espíritu de equipo con metas y visión compartida.

Por medio de la motivación e inspiración impulsa a sus seguidores a la solución de problemas comunes siendo considerados como ejemplo a seguir.

Influencia idealizada – Carisma : este líder inspira confianza y respeto a sus seguidores quienes lo consideran como un ejemplo a seguir y logra con su comportamiento que el equipo interiorice sus ideales,

El líder transformador es el modelo de sus seguidores y ejerce una influencia idealizada y su consideración individual al brindar apoyo, capacitación y oportunidades genera una profunda identificación con el líder quien muestra coherencia en su comportamiento y su conducta moral y ética.

El líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

Cada uno de nosotros somos valiosos y estamos aquí porque queremos ser parte de esta linda tarea de mejorar el mundo, de ayudar a las personas a descubrir sus talentos, sus habilidades ,somos un equipo que no recibimos ningún pago económico por estar aquí ,pero el mejor pago es ver a los participantes en la décima sesión y si queremos ser más miembros de equipo logrando este maravilloso sueño, debemos todos hacer del liderazgo transformador un estilo de vida, de trabajo en equipo, así como los gansos cambian de posición así cada uno de nosotros ejercemos el liderazgo en este equipo y debemos ser capaces de hacerlo.

Cada uno de nosotros desde su unicidad, cumpliendo nuestra misión y haciendo la diferencia !!

Veamos este video !!!

VIDEO INSTITUCIONAL

MAS VALE ENCENDER UNA VELA
QUE MALDECIR LA OSCURIDAD

GRACIAS !!!

ANEXO 06

Encuesta a Expertos.

Estimado (a) Magister:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo. Las interrogantes están en función de evaluar la pertinencia científico-metodológica de la aplicación del aporte práctico.

Datos del experto: Anna Virginia Basetti Middleton

Años de experiencia: 16

Categoría Profesional: Coach Personal y Ejecutivo, Business Coach, Asesora, Docente Posgrado, Especialista en Gestión Humana.

Grado: Magíster en Administración de Empresas/ Máster en Dirección General de Empresas

1. Novedad científica de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

2. Pertinencia de los fundamentos teóricos de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

X				

3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

4. Nivel de correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

5. Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

6 Posibilidades de aplicación de la Estrategia de Gestión de Coaching para la mejora del liderazgo propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

7 Concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

8. Significación práctica de la estrategia para el pertinente desempeño orientador de los instructores y miembros de equipo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Observaciones generales:

Se observa la formulación de una estrategia acorde con los objetivos planteados y una base conceptual sólida y amplia, tanto en lo que respecta al coaching como al liderazgo.

Importante recalcar que, siendo la medición un factor crítico en el desarrollo de intervenciones en el talento humano, será clave poner el mayor esfuerzo en la misma

De otro lado, reforzar el concepto de alineamiento cultural en el sentido de buscar que la implementación del modelo de líderes coaches sea apoyado por las cabezas de la

institución. Ello aporta credibilidad así como sustentabilidad e incrementan las posibilidades de un trabajo que perdure en la línea del tiempo.

Finalmente poner de relieve la trascendencia de alinear los esfuerzos de la estrategia de coaching de equipos con las intervenciones de soporte individual, para garantizar que los aprendizajes y las integraciones en el rol del líder adulto efectivamente se den.

Anna Virginia Basetti Middleton

DNI 10225765

Encuesta a Expertos.

Estimado (a) Magister:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo. Las interrogantes están en función de evaluar la pertinencia científico-metodológica de la aplicación del aporte práctico.

Datos del experto: Silvia Diaz Dominguez

Años de experiencia: 10 años

Categoría Profesional: Profesional Independiente con negocio propio Coach Profesional en las categorías de personal, ejecutivo y corporativo.

Grado: Técnico en RRPP. Certificada como Master Coach en las categorías de personal, ejecutivo y corporativo.

1. Novedad científica de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

2. Pertinencia de los fundamentos teóricos de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

4. Nivel de correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

5. Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuado (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

6 Posibilidades de aplicación de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuado (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

X				

7 Concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

8. Significación práctica de la estrategia para el pertinente desempeño orientador de los instructores y miembros de equipo..

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Observaciones generales:

Tras haber realizado la supervisión de tesis y los necesarios ajustes por parte de Martha León, confirmo que el aporte en líneas genéricas me parece muy adecuado tantos desde sus bases teoricas como la aplicacion práctica de ésta a una estrategia especifica.

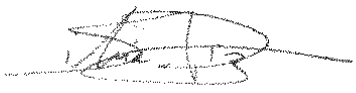
En cuanto a las bases teóricas del coaching han sido tomdas en cuenta todas aquellas líneas que han sido representativas a lo largo de los años en cuanto a los diferentes corrientes de coaching y autores destacados.

Así mismo, han estado consideradas las diferentes teorías sobre el liderazgo y sus autores principales al respecto.

Para la estrategia de aplicación práctica se ha tomado como modelo un autor que utiliza una metodología específica de coaching de equipos que se divide en varios pasos. Por lo tanto, la estrategia consta de las diferentes etapas de intervención como análisis y diagnóstico, intervención propiamente dicho que está relacionado con la parte formativa, así como los planes de acción individuales a aplicar para así lograr los objetivos propuestos por la estrategia. Los resultados de estos objetivos deberán medirse en el tiempo a través de comportamientos observables definidos.

Sí, se hace necesario para otras ocasiones validar las encuestas a realizar de diagnóstico ya que éstas pueden presentar desviaciones. Al tratarse de un "autodiagnóstico" en base a la percepción de uno mismo, se corre el riesgo de que la información sea sólo bajo una mirada personal y por lo tanto parcial, por lo que se recomienda realizar una validación a partir de las percepciones de otros, tipo feedback 360.

En líneas generales el trabajo es de alta calidad, desde las bases teóricas investigadas para tal fin, así como la metodología aplicada para los resultados prácticos.



Fdo. Silvia Díaz Domínguez
CE 001401751

Encuesta a Expertos.

Estimado (a) Magister:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo. Las interrogantes están en función de evaluar la pertinencia científico-metodológica de la aplicación del aporte práctico.

Datos del experto: Olga Elisa Ángell Montoya

Años de experiencia: 12 años

Categoría Profesional: Coach Certificada – Ingeniero de Sistemas

Grado: Certificación Ontológica – Directora General del ILLC

1. Novedad científica de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
✓				

2. Pertinencia de los fundamentos teóricos de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	✓			

3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
✓				

4. Nivel de correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
✓				

5. Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
✓				

6 Posibilidades de aplicación de la Estrategia de Coaching para la mejora del liderazgo propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
✓				

7 Concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	✓			

8. Significación práctica de la estrategia para el pertinente desempeño orientador de los instructores y miembros de equipo..

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
✓				

Observaciones generales:

Excelente mirada de la realidad del IILC, manteniendo objetividad en las superancias de mejora.
Muy buen trabajo: con conocimiento, a conciencia, con determinación y verdadero interés.

ITA ANGELL MONTOYA