



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

**EL COACHING GERENCIAL COMO HERRAMIENTA EDUCATIVA PARA
UN LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS**

**Estudio de Caso: Personal Gerencial de la División de Información
Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y
Criminalística (CICPC)**

Tutora:
Lic. Celsa Mejías

Autora:
Br. Viceidy Guerra
C.I: 18445894

Caracas, Septiembre de 2014



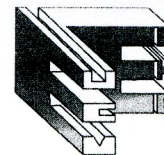
Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

**EL COACHING GERENCIAL COMO HERRAMIENTA EDUCATIVA PARA
UN LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS**

**Estudio de Caso: Personal Gerencial de la División de Información
Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y
Criminalística (CICPC)**

**Trabajo de Grado Presentado Ante la Universidad Central de Venezuela
Para Optar a La Licenciatura de Educación Mención Desarrollo De
Recursos Humanos.**

Caracas, Septiembre de 2014



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1534 de fecha 18-06-2014 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **VICEIDY N. GUERRA ZAMORA, C.I. 18.445.894** bajo el Título: **EL COACHING GERENCIAL COMO HERRAMIENTA EDUCATIVA PARA UN LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS. UN ESTUDIO DE CASO**, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 18-09-2014 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

ÁPLAZADO ☐

APROBADO ☒ otorgándole la mención:

SUFICIENTE ☐ DISTINGUIDO ☒ SOBRESALIENTE ☐

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: _____

Representa un aporte a la organización otorgando
sustento teórico actualizado.
Evidencia solidez y claridad en la defensa pública
del Trabajo de investigación

Prof. Alejandro Gómez

Profa. Damely Reyes

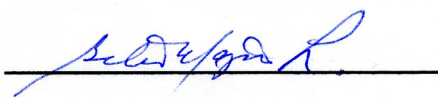
Tutor (Externo). Celsa B. Mejías Lagos



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, profesora Celsa Mejías, de la Universidad Simón Rodríguez en mi carácter de tutora del trabajo de grado titulado el Coaching gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias, realizado por la ciudadana Viceidy Guerra CI: 18445894, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En caracas a los 18 días del mes Septiembre de 2014



Lic. Celsa Mejías

CI: 6332301



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

EL COACHING GERENCIAL COMO HERRAMIENTA EDUCATIVA PARA UN LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS

Estudio de Caso: Personal Gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (CICPC)

Br. Viceidy Guerra
C.I: 18445894

Resumen

En los últimos años, los avances tecnológicos han arrojado grandes posibilidades administrativas y gerenciales que han de orientar, mediante diversas categorías, según sea la necesidad de la institución, hacia una efectividad y clima laboral de éxito. Proponer una herramienta innovadora de fácil aplicación en los cursos de actualización que ha de realizar el Departamento de Capacitación de Recursos Humanos para los Gerentes-Líderes –Comisarios- surge por el bajo rendimiento del personal gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC), debido a que, sus actividades no son planificadas, dirigidas, conducidas, bajo lineamiento y esquemas que evidencien las capacidades, habilidades y destrezas de los integrantes del equipo de trabajo. Por lo que se hace una prioridad indagar sobre una herramienta práctica que le proporcione al personal gerencial de la División la posibilidad de desarrollar las competencias de Liderazgo de una manera clara, estructurada y organizada. Por tanto, este proyecto de Campo, descriptivo no experimental pretende "Proponer la Implementación de un Plan de Coaching Gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias para el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC". Meta que se alcanza cuando se determina los actuales niveles de desempeño de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División, se establezca el perfil de líder-gerente ideal para este personal, se defina al coaching como una herramienta educativa para el desarrollo de competencias de liderazgo y se elabore un plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia de liderazgo de los gerentes-líderes de la mencionada institución policial.

Descriptor: Plan de Coaching Gerencial, Herramienta Educativa, Liderazgo Basado en Competencias, Perfil del líder-gerente.



Central University of Venezuela
Faculty of Humanities and Education
School of Education

THE COACHING MANAGEMENT AS AN EDUCATIONAL TOOL BASED LEADERSHIP SKILLS

Case Study: Management Staff of the Division of Police Information Body of Scientific, Penal and Criminal Investigations (CICPC)

Br. Viceidy Guerra
C.I: 18445894

Summary

In recent years, technological advances have produced large administrative and managerial capabilities that have to guide through various categories, depending on the needs of the institution, to a working environment effectiveness and success. Propose an innovative tool for easy application in refresher courses to be undertaken by the Department of Human Resources Training for Managers-Leaders -Comisarios- arises from the poor performance of the managerial staff of the Division of Police Information of the Scientific Research, Penal and Criminal Investigations (CICPC), because their activities are not planned, directed, conducted under guideline and diagrams that demonstrate the capabilities and skills of the members of the team. As a priority investigate a practical tool that provides the managerial staff of the Division the opportunity to develop the competencies of leadership in a clear, structured and organized is. Therefore, this project Campo, non-experimental descriptive intends "Propose Implementation of a Plan of Management Coaching as an educational tool for a competency-based leadership for the management staff of the Division of Police Information CICPC". Goal is reached when the current performance levels of competition leadership management personnel of the Division is determined, the profile of leader-manager ideal for these personnel is established, it defines coaching as an educational tool for developing skills leadership and management coaching plan for the development of leadership competency of the managers-leaders of that police force is developed.

Descriptors: Plan Management Coaching, Educational Tool, Competency Based Leadership, Leader-Manager profile.

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores que me formaron con esmero y dedicación, que edificaron en mí un ser responsable, comprometido y firme en mi vocación.

A mis compañeros de clase por acompañarme en este largo caminar, pues entre todos construimos nuestro aprendizaje.

A la Escuela de Educación, a sus autoridades, directivos y coordinadores, por acoger la realización de este estudio y brindar la confianza indispensable para el mismo.

A mi familia, sin su apoyo sería imposible haber emprendido mi Licenciatura, a ellos también los han trastocado los trasnochos y las prisas.

Gracias, mil gracias a todos

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Lista de Cuadros	IV
Lista de Gráficos	V
CAPÍTULO I El Problema	
1.1 Planteamiento y formulación del problema	4
1.2 Objetivos de la investigación	8
1.3 Justificación de la investigación	9
1.4 Limitaciones	11
CAPÍTULO II Marco Teórico	
2.1 Antecedentes de la Investigación	12
2.2 Bases teóricas	
2.2.1. Gerencia	15
2.2.2. Estrategias Educativas	18
2.2.3 Competencias	20
2.2.4. Coaching como estrategia gerencial	22
2.2.5. El Liderazgo	25
2.2.6 El Coaching Gerencial para el desarrollo de Competencias	28
2.3 Reseña Histórica del CICPC	31
2.4 Bases Legales	
2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	36
2.4.2 Ley Orgánica de Educación (2009)	36
2.4.3 Ley del Estatuto de la Función Pública	37
2.4.4 Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°39.945	39
2.4.5 Gaceta Oficial de la República Bolivariana de	

Venezuela N°6.079	39
2.5. Definición de términos básicos	42
CAPÍTULO III Marco Metodológico	
3.1 Diseño de la investigación	44
3.2 Población y muestra	45
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	49
3.6 Sistema de Variables	50
CAPÍTULO IV Resultados	
4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados	54
4.2 Fases del desarrollo del proyecto	64
4.3 Esquema general del plan de coaching gerencial	70
CAPÍTULO V Plan de Coaching Gerencial	71
CAPÍTULO VI Conclusiones y Recomendaciones	
6.1 Conclusiones	89
6.2 Recomendaciones	91
REFERENCIAS	92
Anexos A	96

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Identificación y Definición de las Variables	51
Cuadro N° 2: Operacionalización de Variables	52
Cuadro N° 5 Competencias	72
Cuadro N° 6. Vías de acceso y potencialidades de los coachees	73
Cuadro N° 7. Perfil según Cargo y Funciones	74
Cuadro N°8 Conducta y competencia según el perfil del líder	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Organigrama General	34
Figura N° 2 Organigrama de la División de In formación	35
Figura N° 3 Esquema de trabajo	48
Figura N° 4 Pregunta 1	54
Figura N° 5 Pregunta 2	55
Figura N° 6 Pregunta 3	56
Figura N° 7 Pregunta 4	57
Figura N° 8 Pregunta 5	58
Figura N° 9 Pregunta 6	59
Figura N°10 Pregunta 7	60
Figura N° 11 Pregunta 8	61
Figura N° 12 Pregunta 9	62
Figura N° 13 Pregunta 10	63

INTRODUCCIÓN

La gerencia presenta grandes retos para gerentes-líderes del mundo en el siglo XXI, Venezuela no se queda atrás y direcciona sus aristas hacia los lineamientos gerenciales y presenta a sus Instituciones públicas la posibilidad de reestructurar y transformar algunas de estas, a fin de capacitar y actualizar en las diversas áreas administrativas, sociales, políticas, militares y económicas, entre otras, a todos su personal, según las necesidades y prioridades institucionales.

Son innumerables los tipo de diagnósticos realizados para llevar a cabo un proceso de reestructuración, los pasos y las estrategias que pueden apoyar dicho proceso; para ello se debe tener presente que tipo de consideraciones, políticas y niveles de toma de decisiones inciden él.

En el mercado gerencial existen herramientas con características concretas y contexto diferentes, indagar sobre cuál es la más apropiada para mejorar, cambiar o modificar una problemática requiere pericia y conocimiento, pues sería imprudente la aplicación de una sin ubicarla en el momento, lugar y circunstancia.

El Coaching es una de las estrategias gerenciales que se presentan actualmente como una herramienta educativa, que conlleva la habilidad de saber escuchar, observar y proveer oportunidades de aprendizaje que potencien la autonomía y la creatividad; el coach representa a una persona que no necesariamente es un experto, más es observador minucioso y constante, capaz de brindar las posibilidades a otros de protagonizar y enfrentar desafíos personales e institucionales. Los coachees vienen a representar las personas que en este caso desempeñan cargos, que tienen compromisos corporativos y que están vinculados directamente con la institución.

Implementar un plan de Coaching Gerencial requiere de evaluar los diferentes tipos de planes basados en Coaching, ya que así se conoce la metodología para aplicarlo, estudiar cuales son más eficaces, en qué caso usarlo y en qué momento aplicarlo.

El Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC), es una de las instituciones que emprende el gran reto de evaluar, planificar, estudiar e implementar estrategias que le permitan alcanzar sus metas, por lo que la mencionada Institución objeto de estudio posee una cultura y base institucional particular, por lo que la investigación es tratada en este caso en la División de Información Policial.

Por lo que, la presente investigación se basa en otorgarle al Departamento de Capacitación de Recursos Humanos del CICPC, una herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias que le permita instruir a su personal gerencial de acuerdo a las necesidades actuales, capacidades y competencias. Cabe destacar que, en actualidad existe una situación problema en la División de Información Policial, la cual se evidenció mediante una investigación de campo donde la observación y la entrevista mediante un instrumento a los gerentes-lideres, así lo comprobaron.

Proponer la implementación de un plan de Coaching Gerencial como Herramienta Educativa para un Liderazgo Basado en Competencias, le ha de conceder a la institución la posibilidad de mejorar su actual modelo gerencial, porque con él podrá identificar fortalezas, habilidades y destrezas que poseen estos gerentes-líderes Comisarios y a su vez este será el ejemplo a seguir, creándose una figura de líder que reduce el miedo creando seguridad en sí mismos, desarrollo de estrategias de comunicación eficaz y sobre todo el buen uso de la palabra.

El Proyecto de Investigación está estructurado en Capítulos. El Capítulo I plantea de forma clara, el problema existente, así como los objetivos a cumplir para el desarrollo del mismo. En el Capítulo II, se hace mención al marco referencial, con la finalidad de poseer todas las herramientas teóricas necesarias para el buen entendimiento del trabajo. El Capítulo III, presenta la metodología empleada, pasos del desarrollo del proyecto y precisan los pasos que deben seguir, en el proceso de diseño y desarrollo del Plan de Coaching. De igual manera, se hace mención del tipo de investigación que se persiguió durante el desarrollo del proyecto.

Para la exposición de los resultados, se puede observar el Capítulo IV, en el cual se identifican los resultados obtenidos en cada fase de la metodología.

Se muestra un capítulo V donde se observa el desarrollo del esquema general del plan Coaching Gerencial como herramienta Educativa para un Liderazgo basado en Competencias, dirigido al cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalísticas como un aporte a esta organización.

Por último, se ofrecen las conclusiones obtenidas en el desarrollo del proyecto, de acuerdo a los objetivos planteados; así como las recomendaciones, en caso de estudios futuros.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las instituciones modernas se enfrentan al reto de asimilar continuos cambios de carácter social, avances tecnológicos, nuevos requerimientos legales, inversiones y recursos materiales, de allí es que se hace necesario, tomar decisiones dentro del ámbito organizacional para poder adaptar las empresas e instituciones a un complejo mundo cambiante.

De ahí que, Guédez (2001) describe a la gerencia como “Proceso que arranca de una materia prima a la cual se le aplica unos medios de transformación para obtener un determinado producto”. (p.29). En otras palabras la gerencia plantea usar herramientas que le permita llevar a cabo modificaciones inmediatas en las instituciones o empresas que así lo requieran, esto debido a la dinámica e innovación tecnológica actual que en los diferentes escenarios direcciona en prospectiva a todos los integrantes de estas, identificado por el autor como la materia prima.

Por consiguiente, en Venezuela, este planteamiento conlleva a una evaluación funcional y estructural de sus instituciones y empresas con el objeto de priorizarlo en agenda e iniciar su implementación, no sin antes identificar las exigencias globales, la realidad nacional y las necesidades propias.

Por consiguiente, Benavides (2002) expresa que:

(...) En cuanto al contexto organizacional, se ha de considerar la dinámica inmersa en los fenómenos sociales y económicos, que exige cambios ágiles e integrales para dar sustento a la permanencia, competitividad y posicionamiento/legitimidad de la organización o institución. (p. 58)

Por lo que, se hace necesario actuar bajo esquemas y lineamientos institucionales identificando la cultura y los paradigmas que permitan plantear la situación actual e identificar las estrategias que coadyuven a la permanencia de la misma.

Mejías (2009) refiere que

Es primordial tener conciencia que, el gerenciar con creatividad y conocimiento es imprescindible, ya que, establece el cambio de paradigma sin rémora, viabilizando en cada uno de sus integrantes sus potencialidades y metas, mediante la aplicación de estrategias. (p.11).

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, es meritorio aludir a identificar a este proceso como el eje que le permite al gerente dirigir e inspirar a los demás con base y, en un profundo y claro conocimiento del ser humano, por lo que según Fuenzalida (2010), destaca al Coaching como la gestión organizacional interesante, completa y sencilla metodología que permite a quienes trabajen con ejecutivos una intervención efectiva para que éstos alcancen sus resultados de negocios de manera más efectiva y consistente en el tiempo.

Por consiguiente, Arqueros (2010), por su parte presenta al coaching como: “Un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores” (p.273), por ello, han hecho uso de recursos externos, como especialista psicólogos y orientadores gerenciales, para el desenvolvimiento de esta herramienta y acompañamiento en su desarrollo de forma continua.

En base a las consideraciones anteriores es que, la investigadora evalúa al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC), ya que, esta es una institución Venezolana Policial que actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional, como todas las instituciones y empresas que desean estar a la vanguardia, donde la prioridad es el gerente-líder capaz de direccionar y orientar a su personal al desarrollo de sus fortalezas, bajo este esquema prospectivo la investigadora

enfatisa su objetivo, delimitando la investigación en La División de Información Policial del CICPC, cuya misión es la de Controlar y evaluar los programas que permitan resguardar la calidad, uso y procesamiento de la data contenida en el Sistema Integrado de Información Policial (SIIPOL) del CICPC inspeccionando los requerimientos de acceso; para ello el Gerente-Líder (Comisario) ha de cumplir unas funciones -donde la comunicación y receptividad destacan lo mencionado- como Orientar a los usuarios del sistema policial, en el uso adecuado de la configuración del programa Valser, para mejorar la calidad de la data ingresada al sistema realizando y proponiendo actividades que faciliten la toma de decisiones en cuanto a los procedimientos para el uso del mencionado sistema policial, designaciones operativas y administrativas dentro del equipo de trabajo.

Ante la presente premisa la investigadora, detecta mediante la observación que la comunicación, la motivación, los métodos aplicados para desarrollar las actividades que conllevan al cumplimiento de sus funciones como responsable del departamento presenta dificultades, no son emitidas ni conducidas bajo un esquema de trabajo de equipo que les permita a cada uno de sus integrantes desarrollar sus habilidades y destrezas, por lo que se evidencia en el rendimiento, actitudes, clima organizacional e interacción personal en el equipo.

Cabe destacar que, estas dificultades en líneas generales son la falta de pertenencia, iniciativa, influencia al logro de los objetivos, pasión por las actividades realizadas por parte de los subalternos, aunado a ello, la falta de reconocimiento y reuniones para expresar su descontento, actitud que si bien es cierto son identificadas por el Gerente, que en este caso es el Comisario encargado del mencionado departamento, y probablemente por falta de herramientas que le permitan mejorar dicha situación.

En base a este escenario, la investigadora avizora mediante la reflexión, la necesidad de indagar para generar así una estrategia que le permita -gerente líder, que en este caso es un comisario- visualizar situaciones de insatisfacción en el comportamiento laboral, sin dejar el foco de la meta individual e institucional, pero para ello el Departamento de Capacitación de Recursos Humanos ha de capacitarlos (gerentes-comisarios) para que evalúen la aplicabilidad en su posibilidad, en este caso la herramienta de Coaching, tomando en cuenta que Lagomarsino (2010) “El efecto que tenga en la empresa la implementación de un programa de coaching, dependerá también, en gran medida, de la forma en que encaje con el resto de las políticas de dirección de personal”.(p.29).

En este mismo orden y dirección, es preciso identificar la conexión entre el coaching y el liderazgo, por ello Brickley y otros (Smith, Zimmerman y Willet) (2004), puntualizan al liderazgo como “Una visión estratégica apropiada, decisiva para motivar a la gente a implementar una visión ética” (p.259); esto relaciona al Gerente-Líder (Comisario) como un ser transformador no de sistemas y procesos sino de personas, capaz de incorporarlos al aprendizaje para poder aprender en la acción.

Koontz y O'Donnell (1995), “sostiene que las personas motivadas lo hacen debido a que habitualmente piensan como hacer mejor las cosas, y a progresar, también este autor determinó en sus trabajos que los individuos que apenas comienzan a pensar en términos de logro, las cosas empiezan a suceder”, (p. 45), esto podría indicar que más que una motivación, una comunicación y un liderazgo ha de coadyuvar la actitud de los gerentes, líderes o coach en el entrenamiento o ejecución de sus habilidades y destrezas con respecto al desempeño laboral administrativo del personal de la División de Información Policial del CICPC.

De acuerdo a lo antes señalado, la investigadora pretende realizar una investigación descriptiva que tiene como objeto de estudio la formulación del Coaching Gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias, en el Personal Gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (CICPC), entendiendo como principal inquietud las siguientes interrogantes; ¿En la actualidad, cuáles son los niveles de desempeño de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC?, ¿Cuál será el perfil de líder-gerente para el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.?, ¿Cómo se plantearía el coaching directivo para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC?.

1.2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar el coaching gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias para el personal gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC).

Objetivos Específicos

1. Determinar los actuales niveles de desempeño de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.
2. Establecer el perfil de líder-gerente ideal para el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.

3. Elaborar un plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.
4. Proponer a la Directiva del CICPC el uso del plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial.

1.3. Justificación e importancia de la investigación.

Hoy en día donde la globalización ha traído como consecuencia que muchas instituciones despierten y evalúen la ejecución de sus procesos administrativos y gerenciales, en cuanto al nivel de satisfacción en el logro de las metas del personal y de la institución; es conveniente en este orden de ideas que el Personal Gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (CICPC), no escape de ello se implemente el Coaching como una herramienta educativa para el desarrollo de un Liderazgo basado en competencias.

Lo que se ha de convertir en un verdadero reto para el Departamento de Capacitación de Recursos Humanos, ya que, capacitando al Personal Gerencial de la División de Información Policial para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo, mediante el Coaching, estos podrán ejercer mejor sus funciones como líderes gerenciales en su División, viabilizando el bienestar laboral de sus subalternos y coadyuvando a que este comportamiento impacte en otras División y así en todo el CICPC.

Cabe destacar, que de esta manera los gerentes proyectarán el sentido de pertenencia, internalizarán sus funciones y competencias cónsonas con las de sus subalternos, debido a que ellos han de permanecer y ejecutar los lineamiento para el alcance de las metas y objetivos institucionales y personales.

El cuanto al para que de la investigación, está aportará un enorme conocimiento al departamento de Desarrollo y Capacitación de personal del CICPC, debido a que con esta herramienta Coaching los Comisarios encargados de las Divisiones que conforman a este cuerpo de investigación podrán fortalecer sus habilidades de liderazgo, así como de transmitir a todos sus subalternos este conocimiento para el logro de las metas y objetivos propuestos. Cabe destacar que, con esta investigación el Coaching puede ser aplicado en cualquier ambiente laboral ya que, se ha ido extendiendo no solo en lo personal sino que otros ámbitos como es en este caso del cuerpo policial. La investigación presenta un aporte de conocimiento en este tema de Coaching Directivo que puede ser aplicado a cualquier organización direccionando sus métodos y herramientas.

Con esta investigación se presenta un nuevo enfoque de gerenciar para así obtener una sociedad que tenga líderes capaces de escuchar, de comunicarse, de llevar una buena relación con el cliente así como con sus subalternos y mantener un clima laboral satisfactorio.

La importancia de gerenciar las actividades en los procesos administrativos ha de radicar en que a partir de la misma surge la planificación, la forma de organización, la dirección que indicará el rumbo a seguir, la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y por último, la retroalimentación para consolidar, redireccionar y hacer correctivos o ajustes, aristas que todo líder enfrenta, pero en este caso coadyuvará la herramienta de Coaching, se logrará el propósito de una educación orientada a satisfacer las demandas de la sociedad y sus motivaciones intrínsecas que sólo un Coach podrá lograr.

Para finalizar, mediante este trabajo futuros investigadores podrán realizar otros, tomando como aristas ciertos enfoques mencionados en su desarrollo,

siendo un aporte además, para la División de Información Policial y el Departamento de Capacitación de Recursos Humanos del CICPC.

1.4. Limitaciones

Teórico- prácticas

En el proceso de la investigación existen limitaciones como fueron el tiempo que se le ofreció a la investigadora debido a que la muestra encuestadas fueron comisarios y respetando el tiempo de cada uno se hizo un poco complicado la recolección de los datos, además por ser una institución policial la información tuvo que ser solicitada respetando la jerarquía y rango de cada personal, por lo que el tiempo de respuesta fue extenso y también su cultura organizacional de ser muy discretos con la información, fueron limitaciones que se presentaron a la hora de recolectar la información para la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace una delineación de los antecedentes de la investigación, sus bases legales y conceptuales, permitiendo enfocar al coaching directivo como herramienta educativa para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC).

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación

Para la realización de este trabajo se tomó como referencia distintas investigaciones que condujeron investigadores a otorgarles el título de Pregrado y Magíster, con la finalidad de construir un marco de referencia y obtener información de esta temática, es decir, investigaciones que sirvieron de soporte y orientación para el avance del proceso de esta investigación, tales como:

Mejías, (2009) en su trabajo de investigación *Modelo Gerencial para el Centro de Estudios De Inteligencia, para optar al título de Magister en Administración Policial, IUPOLC*. El modelo gerencial propuesto en esta investigación tiene su inspiración en los cambios institucionales que modifican su estructura mecánica y dinámicamente, indicando una sinergia constante, por lo cual, modificar el paradigma de un modelo gerencial se hace ineludible. El trabajo está enfocado en lograr una base teórica que permita sustentar la aproximación a un modelo gerencial orientado a interrelacionar tres estructuras: la administrativa, la educativa y la estratégica,

conectadas por medio de la comunicación, engranando así a estos sistemas que le permitirán aprovechar y maximizar las cualidades de cada uno de los elementos que la componen, de esta investigación se tomara el modelo propuesto por Mejías que está orientado a interrelacionar la administración, lo educativo y lo estratégico, bases fundamentales para la presenta investigación en Coaching.

Por medio de la evaluación constante del desarrollo de los procesos administrativos, alcance de metas por coordinación, cumplimiento de las funciones gerenciales, análisis del entorno interno y externo, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos, a fin de arribar al objetivo general del trabajo. En tal sentido, el presente estudio es un proyecto factible ya que se elaboró una propuesta de aplicación de un modelo y se utilizó un método o diseño de investigación de campo a través de instrumentos (cuestionarios-entrevista) y las técnicas de análisis (estadísticas del muestreo), incluyendo una evaluación del modelo actual para la aprobación de un modelo gerencial que puede ser aplicado en la División de Información Policial con la finalidad de mejorar la calidad de los procesos. La población y muestra, fueron seleccionadas de acuerdo a las recomendaciones del Tutor y a la experiencia del propio investigador. Todo ello para obtener un Modelo Gerencial adecuado a las políticas de la Institución y que coadyuve su proyección en el tiempo.

Por medio de este trabajo se puede observar la viabilidad en cuanto a la aplicación de estrategias para la formación del personal y la manera como se deben detectar las necesidades del mismo.

De Sousa (2008), Realizó una investigación titulada *Análisis de las necesidades de formación al personal de la Asociación de Profesores y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela*, para optar al título de Especialista en Recursos Humanos,

otorgado por la Universidad Experimental Simón Rodríguez. Definió como objetivo general Analizar las necesidades de formación de los profesores del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela. Se definió el tipo de estudio como proyecto factible y aplicó una encuesta a los supervisores y otra a los empleados. Dentro de las conclusiones más importantes se destaca: La importancia de un sistema de formación eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Antes de la elaboración y ejecución de un plan de formación, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de formación, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas. Se determinó deficiencias en la formación del personal de la organización y se recomendó: toda organización debe llevar a cabo un proceso de detección de necesidades de formación a su personal y para ello debe utilizar un instrumento que permita recabar los datos apropiadamente.

Este trabajo guarda estrecha relación con la investigación propuesta al tratar el tema sobre la formación del personal y la manera como se deben detectar las necesidades del personal.

El trabajo consultado permitió recabar información bibliográfica referente a los diferentes autores que manejan el tema de los recursos humanos, capacitación y formación profesional, administración de recursos humanos, administración de personal y capacitación y desarrollo personal, entre otros.

García (2007), *Desarrollo un Trabajo de Coaching en Gerencia Policial* en la Universidad de Barquisimeto, donde identifica que la herramienta coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo

tipo, y que la intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de las organizaciones.

Cabe destacar que este trabajo también enfoca al coaching como una forma de gerenciar las personas y que esta va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo.

De lo anteriormente se deduce, que toda institución está en el compromiso de concienciar, asimilar, comunicar a todos los gerentes que la integran, la organización de los planes, los lineamiento, las políticas institucionales, las funciones y sobre todo las competencias que se requieren para ello, debido a que conforma un compromiso pues de ello dependerá el futuro de la institución.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gerencia

Aproximadamente, en el siglo XVIII el término de gerencia no existía, se usaba “estrategia”. Según Cané (2009), en la revista Manameng expone que, “el término gerencia es de origen griego y tiene que ver con la función administrativa del generalato”. El concepto de estrategia siempre estuvo asociado a la perspectiva militar. Luego es importante destacar que Von Clausewitz (1780-1931), reseñado por Bernard (2010), influyente historiador y teórico de la ciencia militar moderna, conocido principalmente por su tratado De la guerra, en el que aborda un análisis sobre los conflictos armados, desde su planteamiento y motivaciones hasta su ejecución, abarcando comentarios sobre táctica, estrategia e incluso filosofía, obra que influyó además en forma decisiva en el desarrollo de la ciencia militar occidental y, en la actualidad se enseña tanto en la mayoría de las

academias militares del mundo como en cursos avanzados de gestión empresarial y marketing; hace de la estrategia su foco principal de análisis y desarrolla la idea en su sentido actual, o sea, en la amplitud y en la interdependencia de la guerra con dimensiones sociales, políticas y económicas.

La utilización del término en administración buscó dotar a esta de una perspectiva científica. Como inicialmente se asoció a la formulación de directrices y a la planeación, la estrategia recibió todo el énfasis racional y científico de la administración, y luego fue aplicado a la gerencia.

En la actualidad, la gerencia en las organizaciones es un requisito para existir como tal, es una fuerza y desarrollo constante de la institución en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mundo actual. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencia es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente., por ello se menciona a Drucker, (1984)

La gerencia es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar ordenadamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. (p. 200)

Se infiere, que la gerencia es un sistema continuo, flexible, ordenado presto a proyectar escenarios que contribuyan en el proceso de toma de decisiones en una institución, la gerencia dentro del ámbito de investigación deberá ser entendida según Paredes, (1987),

Como la creación de un ambiente propicio y estimulante para las instancias dedicadas a las actividades de Investigación y Desarrollo, con el propósito de orientar y viabilizar la ejecución de los recursos, disponibilidades y capacidades en función

de: 1) la política de investigación de la institución, y 2) integrar la oferta y la demanda de los esfuerzos de investigación. (p. 307)

En otras palabras, la gerencia permite la interacción e integración entre cada uno de los sistemas en un proceso institucional. En ese sentido, la gerencia según García, (1988),

Es concebida como un proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, y convertirlas en los propósitos que requiere el recurso humano como centro de atención y protagonista del cambio, para tener la efectividad en la planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroacción. (p. 108)

De manera que, la gerencia en cualquier organización depende del liderazgo y calidad humana de quien la ejerza. Desde esta perspectiva, la Gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño.

De acuerdo a lo mencionado, Guédez (2001), plantea que en el mundo empresarial algunas instituciones han dado muestras eficaces y han establecido pautas para despejar sus riesgos y para aprovechar las oportunidades, así como el hecho de comparar la institución (gerente/líder), en lo estratégico, la formación y la calidad, elementos que se han de puntualizar para un mejoramiento continuo mediante el aprendizaje a fin de llegar a la excelencia, esto ya que el gerente –persona que gestiona- lo tiene como una misión tangible y constante.

Cabe destacar que, en la gerencia tradicional el estilo era la de exteriorizar una fuerte disposición al logro, conocimiento de las operaciones que se tienen que ejecutar, planificación exhaustiva de las actividades, arraigo personal y seguimiento de la ejecución de las operaciones,

comentando a Sifontes (2005)., pero en la actualidad según este autor es fundamental que los sistemas, procesos y métodos de trabajo, bien los vigentes o por establecer, sean los adecuados, debido a que -según lo leído hasta el momento- la gerencia dentro de las instituciones deben identificar la estrategia para establecer un cambio o transformación a fin de alcanzar la estructura más idónea.

Peter (2006), profundiza el tema de la gerencia cuando menciona “no hay institución que no procure cambios y transformaciones mediante las actitudes de la gente, la filosofía institucional y sus procedimientos incluso las competencias” (pág. 11). En comparación a ello, Sallenave (2002), explica que “un gerente actúa a veces como capitán de equipo, la institución es un todo, cada acción que se realice en una gerencia afecta a las demás” (p. 24). Por lo que, se podría discernir que las decisiones que tome una gerencia influirán en las otras.

En base a lo expuesto, en gerencia toda persona tiene y quiere obtener lo mejor de ellos mismos, se cree entonces en la necesidad de la intervención de todas las partes que componen una institución, para ello se ha de identificar una estrategia que la convierta mediante un enfoque o propósito en una institución que identifica una oportunidad que la ha de impulsar hacia su objetivo. Entonces, por medio de una estrategia se podrá implementar una herramienta que le permita iniciar un proceso para ayudar a los gerentes en sus relaciones logrando que se analicen, descubran que los frena y como pueden abordarlo y superen los bloqueos comunicacionales que afectan el liderazgo dentro de los equipos de trabajo.

2.2.2. Estrategias Educativas

Una Herramienta puede ser entendida como un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía. Existen herramientas didácticas que sirve para realizar

un proceso guiado para conseguir unos fines, los cuales pueden ser pedagógicos, económicos, sociales, políticos, gerenciales, entre otros.

Según Drucker (2008), "Toda organización opera basada en un teoría, esta a su vez se ve influenciada bajo una estrategia, cuyo propósito es de facultar a una organización a alcanzar sus metas y, si estas no producen resultados es viable replantearla" (pág. 53). Ahora bien, ante lo planteado, la investigadora propone una estrategia que según su investigación ha de ser viable, de no ser así, está la posibilidad de indagar e implementar otra que sea viable y que constituya los elementos que avizore un mejor panorama gerencial.

Todo propósito requiere de un proyecto y este a su vez de unas estrategias, pero para implementarlo se requiere de recursos los cuales permitirán el logro de objetivos, por ello los directivos demandan una herramienta o metodología llamada coaching, que para este proyecto de investigación se hace loable, al suponer un cambio fundamental en la manera de pensar y emitir un discurso.

De acuerdo a la investigadora, la herramienta coaching aplicada en la institución, le permitirá acompañar a los directivos a ir más allá de lo que conocen –*habilidades, destrezas, conocimiento, talento*- de cada uno de sus subalternos, así pues los especialistas coach tendrán la responsabilidad de pensar en sus objetos de estudio o clientes antes de desarrollar estrategias y técnicas que le permitan fomentar competencias, que en este caso representan a los comisario-lideres-gerentes de la División de Información Policial (CICPC), los cuales serán capacitados por el ente competente (Dirección de Personal) según el perfil y funciones del cargo.

Es meritorio aclarar que, el identificar al coaching gerencial como una herramienta educativa para un liderazgo basado en competencia es porque la investigadora la prevé como una estrategia que podría dar a conocer las

competencias emocionales pertinentes al liderazgo proclive a las personas a su cargo, a las situaciones y acciones necesarias y suficientes para poder llevar así al departamento a los resultados planificados, organizadas y coordinados.

Cabe destacar que Wolk (2007), describe al aprendizaje como uno de los fundamentos del coaching, pues este es un proceso que le ha de permitir al coacheado transformar sus debilidades e ingresar a sus capacidades nuevas posibilidades de acción.

2.2.3 Competencias

El significado de la palabra competencia (del latín *competencia*) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a los mismos, a la realidad que viven en las empresas.

Por otra parte, el término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

Benavides (2002), describe a la competencia como “comportamiento y destreza visible que la persona aporta al empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”, (p. 72). De acuerdo a lo antes mencionado, se considera a la competencia como eje de la presente investigación, ya que se desea identificar y desarrollar un liderazgo basado en competencia, entendiéndose esta como un comportamiento observable relacionado con la efectividad del desempeño en el mundo laboral, en este caso gerencial.

La propuesta que la autora ofrece es válida, cotejándola con las definiciones anteriores, debido a que proponer al coaching como una

herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias acorde a lineamientos, funciones, políticas y normativas requiere de escenarios en donde la estrategia sea pertinente y dada al perfil del gerente objeto de estudio o cliente según sea el caso, interpretando a Cazares (2011).

Las competencias no son habilidades que se desarrollan con una actividad, es necesario replantear las actividades desde la diversidad de estrategias que se puedan inventar, crear o reproducir, y observar qué aspectos se van consolidando en el desarrollo ser (gerente-líder), para complejizar los procedimientos e ir accediendo al aprendizaje de las competencias; nuevamente se fortalece el papel del instructor (coach) y la intencionalidad de sus acciones.

Esta autora presenta competencias gerenciales y ocupacionales que define como comportamientos competitivos específicos frente a servicios que hacen referencia al uso y mejoramiento del desempeño personal en el manejo y la consolidación de duraderas relaciones interpersonales delegadas, así como también hace referencia a los atributos personales en un desempeño idóneo y eficiente para un grado de gestión específico, su manifestación puede ser producto de uno o más factores individuales.

Por lo que el diseño y puesta en práctica de programas de desarrollo de competencias gerenciales en las instituciones es una necesidad latente a objeto de garantizar la calidad de los servicios prestados, por lo que supone de unas técnicas, herramientas del coaching gerencial bien perceptibles, ya que este tendrá un impacto a todos los niveles de la mencionada y a nivel personal logrará el funcionamiento óptimo como gestor.

Wolk (2007), propone un elemento que no se había citado hasta el momento, y son las competencias emocionales que el coachee debe poseer, ya que estas serían las que van hacer posible los resultados esperados de la herramienta, por lo que el autor indica.

Difícil será que el gerente pueda lograr identificar competencias emocionales sin repertorio ni competencias para reconocer sus propias emociones y las de los demás, interpretar, reproducir, cambiar y anclar, es necesario salir de la zona de confort para cuestionar y cuestionarse el modo de pensar, de comunicarse, observar, actuar". (p. 39)

Ahora bien, partiendo que el ser humano es un ser bio-físico-químico, lo espiritual no escapa en su integralidad como ese punto cargado de energía y necesario para el equilibrio del ser, ante este comentario Dubric (2010), propone como un quinto estilo gerencial, una dirección y manejo como operaciones de conciencia, por lo tanto, puede aplicarse bajo cualquier norma, reglamento o leyes, pues estos no han de enseñar los valores, coincidiendo esto entonces con los temas gerenciales antes planteados, ya que una gerencia exitosa se construye a través de la capacidad que un líder posea para producir utilidades para una institución.

2.2.4. Coaching como estrategia gerencial

Algunos conceptos, pese a su uso extendido en nuestro idioma, no forman parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Ese es el caso del término coaching, según Hoffmann (2007), define la Coaching como un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

El concepto proviene del verbo inglés *coach* "entrenar". Su esencia implica suponer que el coachee ya dispone del conocimiento para solucionar todos aquellos asuntos con los que debe lidiar. Lo que debe hacer el coach, por lo tanto, no es enseñar algo nuevo, sino mostrar al coachee el camino para aprender de aquello que alberga en su interior.

El primer paso de un proceso de coaching consiste en que el coachee observe, analice su conducta y pensamientos, para después lograr que tome conciencia sobre los efectos de sus decisiones. Saber qué se busca (o sea, cuál es la meta a alcanzar), determinar cómo dirigirse hacia ese objetivo y evaluar el camino elegido, para ratificar o modificar las actuaciones, son otros pasos necesarios.

Según Flores y Carpio (2007), Coaching

Arte mediante el cual se ayuda a la persona o equipos a cambiar la forma de pensar como ella desea y a dirigirse en la dirección que quiere tomar, rindiendo al máximo en sus capacidades (pág. 131).

Podría decirse que, es una metodología centrada en los problemas actuales y en el desarrollo de estrategias mediante herramientas -de acuerdo a este estudio educativo- con el fin de acompañar a identificar las barreras y limitaciones de los gerentes.

En este mismo orden de idea el coaching es una sociedad que se establece entre el coach y el cliente (coachee) entre estos y el equipo o grupos de asesorados.

Cabe destacar que, el coaching gerencial es el compartir de filosofías y el alcance de objetivos, lo que ha de ayudar a los individuos y organizaciones, se enfocan en los objetivos elegidos por el cliente, motiva el surgimiento de las soluciones y estrategias por parte del cliente. Es meritorio argumentar que, mediante esta herramienta se pondrá de manifiesto la formulación de preguntas poderosas para una respuesta poderosa, es decir, cada pregunta poderosa ilumina lugares y aspectos que el cliente no se había percatado y éstas a su vez han de concordar con los mapas familiares y lugares conocidos.

Aunado a ello, las mencionadas presentan al coaching gerencial no como una terapia para el gerente o directivo tampoco cambiara la personalidad de este, aunque esto último sea consecuencia al funcionar como un mejor directivo, sino una vía para llevarle a la meta.

Asimismo, indican que esta herramienta podrá en este caso – gerente/directivo- aplicarse a todas las personas con responsabilidad dentro de la institución, por lo que sus ventajas direccionadas le otorgarán confianza y confidencialidad ya que este podrá ser aplicado en forma personalizada, sin dejarse la posibilidad de trabajar la misma en equipo.

Un coach, como lo define Roldán (2011) en la revista Escuela de Coaching, debe conocer como guiar a un cliente para pasar de una situación actual a una deseada, poniendo en práctica un conjunto de habilidades lingüísticas, emocionales y corporales, modelo que se ha de seguir cuando este lo maneje y esté preparado para enfrentar su contexto o ambiente laboral.

Dezerega (2011), expone un artículo en la revista Consultores Gerenciales sobre el Coaching, determinando, según sus estudios, que para que un gerente quiera actuar como un coach, pero que no disponga de competencias organizacionales, estratégicas y de liderazgo adecuadas, no podrá hacerle ver al coachee todo lo que sería deseable y que haría viable su avance hacia la situación deseada, por lo que se intuye, que sería más fácil la preparación de personas con el perfil al cargo, ya que estos no tendrían la experiencia e iniciarían los procesos sin paradigmas, sin dejar a un lado las competencias requeridas y mencionadas para el mismo.

Wolk (2007), presenta a un Coaching gerencial como una herramienta “entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción” (pág. 25). En este sentido, mantiene una similitud con el autor anterior ya que, la

transformación mediante un aprendizaje lo llevará hacia la expansión de habilidades y competencias enriqueciendo el trabajo del equipo, pues educar a un gerente-líder para que lidere mediante el coaching, tendrá la responsabilidad de tomar una investidura, como un multiplicador de la herramienta, bajo una premisa de liderazgo, que en este caso tendría validez en las instituciones de investigación por la existencia de personas enfocadas al éxito. El mismo autor presenta esta herramienta como ontológica, debido al enfoque humano y la relación que esta guarda para su logro mediante el lenguaje.

En este sentido, y para engranar lo mencionado por los diferentes autores sobre el coaching, esta viene a representar una poderosa herramienta para la prospectiva de una institución y su gestión, tomando en cuenta que un líder-coach no solo desarrolla y transmite habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo en equipo.

2.2.5. El Liderazgo

Existe una definición confusa con respecto a la palabra líder, según algunas versiones, corresponde a la etimología proveniente de un anglicismo. En esta definición, la palabra líder proviene de leader que en la lengua inglesa tiene el mismo significado que tiene en español; ambas bajo el mismo concepto (Liderazgo) y en ambos casos se pronuncian de la misma manera.

En la otra definición aceptada en la lengua española, La palabra líder encuentra su origen en la partícula “lid”, que proviene del latín “lis-Litis” (nominativo y genitivo latinos, respectivamente). Su significación original en la lengua latina es: Disputa, querella o proceso. De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso ya que, se encuentra en una posición de liderazgo. Lo que

coloca al líder, no como un ser pasivo, sino como alguien con una postura activa de disputa, a través de la cual quiere cambiar algo.

Siliceo (1998), describe al líder y el liderazgo –parafraseando al autor– como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder, es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder puede decirse que consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Según Siliceo (1998), existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo. De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En

este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar. Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por supuesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes.

Siliceo (1998), hace otra clasificación de los liderazgos la cual está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. Cuando el líder

es reconocido como autoridad dentro del grupo y los integrantes creen que aporta recursos importantes, el liderazgo es transaccional.

Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa.

Siliceo, autor del que se viene describiendo al líder y liderazgo, indica que.

Al hombre de este siglo XXI le ha tocado vivir la mayor parte de los cambios tecnológicos y sociales, desde el retorno a la meditación y a una espiritualidad, hasta una preparación especializada y altamente sofisticada, (p. 11)

Es decir, el hombre ha enfrentado desarrollo políticos, sociales, económicos, invención y espiritualidad, por lo que la transformación y desarrollo del mismo lo hace experimentar movimientos internos y externo, hecho que Hesselbein (2006), describe como “cualidades singulares que se necesitan para liderar una clase diferente de organización”, (p. 338), tarea esta que podría llevar a equipos completos de trabajo a indagar ante tanto conocimiento, herramienta y tecnología como engranar la brecha proyectando confianza y equilibrio interior, aportando el valor agregado mediante su modelo a seguir.

Parafraseando a Dubric (2010), un auténtico líder ha de conocer el presente, pasado y el futuro, es decir, sabe sentir, pensar con libertad, con conocimiento tomando en cuenta los valores, la ética y la moral.

2.2.6 El Coaching Gerencial para el desarrollo de competencias

Álvarez, (2011), en un artículo de Liderazgo y Coaching emitido el 15 de marzo, explica que los avances y los resultados de éxito de la herramienta ha

favorecido al mundo gerencial, apropiándose vertiginosamente de la misma y de todas la técnicas que esta implica, incorporándola cada día más en las Instituciones y Empresas a nivel internacional y nacional, cabe destacar que las particularidades bien sean comerciales o de servicio, en este caso de estudio, instituciones policiales, su aplicación no se visualiza como en otras, pero ello no infiere que no se esté proponiendo la misma o que esta se desconozca, si bien es cierto, la presente sería una propuesta que le permitirá a los gerentes (Comisarios) líderes de la División de Información del CICPC, tomar decisiones, marcar metas y resolver problemas bajo la prospectiva y desarrollo de competencias como la inteligencia emocional, la capacidad de escucha, la habilidad de hacer preguntas poderosas, que le lleven a enfocar, juzgar y ver la realidad, así como la capacidad de proyectar confianza y desarrollar la creatividad de sus colaboradores y de suscitar el entusiasmo por el trabajo eficaz.

Lagomarsino (2010), propone en la revista IEEM, un artículo donde el Diseño e Implementación de una programa de Coaching, requiere de la forma como encaje o encuadre con el resto de las políticas de dirección institucional y personal, por ello se ha identificado que el liderazgo como competencia es básica para el Coaching considerando que la misma es presentada por el mismo como estratégica, las cuales identifica así, por la clasificación que el mismo construye, se clasifican a su vez en competencias estratégicas, según el cual: la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa. Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función gerencial incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratécnica, la que es necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. Siendo necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias expuestas anteriormente, el autor le agrega unas competencias gerenciales, que según, son de carácter propiamente empresariales a las que se les denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal. Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol. Desarrollo personal: auto-crítica, autoconocimiento, cambio personal. Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intratécnicas.

En cuanto a la aplicación del Coaching Gerencial, como herramienta educativa para el desarrollo de la Competencia de Liderazgo en el Personal Gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (CICPC)., lo primero que se debe hacer es la identificación de las necesidades (que tipo de competencias se requiere), indagar sobre el Coach capaz de identificar las debilidades y fortalezas de los Coachees y que este maneje la Cultura de la Institución, a fin de no repetir o chocar con las políticas que esta tienen trazadas, de no ser así, se perdería la inversión, el tiempo y no se tomaría

como meta el cambio de actitudes y competencias en el directivo. Entonces, lo que se espera con la implementación de este en el Departamento es que en un corto tiempo la herramienta genere resultados de cambio o mejora, con el crecimiento de las personas en cuanto a las relaciones interpersonales, capacidad de mejora del trabajo en equipo y, un clima organizacional productivo.

Para finalizar, el coaching gerencial requiere entonces, para que su implementación sea productiva de profesionales que desde su experiencia le agreguen, lo adapten a su realidad y lo rediseñen, esta herramienta se muestra como un arte basada en conocimientos, habilidades, destrezas, sentido común y sobre todo liderazgo.

2.3. Reseña Histórica de la Institución CICPC

El Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC), antes conocido como Cuerpo Técnico de Policía Judicial (CTPJ) y en sus orígenes como Policía Técnica Judicial (PTJ), es el principal organismo de investigaciones penales de Venezuela. Se encarga del esclarecimiento científico de los delitos con miras a la posterior aplicación de la justicia por los órganos competentes.

La historia de este organismo se remonta a mediados del siglo XX. El 20 de febrero de 1958 el presidente de la Junta Cívico-Militar de Gobierno, Contralmirante Wolfgang Larrazábal, decidió la creación de un cuerpo policial dedicado a la investigación de los diversos crímenes mediante el decreto N° 48 de la Junta, además de establecer su función como auxiliar del Poder Judicial, con el nombre de Policía Técnica Judicial. La Ley de Policía Judicial del 8 de julio de 1975 estableció su estructura y organización institucional, pero fue posteriormente sustituida por la Ley de Policía de Investigaciones Penales del 11 de septiembre de 1998.

La CRBV de 1999, estableció en su Artículo 332 la necesidad de crear un cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas. Tal denominación pasó a sustituir a la de Policía Técnica Judicial. En 2001 comenzó una reforma a la estructura y organización - observar en la figura 1- del organismo, el cual se delimitó finalmente en 2003.

MISION

El cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, es una institución que garantiza la eficiencia en la Investigación del delito, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción penal que conduzca a una sana administración de justicia.

En esta breve misión del CICPC, se describe como la institución que garantiza la eficiencia en la investigación, así como la buena praxis en la administración de justicia, por lo que se requiere tener excelentes lideres con un alto conocimiento en gerencia para lograr los objetivos de esta institución

VISION

Ser la institución indispensable, por su reconocida capacidad científica y máxima excelencia de sus recursos, con la finalidad de alcanzar el más alto nivel de credibilidad nacional e internacional en la investigación del fenómeno delictivo organizado y criminalidad violenta.

La visión no escapa de lo que se propone la misión, debido a que son dos aristas que van muy unidas al logro de los objetivos, cabe destacar que la base para el logro de las metas de esta institución es el desarrollo de su personal, para así, contribuir con el más alto nivel de exigencia.

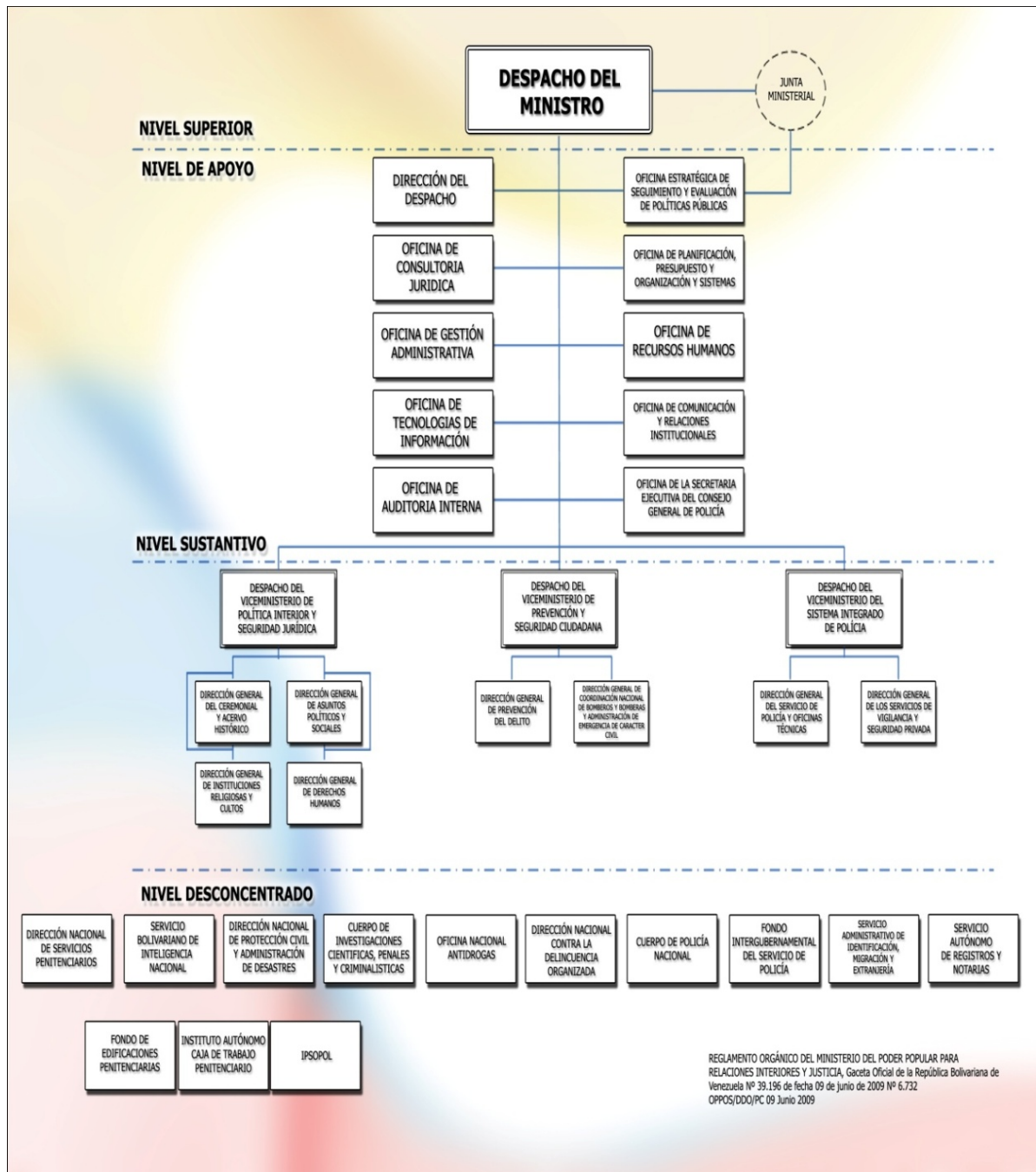
OBJETIVOS

- Optimizar las acciones de Investigación Criminal tendentes a lograr el total esclarecimiento de los hechos delictivos.
- Capacitar el recurso humano integrado a la Institución, con el fin de lograr un alto nivel eficacia y eficiencia.
- Elevar el sentido de pertenencia, valores, ética, disciplina y vocación de servicio vinculado a la dinámica científica y tecnológica.
- Consolidar la imagen de profesionalismo de la institución ante la comunidad en general, fundamentada en una gerencia de alta capacidad de respuesta.
- Fortalecer organizacionalmente la Institución.

Estos objetivos del CICPC son importantes debido a que en ellos se mencionan el valor que tiene el recurso humano dentro de la organización, en ello se habla de mantener la capacitación del recurso humano y consolidar la imagen de profesionalismo, objetivos que no escapan de esta investigación ya que, el eje central de la misma es el desarrollo de este recurso humano, para así contribuir con el esclarecimiento del hecho delictivo y ser la institución con el más alto nivel de credibilidad a nivel nacional e internacional.

Es meritorio destacar que el CICPC, estriba del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, - observar figura 1-, así como también se visualiza el organigrama de la División de Información Policial figura 2., estructura u objeto de estudio.

Figura 1
Organigrama General

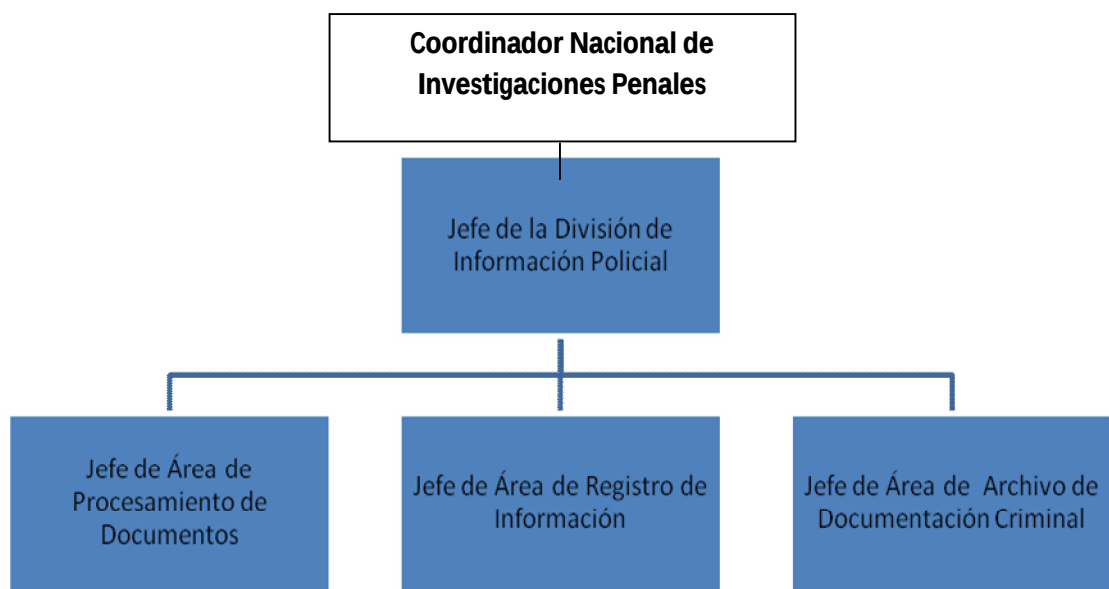


Fuente: Organigrama Desarrollado por la Oficina de Tecnologías de Información del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, Colaboración de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Institucionales. (2009)

En este organigrama general se muestra el orden en que se constituye el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, teniendo al CICPC en nivel desconcentrado ya que, esta institución depende directamente del Ministerio de Relaciones Interiores y Justicia.

Figura 2

Organigrama de la División de Información Policial



Fuente: *Coordinación Nacional de Recursos Humanos (2009)*

En este organigrama ya se refiere al foco de estudio, el CICPC tiene numerables Despachos uno de ellos es la Coordinación Nacional de Investigaciones Penales y a su vez este cuenta con la División de Información Policial -objeto de estudio- que comprende tres áreas.

2.4. Bases Legales

Entre las leyes que le dan sustentación legal a la presente investigación se puede mencionar:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Título I Principios Fundamentales

Art. 3 *Fines del Estado*

El estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Disposiciones Fundamentales

Art. 14 *La educación*

La educación es un derecho humano y un deber fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión Latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal. La

educación regulada por esta Ley se fundamenta en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento. La didáctica está centrada en los procesos que tienen como eje de investigación, la creatividad y la innovación, lo cual permite adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes.

Art. 38 Formación Permanente

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Ley del Estatuto de la Función Pública

Título I Principios Fundamentales

Art. 1 Disposiciones Generales

2.- El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento. Selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldo, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Capítulo IV

Oficinas de Recursos Humanos

Art. 10 Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional

5.- Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Capítulo IV

Evaluación de desempeño

Art. 61 Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

Capítulo V

Capacitación y Desarrollo del Personal

Art. 63 El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de sus funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Art. 65 Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o

instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°39.945

Año CXXXIX, mes IX, con fecha viernes 15 de junio de 2012.

(Capítulo IV de la carrera policial de Investigación art. 27 y 33).

De la formación continua y la acreditación

Art. 27. La formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la función de la Policía de Investigación.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°6.079

Extraordinario. Año CXXXIX, mes IX, con fecha viernes 15 de junio de 2012. (pág. 30, 31)

Capítulo IV

Del Órgano Rector y del

Sistema Integrado de Policial de Investigación

De las atribuciones del Órgano Rector

Art. 20. Son atribuciones del Órgano Rector:

9.- Diseñar, supervisar y evaluar, en conjunto con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de educación universitaria, los programas de estudio relacionados con la formación, capacitación y

mejoramiento profesional de los funcionarios y funcionarias policiales de investigación.

14.- Ejercer con carácter permanente funciones de supervisión y fiscalización de la prestación del servicio de policía de investigación, de la aplicación de los estándares y programas de asistencia técnica.

Formación de los integrantes del Sistema Integrado de Policía de Investigación.

Art. 30. Todos los órganos y entes que conforman el Sistema Integrado de Policía de Investigación deben recibir formación en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, en su carácter de institución académica nacional especializada en seguridad, para el ejercicio adecuado de sus atribuciones y competencias en materia de investigación penal y policial.

Título III

Del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas

Naturaleza

Art. 48. El Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas es el órgano principal de investigación penal, tiene carácter civil, público, permanente, profesional y organizado.

Título IV

De la Organización, Formación y Profesionalización

Del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas

De la formación policial de investigación

Art. 65. Los funcionarios y funcionarias policiales de investigación del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas serán formados en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, en su carácter de institución académica nacional especializada en seguridad con un currículum

común básico y con diversificación según las disciplinas y áreas especializadas del servicio. El órgano Rector en conjunto con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de educación universitaria, determinará el diseño curricular, las políticas y acciones que garanticen la unidad del proceso de formación y el desarrollo profesional permanente, que debe aplicar la institución académica responsable del sistema único de formación policial.

Art. 66. Los funcionarios y funcionarias policiales de investigación del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas serán capacitados periódicamente y su nivel de formación continua y actualización serán requisitos para el ascenso y cargo en la carrera policial.

Las leyes que dan soporte a la presenta investigación fueron escogidas minuciosamente y analizadas ya que, se refieren a la base legal del presente estudio, la cual tienen como prioridad la Educación del recurso humano en este caso los funcionarios y funcionarias del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, debido a que esta investigación busca el desarrollo de las habilidades de competencia de liderazgo que poseen los comisarios a través de una herramienta Educativa como es el Coaching. El eje transversal de una organización es el desarrollo y capacitación de su personal así como, la formación continua de los mismos.

2.5. Definición de términos básicos

La presente investigación está conformada por unas definiciones básicas esenciales que complementan y que es necesario para el desarrollo de la investigación.

Coaching: según Hoffman (1998), se “refiere a un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo”. (p.18).

Competencia: según Hoffman (1998), “son un grupo de conductas estables en el tiempo y que integran el desempeño de una persona”. (p. 59).

Conocimientos: puede decirse que es un conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas. Que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta.

Información digital tomada de Be. D'A consultores c.a 2004.

Estrategia: Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establece metas. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Gerencia: Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Gestión: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Motivación: Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En gran alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

Objetivos: Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales.

Organización: Puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo a un plan determinado.

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Paradigma: Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular

Planificación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción

Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos.

Proceso: Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Tipo y nivel de la investigación

En toda investigación es fundamental que los hechos y relaciones que se establecen en cuanto a los resultados obtenidos, tengan un grado de exactitud y confiabilidad. Para ello se plantea una metodología o procedimiento ordenado que permita establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación.

La metodología es definida por Tamayo y Tamayo, (1998)... “como la investigación sistemática y formulación de métodos que deben usarse en la investigación científica”. (p.216). Los diseños metodológicos son esenciales para la investigación y constituyen la estructura sistemática para el análisis de la información que dentro del marco metodológico nos llevan a interpretar los resultados en función del problema que se investiga y de los planteamientos teóricos del mismo diseño. El nivel de esta investigación es descriptivo.

3.1 Diseño de la Investigación

Esta investigación se enmarca dentro de la siguiente tipología: descriptiva, transversal y de campo. Es descriptiva, porque pretende detallar un conjunto de elementos promotores y definitorios que van a orientar la formulación de Coaching como herramienta educativa para el desarrollo de competencias de liderazgo gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (CICPC).

Es transversal, ya que los criterios de los grupos de unidades son medidos en un momento. Y se considera de campo, ya que los datos se

recogerán en forma directa de la realidad mediante la aplicación de una encuesta que se realizará en el propio sitio de estudio.

A través de la investigación de campo, se pretende obtener la información y datos en el propio objeto de estudio como lo es el personal gerencial de la División de Información Policial.

De acuerdo con Arias, (2004). La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente en la realidad donde ocurren los hechos. Sin manipular o controlar variables alguna (p. 48).

En tal sentido, a través de la investigación de campo se ha de inquirir en el propio terreno de estudio, la interrelación de las diferentes variables presente, donde la información se obtendrá de los datos suministrados por los gerentes.

El tipo de diseño de esta investigación es no experimental, ya que se fundamenta en la observación natural de los hechos ya existentes en su ambiente actual, sin construcción de situaciones provocadas intencionalmente. Y transeccional descriptivo, ya que esta investigación se llevará cabo en un periodo de tiempo específico y único, periodo en el cual se describirán los elementos promotores y definitorios que orientará la formulación del Coaching como Herramienta Educativa para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo en el Personal Gerencial de la División de Información Policial del CICPC.

3.2. Población y Muestra

De acuerdo con Arias, (2006) “La población es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son base fundamental para obtener la información”. (p. 81).

La muestra según Arias, (2006) “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.83).

En la presente investigación, debido a que la población objeto de estudio tiene la característica de ser finita y accesible, se seleccionará una muestra intencional debido que los elementos en estudio poseen criterios ya preestablecidos como son, las mismas funciones, pertenecen a la misma coordinación, se encuentran en la misma jerarquía y rango por lo que el estudio se extenderá a la totalidad de la muestra que son seis (6) gerentes-comisarios pertenecientes a la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalistas.

3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos

De acuerdo con Arias, (2004) La técnica de investigación es entendida como “...El procedimiento, forma particular de obtener datos o información”. (p. 65). Las técnicas de investigación son determinantes, puesto que marcará mediante un procedimiento ordenado la manera de recolectar la información necesaria para el sustento de todo el estudio.

La técnica y el instrumento que se utilizará para la recolección de datos de la presente propuesta de investigación, han de ser determinadas por los objetivos de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se procederá a utilizar las siguientes técnicas:

- La observación directa: ésta se aplicará en el área, por parte del encargado de la investigación, que permitirá la recolección de información para la formulación del problema y para realizar un diagnóstico sobre las condiciones que se deben seguir. Para esta observación se utilizó un instrumento denominado lista de cotejo, que según Arias se indica la presencia o ausencia de un aspecto

o conducta a ser observada. La conclusión que arrojó la lista de cotejo es que en la División de Información Policial no hay una retroalimentación por parte de comisarios-subalternos, desmotivación en el personal, clima e interacción del equipo.

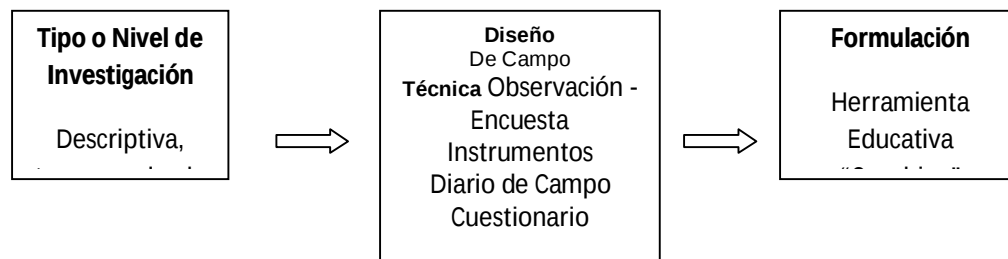
- Entrevista personal en el sitio: ésta permitirá profundizar las respuestas y estándares enmarcados en las conversaciones que estará sostenida por los investigadores al personal adscrito a dicha institución policial. Para esta entrevista se utilizó el cuestionario de preguntas cerradas que se puede definir como como formato escrito en papel contentivo con unas preguntas, dichas preguntas poseen las respuestas están previamente establecidas. Con este cuestionario los resultados confirman los objetivos de la investigación.
- Revisión Bibliográfica: Estas permitirán orientar y argumentar la información a manejar. La documentación que suministrará normas, estándares, reglamentos, modelos, manuales y otros servirán de gran soporte para la elaboración del plan gerencial basado en la herramienta Coaching. Para esta revisión bibliográfica se utilizó la ficha bibliográfica, con la cual se llevó un registro de los autores pertenecientes con la investigación y aporte a la fácil recolección, transcripción y análisis de los mismos.

Toda técnica de recolección de datos es acompañada de un instrumento o formato a través del cual se permitirá directamente recabar la información requerida para el estudio, según Ramírez (1999) “es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes”. (p. 37)

El instrumento de recolección que se empleará en la investigación será un cuestionario enmarcado por una serie de interrogantes de tipo cerradas. En cuanto a la organización del cuestionario, se tendrá especial cuidado que tanto el contenido de los aspectos indagados en el mismo, así como la naturaleza de las preguntas que se formulen, sugieran un orden lógico, sin rupturas, pero fácil de seguir para la persona encuestada.

Como estrategia para el diseño de este instrumento, las preguntas relativas a cada uno de los aspectos de la situación analizada que necesariamente se han de incorporar en el cuestionario, se agruparán para su presentación, atendiendo a su contenido y para de esta forma poder mantener la secuencia de los temas indagados, según lo muestra la figura 3.

Figura 3 Esquema de Trabajo



Fuente: Guerra V. (2014)

Validez del Instrumento

La validez constituye el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual fue determinado, la validez del contenido puede ser establecida a través del juicio de experto, que de acuerdo con Pérez, A. (2006) es una revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores. Es realizada por un panel de

especialistas conocedores del tema en estudio y con experiencia en metodología de la investigación (p. 70)

Tomando en cuenta como referencia lo anterior, la validez del instrumento, será sometido a validez de contenidos, a través del juicio de expertos, para determinar en qué medida responderían a los objetivos de la investigación, en este sentido, se consultó a expertos con conocimientos en metodología de la investigación (01), Administración y Gerencia (1), un especialista en coaching (1) como también personal cualificado del CICPC (02).

3.4 Técnicas de Procesamiento y análisis de datos

Seguidamente se procederá a realizar el registro, tabulación y análisis de cada uno de los ítems planteados.

Al respecto Arias, F. (2004) “En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos. (p. 53)

Posteriormente al procesamiento y análisis de los datos se representarán, los datos utilizados como referentes los gráficos de barras múltiples, sectoriales y las tablas de frecuencia; con el objeto de graficar lo obtenido en cifras.

Procedimiento Metodológico

La presente investigación se desarrollará asumiendo las siguientes fases:

- Fase A: Arqueo bibliográfico.
Se efectuará una revisión de la bibliografía especializada referente la gerencia, competencias Liderazgo, Coaching.

- Fase B: Investigación de campo. Mediante la Observación a fin de recopilar los datos referentes a la situación problema y aplicación del instrumento a los seis (06) lideres-gerentes -comisarios- que ejercen en la División de Información Policial del CICPC.
- Fase C: Elaboración del plan basado en la herramienta educativa Coaching para el desarrollo de competencias de liderazgo en el personal gerencial del CICPC.

3.5 Sistema de Variables

Para esta investigación, es preciso saber cuáles son las variables que se van a medir y la manera en que se hará, es decir, las virtudes deben ser susceptible de medición. En palabra de Sierra Bravo (1991), las variables son consideradas aspectos que se deben estudiar en una investigación, las cuales cambian en conformidad con las interrogantes y objetivos de la misma (p.32).

Un sistema de variable es todo lo que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio. De este modo una variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente.

Las variables, según Bavaresco A. (2006), "Representan diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación" (p. 76).

Variables Dependientes

Según Arias F. (2004), son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación (p.59).

Variables Independientes

Según Arias F. (2004), son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente.

Cuadro 1
Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL
Determinar los actuales niveles de desempeño de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del C.I.C.P.C.	Niveles de Desempeño de Competencias	Niveles: Especie de ruta de progreso. No sólo del tipo de preguntas ni del tipo de contenidos, sino cuál es el nivel de demanda formativa que va haciendo con un mismo objetivo. Desempeño Laboral: el resultado de la interacción entre todas estas variables (las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general). Competencia: capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos.
Establecer el perfil de líder-gerente ideal para el personal gerencial de la División de Información Policial del C.I.C.P.C.	Perfil Líder-gerente Personal Gerencial	Perfil: Conjunto de cualidades o rasgos propios de una persona o cosa. Líder: Persona que ejerce su autoridad sobre los miembros de un grupo basándose en la confianza que le otorgan. Gerente: Persona que dirige una empresa o sociedad mercantil. Personal Gerencial: Conjunto de las personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia que dirige una institución o empresa.
Caracterizar coaching como una herramienta educativa para el desarrollo de competencias de liderazgo.	Coaching Herramienta Educativa	Coaching: Proceso de aprendizaje dinámico que aborda cuestiones técnicas y psicológicas. Uno de los ámbitos de trabajo en el coaching personal es la gestión del tiempo, la gestión de los conflictos, de las creencias y de los hábitos, la gestión del estrés y de las emociones. Herramienta Educativa son programas educativos o programas didácticos, que son diseñados con el fin de apoyar la labor del profesor en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Destinado a la enseñanza y el aprendizaje autónomo y permite el desarrollo de ciertas habilidades cognitivas.

Formular un plan de coaching directivo para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del C.I.C.P.C.	Plan de Coaching	Plan de Coaching: Fase compartida por el coach y el coachee, en la que si bien el coachee debe llevar la iniciativa, el coach tiene la responsabilidad de maximizar el aprendizaje y la auto-exigencia del coachee., ¿qué hacer y cómo lograrlo?
Proponer a la Directiva del C.I.C.P.C. El uso del plan de coaching directivo para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial.	Competencias de Liderazgo	Competencias de Liderazgo proceso de influencia recíproco entre las personas que ejercen liderazgo y sus seguidores para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Las competencias con las cuales se debe contar para ejercer liderazgo.

Fuente: Guerra (2014).

Cuadro 2

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Niveles de Desempeño de Competencias	Administrativa Técnica	El nivel de demanda formativa Cualidades Necesidades Habilidades
Perfil Líder-gerente Personal Gerencial	Administrativa Motivacional	Cualidades Autoridad sobre un equipo Persona o grupo que dirige una institución o empresa.

Coaching Herramienta Educativa	Administrativa Técnica Personal Educativa	técnicas - herramienta Programas o didáctica Habilidades cognitivas.
Plan de Coaching	Técnica	Fase compartida Coach - Coachee
Competencias de Liderazgo	Administrativa Gerencial	Influencia recíproca Líder-Seguidores-Liderazgo Logro de objetivos

Fuente: Guerra (2014).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente apartado se muestra el análisis de la encuesta aplicada a los funcionarios de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas.

4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

Análisis de la Entrevista

Pregunta 1. ¿Tiene usted conocimiento sobre los **niveles de desempeño individual y de competencias** que integran la planilla de evaluación actual del CICPC?

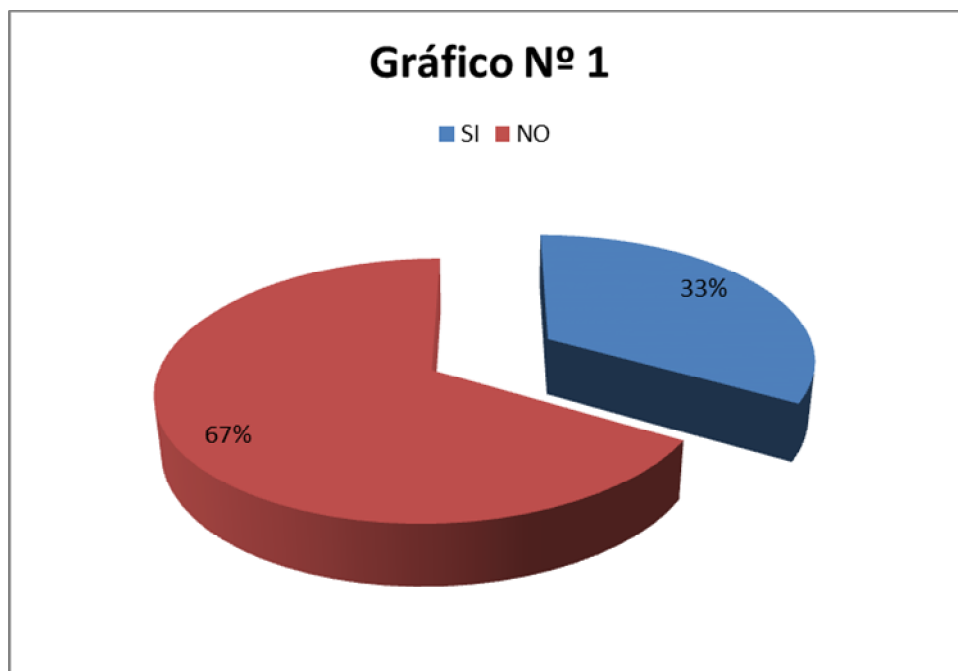


Figura 4. Resultado arrojado por la primera pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

El resultado a esta pregunta, demuestra que en el ámbito laboral las personas que ejercen cargos gerenciales no tienen conocimiento en un 67% de los niveles de desempeño individual y de competencias que integran la planilla de evaluación actual del CICPC, debido a que las mismas, son elaboradas, aplicadas y revisadas por un personal que no mantiene relación laboral con los demás integrantes de la institución.

Pregunta 2. ¿El Departamento de Desarrollo de Personal capacita al Personal Gerencial que tiene como función principal gerenciar el CICPC?

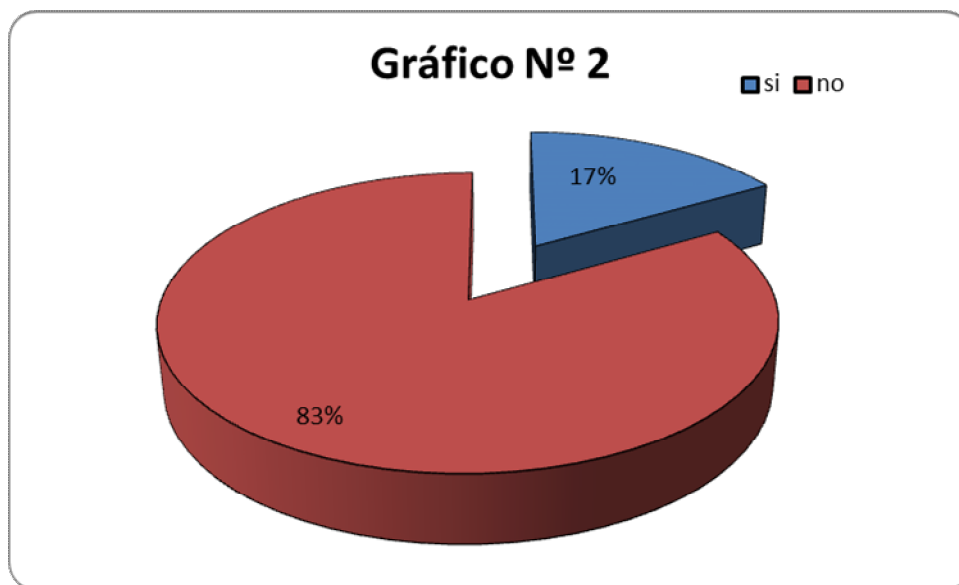


Figura 5. Resultado arrojado por la segunda pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

El objeto de esta pregunta, fue indagar si el Departamento de capacitación ha llamado, motivado y divulgado en el tiempo reglamentario al

personal que labora y cumple funciones como gerente dentro de la institución, a que asista a cursos de actualización.

Dejándose ver que solo una persona respondió afirmativamente, por lo que se intuye que el otro 83%, no tiene conocimiento de personas que gerencien y hayan sido capacitadas o actualizadas según sea el caso.

Pregunta 3. ¿La Coordinación Nacional de Recursos Humanos le ha dado a conocer al personal gerencial el **perfil** que se contempla para ejercer cargos gerenciales?



Figura 6. Resultado arrojado por la tercera pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

Se puede constatar que solo un 50% de las personas entrevistadas le han dado a conocer el perfil que se requiere para ejercer cargos gerenciales, siendo el resto el 50% de personas que actualmente desconocen del mismo, aun estando en el cargo y ejerciendo las funciones como gerente.

Pregunta 4. ¿De acuerdo a sus conocimientos gerenciales, existen características que relacionen a un Líder y un Gerente?

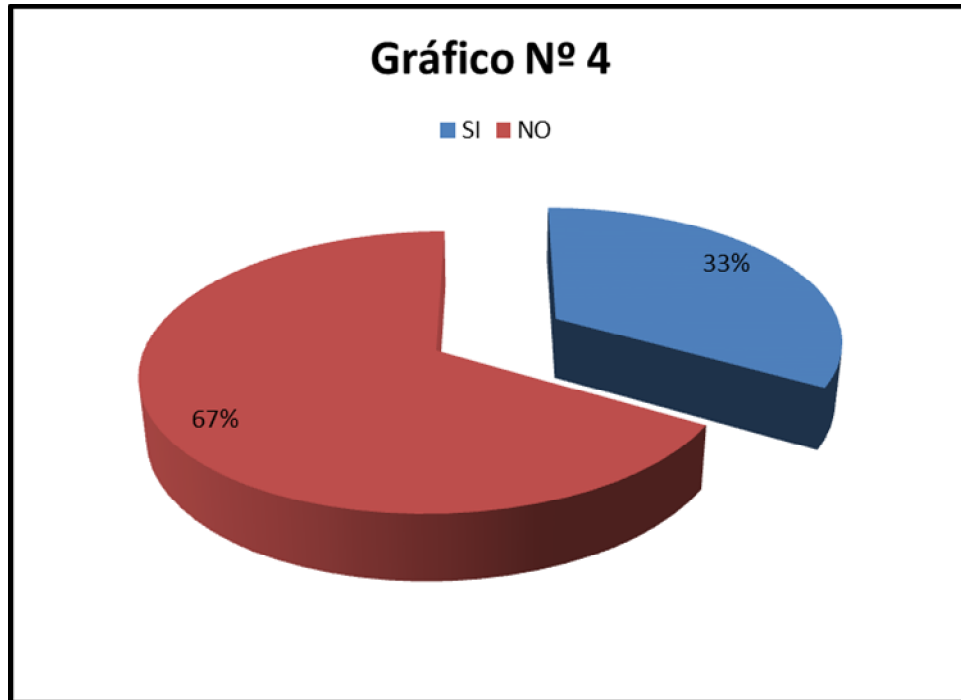


Figura 7. Resultado arrojado por la cuarta pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

Esta pregunta fue construida con la finalidad de saber si los comisario tenían conocimientos de la corresponsabilidad y relacion existente entre el gerente y el lider, que en este caso de estudio vendria siendo el comisario designado en la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (CICPC).

En este caso solo dos personas hallaron relacion y corresponsanilidad entre un líder y un gerente.

Pregunta 5. ¿En la actualidad los **gerentes-lideres** desarrollan habilidades que le permitan gestionar los conflictos, emociones y acciones gerenciales?

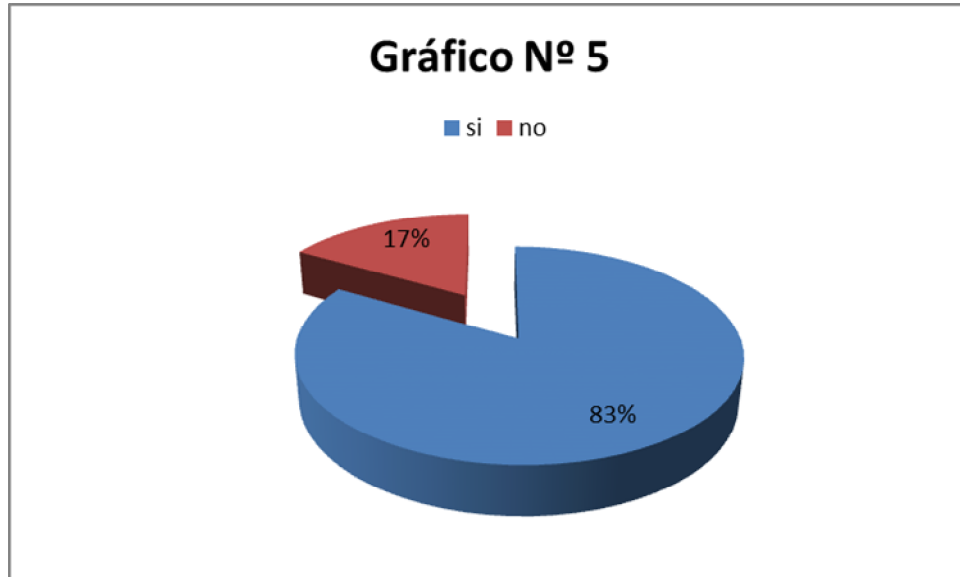


Figura 8. Resultado arrojado por la quinta pregunta de la entrevista.

Fuente: *Guerra (2014).*

Esta pregunta es una de las más importantes dentro de la entrevista, pues aquí se estaría planteando al coaching gerencial como una herramienta para un liderazgo basado en competencias, por lo que se le mostro algunas caracteristas de ésta para indagar sobre su conocimieneto dentro de la gerencia en la mencionada División de Información.

Solo una persona respondió asertivamente identificando en ellos habilidades particulares que le permiten desarrollar habilidades gestionar los conflictos, emociones y acciones gerenciales

Pregunta 6. ¿Cree usted que la Supervisión es un objetivo del desempeño que le corresponde como característica de la **Competencia Liderazgo**?

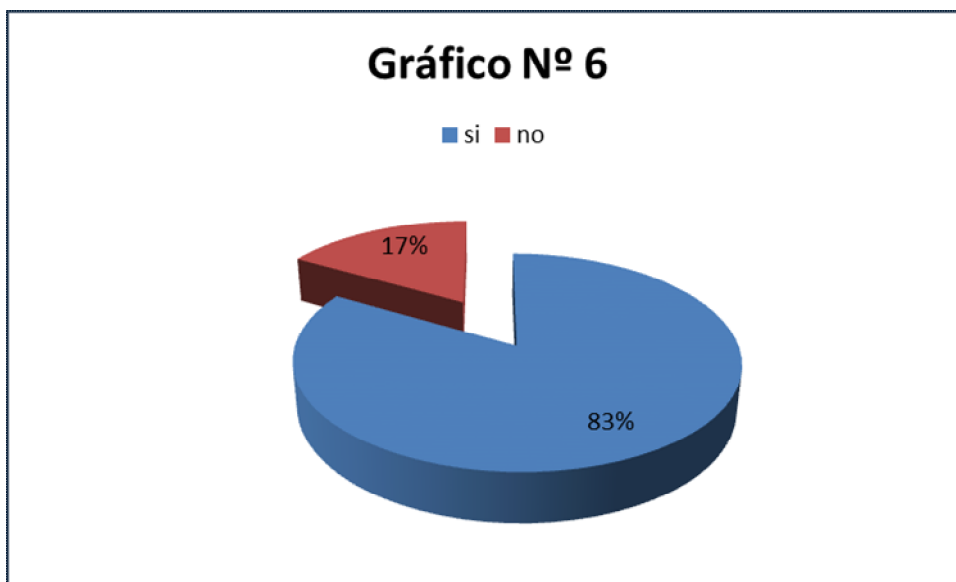


Figura 9. Resultado arrojado por la sexta pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

Antes de hacer esta pregunta, se le mencionó a cada uno de los entrevistados, como sería llevar a cabo una división gerencialmente sin la supervisión constante y consona con los procedimientos legales en cada Departamento, tomando en cuenta, sus cualidades y principios

Luego se procedió a responder la pregunta; identificando que solo una persona cree que la Supervisión es un objetivo del desempeño que le corresponde como característica de la Competencia Liderazgo.

Pregunta 7. ¿Cree usted que la Competencia liderazgo incluye características como: Comunicación, Creatividad, Iniciativa y Toma de Decisiones?

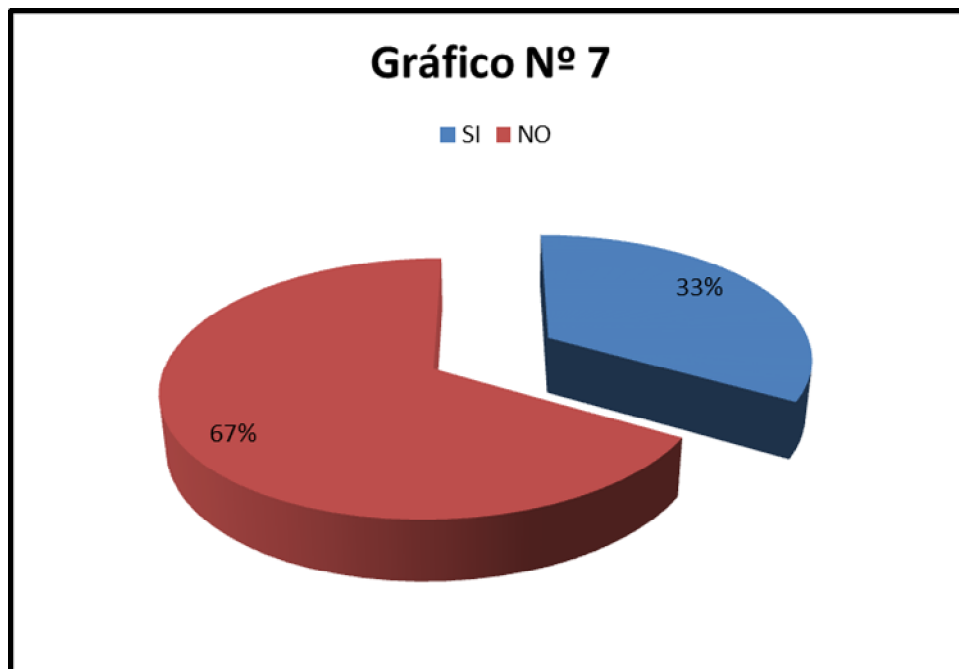


Figura 10. Resultado arrojado por la séptima pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

Esta pregunta es de relevancia, ya que con ella se pretende indagar si el personal conoce y maneja la comunicación, creatividad, iniciativa y toma de decisiones como parte de la competencia de Liderazgo, arista que demarca el proyecto de investigación.

Se obtuvo como respuesta que solo dos personas reconocen estas características como parte de la competencia de liderazgo, siendo que el resto no lo relaciona con ella.

Pregunta 8. ¿Tiene usted conocimiento de una herramienta educativa llamada **Coaching** que permita mejorar la interacción, la comunicación y la motivación entre los gerentes - líderes y sus subalternos o seguidores?

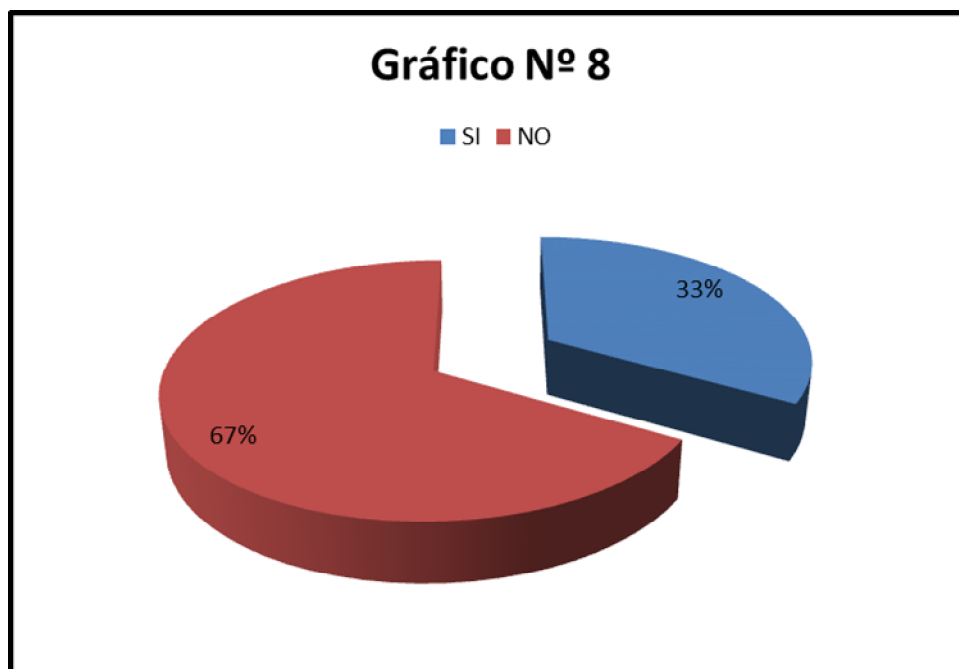


Figura 11. Resultado arrojado por la octava pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

Esta pregunta es otra que demarca la investigación, pues tener conocimiento en la actualidad sobre lo que es, y como podemos aplicar el coaching en las areas laborales e instituciones que asi lo requieran y sea adaptable, ha de permitirle a la investigadora formarse un panorama sobre el porcentaje de personas que manejan la herramienta y que posiblemente estarían dispuestos a conocerla y adoptarla. En este caso solo dos personas respondieron positivamente.

Pregunta 9. ¿Está de acuerdo con la elaboración de un **plan de actualización educativo** para los gerentes basado en el Coaching Gerencial?

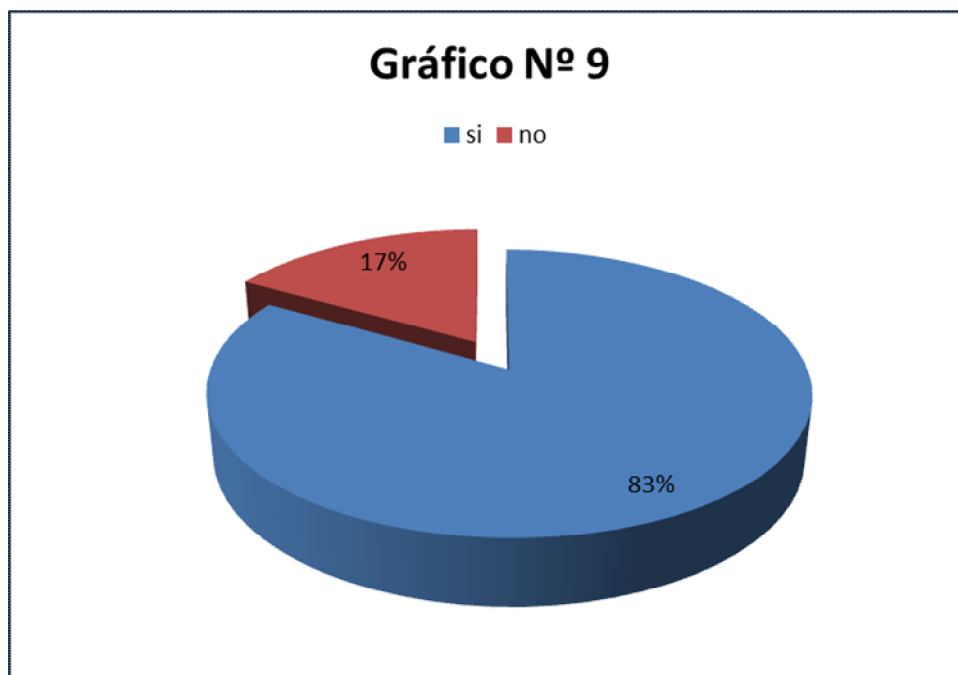


Figura 12: Resultado arrojado por la novena pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

El resultado de esta pregunta hace concienciar a la investigadora, ya que cinco personas están de acuerdo con la creación del plan, siendo el resto de las personas encuestadas las que desconocen de la herramienta y que no se arriesgan en la aceptación del mismo.

Pregunta 10. ¿Estaría de acuerdo en la ejecución de un **Plan de Coaching Gerencial** para un **Liderazgo basado en Competencias**?

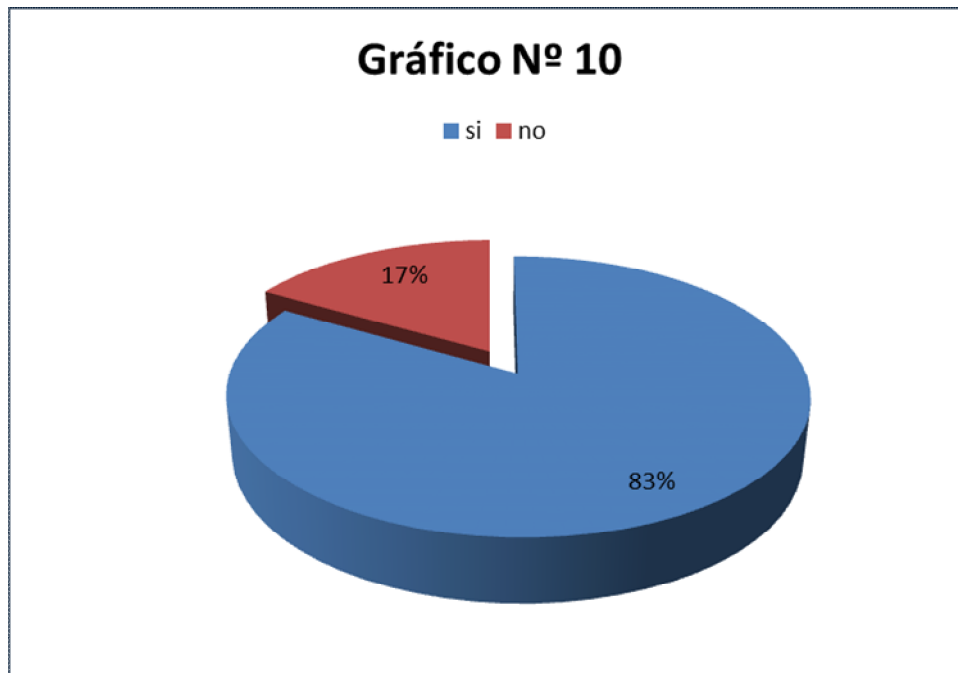


Figura 13. Resultado arrojado por la décima pregunta de la entrevista.

Fuente: Guerra (2014).

Esta pregunta-respuesta se engrana a la anterior, ya que a pesar que se desconoce la herramienta apuestan por una que les permita mejorar, cambiar y enaltecer su equipo de trabajo identificando en ellos, funcionarios que poseen cualidades, conocimiento, habilidades y destrezas que bien podrían ser las aristas para alcanzar sus objetivos personales, y así los institucionales. Por lo antes mencionado se deduce que la implementación del plan de Coaching Gerencial para un Liderazgo basado en Competencias, sería factible.

Desarrollo de Fases

Fase A: Arqueo bibliográfico

Se efectuó una revisión de la bibliohemerográfica especializada referente a la gerencia, competencias de Liderazgo, Coaching Gerencial, para así sustentar el Marco Teórico y tener las bases que coadyuvan a la elaboración del plan deseado; para ello se utilizó fichas con el objeto de llevar un control y registrar así títulos y autores investigados.

Los gerentes en la actualidad por la tecnología y niveles de competitividad cuentan con las competencias personales, demostrado por los valores personales e institucionales conocimiento de sí mismo, autorrealización, autocontrol y permanencia en la institución.

En este sentido, se podría afirmar que la gestión en esta institución se apoya en los componentes personales de quienes direccionan como factores claves para llevar a cabo las acciones organizacionales.

Cabe mencionar, que de acuerdo a la situación problema planteada y bajo el análisis del instrumento e información recabada, hace falta un componente que oriente a los gerente-líderes de la División a la puesta en marcha de competencias que va más allá de la lingüística o lo cognitivo, ya que según lo investigado es más la parte emocional, de contacto que se requiere para que tanto el gerente como sus subalternos logren los niveles de progreso y estabilidad profesional y emocional.

- ***Fase B: Investigación de campo (observación)***

Después de cumplir con la primera fase que consistió en el respectivo arqueó bibliográfico, se procedió a realizar la observación directa en el campo propiamente dicho; para ello se utilizó un instrumento identificado como Lista de Cotejo, Se recopiló los datos referentes a la situación gerencial actual de los comisarios de la División de Información Policial.

Mediante la observación al personal la investigadora tuvo la oportunidad de revisar y profundizar los ítems y estándares enmarcados en el cuestionario, así como establecer comparaciones con las respuestas que obtuvo mediante la aplicación del mismo.

- ***Fase C: Investigación de campo (aplicación de instrumento)***

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, laborada y aplicada y que mida lo que se propone medir. En este caso se constató la validez del instrumento desde 3 aspectos: Pertinencia, adecuación y redacción. Se elaboró y aplicó el instrumento previamente revisado y evaluado por especialistas. Al seleccionar un instrumento de medición (cuestionario) al cual se le aplicó la correspondiente confiabilidad y validación; en este caso se utilizó el alfa de Cronbach. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo a 1, mayor es la fiabilidad de la escala.

Ante los análisis elaborado al aplicar el instrumento en cuanto a la información recabada en campo (observación y aplicación de instrumento), se deduce que los gerentes-líderes que laboran y dirigen la División de Información Policial, desconocen parcialmente sobre los niveles de desempeño de la Competencia Liderazgo, así como el perfil de líder-gerente ideal para el personal de la mencionada División, en su totalidad del coaching como una herramienta educativa para el desarrollo de competencias de liderazgo, que si bien es cierto podría coadyuvar en la situación problema de la mencionada División.

Entonces elaborar el plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División le permitiría un apoyo al Departamento de Capacitación de Recursos Humanos, ya que la preparación académica-formal que está a su cargo, resolvería ciertos aspectos de conocimiento técnico, teórico, jurídicos, administrativos, procedimentales, entre otros. Ahora bien el plan que se ha de diseñar para los gerentes-lideres (comisarios) inquirirá la instalación y desarrollo de las competencias centradas en las aptitudes, actitudes y cualidades, en recursos emocionales, en aspecto de relación, influencia y comunicación con otros, bajo la premisa de que estos asuman el rol de coach cuando posean las herramientas necesarias, conduciendo esto a un estilo de liderazgo basado en una competencia específica, como lo es el delegar con conciencia, responsabilidad, compromiso, creatividad y gestión.

Los elementos de un plan de coaching es el coach, que representa la persona, entrenador, instructor, profesor que ha de facilitarle en un momento dado a su coachee las herramientas necesarias según sea sus necesidades o debilidades, personales, profesional, entre otras, el coaching como tal entonces viene a representar el proceso el cual una persona que asume el compromiso de formarse con habilidades y destrezas bajo una perspectiva innovadora, donde el observar y el escuchar le ha de permitir otorgar oportunidades que potencian la autonomía y la creatividad del otro.

Bajo estas premisas, se conforma la última fase del proyecto, como lo es la elaboración del plan de coaching gerencial.

- ***Fase D: Elaboración del plan***

El coaching ha de representar un cambio fundamental en la manera de pensar, y de conllevar a un discurso que incluya conocimientos y saberes anteriores, por ello Arqueros (2010) plantea, según sus modelos formas de participaciones diferentes, actuales con diferentes formas de intervenir, es decir metodología y enfoques, a fin de descubrir uno que se aproxime en funcionamiento y efectividad.

En primer lugar, Arqueros (2010) plantea un modelo donde el problema es el cambio de comportamiento del directivo o comisario, en este caso, mediante la relación de coaching; enfocándose hacia el aumento del desempeño del directivo en su puesto de trabajo, proponiendo el uso de técnicas y herramientas metodológicas donde se mezclan elementos comporta- mentales, cognitivos e inconscientes, para que el coach responda con eficacia al camino de comportamiento del directivo.

Evaluando este modelo se podría correr el riesgo de que el proceso de coaching se convierta en un proceso de cambio personal y no en uno de coaching gerencial.

El segundo lugar, este autor nos ofrece un modelo identificado como Saporito, el cual describe cuestiones de consultoría y una metodología específica, para intentar reflejar el desarrollo del alto gerente o director; es decir hace hincapié en el uso de métodos y técnicas para conseguir una evaluación eficiente de resultados, pero en especial busca valorar el proceso con más efectividad mediante la evaluación de 360^a y el feedback, para un mejor desarrollo del directivo.

De acuerdo a lo descrito, este estaría reseñando pautas cónsonas con lo que la investigadora desee proponer, ya que precisamente esta basado en un conjunto de técnicas y métodos fundamentales en un proceso efectivo de coaching, ya que permiten llevar a cabo la intervención con más probabilidad de éxito.

Para que este proyecto satisfaga a plenitud las necesidades de la Institución en cuanto a la situación problema, específicamente en la División de Información Policial, es necesario que se le realicen ajustes al plan escogido, ya que según Arqueros (2010), existen diferentes modelos que se podrían aplicar mediante un plan de coaching gerencial, y que obtendrían resultados de éxito; aunado a ello es que la investigadora plantea adaptarlo a los retos y necesidades, esto por la dinámica del contexto y las especificidades de la población al cual va a ser dirigida. No obstante este plan estará expuesto a continua evaluación, pues debido a las funciones y cargos de la población de la Institución este podría ser modificado.

El modelo Saporito seleccionado para el análisis, la adaptación e implementación en la presente investigación ha de dividirse en cuatro escenarios, según la propuesta de este autor.

En el primer escenario se define el contexto, el cual tienen por objetivo obtener la mayor información posible sobre los requerimientos organizativos, la cultura, su filosofía a fin de entender el ambiente, circunstancias, prioridades y hasta necesidades pertinentes a la institución objeto de estudio.

Esbozando particularidades, el coach establecerá un perfil correspondiente a las funciones y hasta cierto punto semejante al fijado por la institución. Estas características le permitirán al coach clarificar las cualidades personales y de comportamiento relevante para una específica posición, y establecer las normas básicas del proceso.

En el segundo escenario se ha de trazar una guía de desarrollo y proceso, que consiste en que los coaches recaban la información asumir cambios, liderazgo, rol, funciones, necesidades, comunicación, entre otros, en forma individual, seguidamente será evaluado a profundidad por el coach para que este constituya o forme parte del plan de desarrollo directivo propuesto por la investigadora, cabe destacar que con esta información se determinará con precisión argumentos y circunstancias que necesitan abordarse, para ayudar a desarrollar la apertura con el directivo con quien se trabaja.

En el tercer escenario se planifica el desarrollo, en otras palabras se crea el plan de coaching gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias, el cual tendrá como primer objetivo la focalización de las fortalezas, necesidades de desarrollo, experiencia, determinándose así el tipo de coaching que ayude a incrementar la eficacia del directivo.

En el cuarto y último escenario es donde se implementa el plan, según el autor, aquí es donde se evidencia la actividad de coaching, ya se tiene una base, debido a las conversaciones encuentros e informes realizados, se ha constituido un esquema de trabajo que proporcionará continuos y factibles puntos de referencia para el coach, es decir la materia que coadyuvará en el desarrollo del proceso.

CAPÍTULO V

Esquema general del plan de coaching gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencia

**Dirigido al: Personal Gerencial de la División de Información Policial
Del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística
(CICPC)**

CAPÍTULO V

Esquema general del plan de coaching gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencia

**Dirigido al: Personal Gerencial de la División de Información Policial
Del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística
(CICPC)**

La institución en cuestión presenta al coach escogido bajo lineamientos específicos un diagnóstico e informe previo al coach, resguardando la confidencialidad e integridad de los funcionarios postulados para emprender un proceso de coaching.

Es importante destacar que el coach en este caso solicitará al Jefe del Departamento de Capacitación de Recursos Humanos del CICPC los indicadores que se medirán durante el proceso de coaching.

El coach debe elaborar una presentación cónsona con los objetivos que persigue el proceso de coaching, los elementos intervinientes, el tiempo para el desarrollo del mismo; así como un breve bosquejo de los aspectos teóricos concernientes al tema.

I.- Fase A: Observar y evaluar en diferentes periodos a los gerentes-líderes (comisario).

- Durante esta etapa se ha de recabar y analizar información que permita medir rasgos de competencia en forma cualitativa y

cuantitativa durante el desempeño laboral de los gerentes en las respectivas áreas que se deseen estudiar.

Formato propuesto

Cuadro N° 5. Competencias

Competencias	Comisario 1	Comisario 2	Comisario 3	Comisario 4	Comisario 5	Comisario 6
Personal						
Relación Interpersonal	-	X	X	X	-	X
Gestión Cotidiana	X	X	-	-	X	X
Estratégica	X	-	X	X	-	X

Fuente: *Guerra (2014)*.

El cuadro 5 muestra las competencias que debería tener los comisarios, la equis (x) nos indica que posee las competencias mientras que el signo de menos (-) nos enseña que no poseen las competencias.

Según, lo observado en el cuadro N° 5, los comisarios poseen diferentes competencias personales (relación interpersonal, gestión cotidiana, estratégico), son pocos los que coinciden en ellas, y solo uno posee las tres de estas, podría decirse que este representa ese personal integral que en toda institución se desea para lograr un clima organizacional funcional.

- Inquirir las vías de acceso (visuales, auditivos, cenestésicas) y potencialidades cognitivas (dominio de habilidades para el desarrollo de sistemas complejos) con el objeto de adquirir herramientas y el conocimiento acorde del personal que se desea evaluar e intervenir.

Cuadro N° 6. Vías de acceso y potencialidades de los coachees

Vías de Acceso	Comisario 1		Comisario 2		Comisario 3		Comisario 4		Comisario 5		Comisario 6		POTENCIALIDADES
Sistema VISUAL	X					X		X		X			AUTOCONOCIMIENTO
Sistema AUDITIVO		x	X	X		x						x	COMUNICACIÓN
Sistema Cenestésico		x		X		x			x	x		x	OBSERVA - ESCUCHA
Sistema Mixto V-A				X	x			x		x	x	x	LIDERAZGO
Sistema Mixto V-C		x				x							CONOCIMIENTO DEL OTRO
Sistema Mixto A-C		x		X			X	x		x		x	MOTIVA

Fuente: Guerra (2014).

El estudio y análisis de la información recabada mediante el cuadro N° 6, le ha de permitir al coach conocer y planificar en función a cada una de las característica de aprendizaje (vías de acceso-potencialidades) que estos poseen, con el objeto de desarrollar la creatividad y fortalecer sus potencialidades.

II.-Fase B: Información requerida antes de la presentación del coach con los coachees.

- Describir el perfil de desempeño actual que se tiene en el departamento de capacitación y el que se desea desarrollar en el personal gerencial, según el cargo y funciones, evidente en el cuadro N° 7 y N° 8.

Cuadro N° 7. Perfil según Cargo y Funciones

Cargo: (Comisario-Jefe de la División)

FUNCIONES	PERFIL
Dirigir	Sentido de arraigo y pertenencia.
Planificar	Organizador y orientador de las asignaciones
Evaluar en forma estratégica	Promotor de las capacidades del otro
Supervisar	Soluciona problemas y conflictos
Suministra información de interés policial a las diferentes dependencias	Trabajo en equipo
Procesa información de interés criminal	Comunicador
Mantiene actualizado en archivo manual y computarizado de la información policial	Generador de una cultura organizacional óptima.
Resguarda información confidencial	Negociador
Realiza reconocimientos fotográficos solicitados por las diversas dependencias	Motivador de masas
Realiza y autoriza las solicitudes de claves de acceso al Sistema Policial	Profesional

Fuente: *Departamento de Personal (CICPC) 2010*

***Perfil que propone la investigadora según las funciones que estos
adquieren en los diferentes cargos***

Cuadro N° 7. Perfil según Cargo y Funciones

FUNCIONES	PERFIL
Dirigir	Promotor de las capacidades del otro
Planificar	Generador de una cultura Organizacional
Evaluar en forma estratégica	Estratega gerencial
Supervisar	Profesional en el desarrollo de sus actividades propuestas
Suministra información de interés policial a las diferentes dependencias	Trabajo en equipo constante
Procesa información de interés criminal	Comunicador eficaz
Mantiene actualizado en archivo manual y computarizado de la información policial	Soluciona problemas basándose en procesos gerenciales y personales (sensibilidad humana)
Resguarda información confidencial	Negociador, estrategia y flexible
Realiza reconocimientos fotográficos solicitados por las diversas dependencias	Motivador constante de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo
Realiza y autoriza las solicitudes de claves de acceso al Sistema Policial	Organizador
Resguarda y protege información, equipos y materiales	Sentido pertenencia y de arraigo

Fuente: Guerra (2014).

- Establecer una sinopsis sobre las características específicas de la competencia liderazgo que se anhela lograr mediante la aplicación del coaching, según el manual descriptivo del CICPC.

Características de la Competencia de Liderazgo

- Capacidad de Escuchar: el líder ha de tener el interés para atender con reflexión todas y cada una de las exposiciones de sus seguidores.
- Capacidad de Observación: es una percepción lo más precisa y detallada posible del entorno. Consiste en aprender a captar, percibir y reconocer todos los mensajes recibidos por nuestros sentidos.
- Capacidad de Comunicación: se da cuando dos o más personas interactúan entre sí, en cuya interacción expresan sentimientos, ideas, preguntas. Para que esto ocurra, deben de utilizar el lenguaje.
- Trabajo en equipo: es aquella actividad que se realiza con y entre dos o más personas y que busca un resultado u objetivo en común.
- Solución de Problemas y conflictos: compendio de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos y problemas internos.
- Creatividad: es una de las capacidades más importantes y útiles del ser humano porque es aquella que le permite crear nuevas cosas a partir de lo que ya existe en el mundo, la capacidades pensar en algo nuevo y mejor es lo que hace que la sociedad y la civilización humana avance en definitiva hacia nuevas y mejores forma de vivir.
- Negociación: es una actividad o método por el que dos o más partes interesadas en un asunto, acuerdan pautas y buscan un acuerdo que satisfaga los intereses de cada uno. Una negociación eficaz se

caracteriza por la cesión de algunos elementos por ambas partes para conservar de forma sustancial los intereses particulares.

- Credibilidad: capacidad que tenga alguien de convencer a otros, de este modo, el ser humano puede tener el poder de trabajar en su credibilidad a fin de dar a entender un mensaje correctamente.
- Aceptación del cambio: conocimiento y aceptación de transformaciones, por lo que ha de llevar a procesos de cambio de una manera más integral y fácil.
- Capacidad para formular incógnitas: capacidad que tiene el ser humano de hacerse constantemente preguntas sobre lo que le acontece, lo que le rodea y lo que le podría suceder.
- Disponibilidad y apertura al aprendizaje: Se conoce por disponibilidad, la cualidad o condición de disponible, libre de actividades o funciones, atento a recibir información, de capacitarse, de actualizarse y adiestrarse.

Las definiciones fueron tomadas de Gibson (2003), autor que estudia las organizaciones en cuanto a comportamiento, estructura y proceso.

De acuerdo, a lo antes descrito la investigadora, evalúa la posibilidad de correlacionar el perfil, conducta y competencia de liderazgo que se desea proponer bajo la herramienta del coaching, según se muestra en el cuadro N° 8.

- Relacionar las conductas y competencias con respecto al perfil del líder ideal que demanda en los actuales momentos la institución policial.

Cuadro N°8 Conducta y competencia según el perfil del líder

Perfil	Conducta	Competencia
Posee herramientas y habilidades para comunicarse	Comunicador	Capacidad para comunicarse
Sentido de la ética profesional	Discreto	Capacidad de Observación y escucha
Promotor de las capacidades del otro	Líder	Trabajo en equipo, liderazgo
Aplica herramientas para evitar conflictos	Negociador	Solución de Problemas
Autoconocimiento	Actitud positiva, disponibilidad e iniciativa, creatividad	Aceptación del cambio, autodesarrollo
Generador de una cultura organizacional óptima.	Líder	Compromiso con los valores organizacionales
Organizador y orientador de las asignaciones	Confianza y seguridad	Delega
Gerencia	Estratega	Aplica técnicas del proceso de toma de decisiones
Motiva a su personal	Motivador	Motivación, dirección

Fuente: Guerra (2014).

III.- Fase C: Construir durante la primera reunión un plan de acción con el personal seleccionado (gerente-líder) de la institución y el Coach propuesto.

Después de reunirse el Coach con el personal propuesto por la institución para la implementación del coaching, se logró unificar los lineamientos y estrategias a seguir con el objeto de cumplirlo a cabalidad, -siendo que estos fueron los que lo conformaron-, por lo que la responsabilidad y compromiso será la prioridad en el proceso a alcanzar.

- Garantizar el compromiso, confidencialidad, responsabilidad como eje para el inicio del proceso de coaching.
- Mantener los roles durante el proceso, la observación, la escucha, confrontación, son arista constantes en el coach.
- Indagar en cada uno de los coachees la perspectiva del proceso y sus prioridades.
- Establecer las debilidades, fortalezas, habilidades, talentos que poseen cada uno de los coachees.
- Los coachees elaboran según su conocimiento estrategias para el control y respectiva evaluación del proceso en cada uno de los coachees.
- Los coachees formulan su plan de acción, el cual es recibido por el coach para su análisis y respectiva comparación y construcción definitiva del plan único y general.

Aunado a lo mencionado anteriormente, en esta investigación se le otorgo al coach algunos lineamientos a cumplir durante el proceso propuesto.

- No etiquetar, ni personalizar.
- No generalizar ni exagerar.

- Capacidad de escucha.
- Ser concreto al momento de pedir o solicitar cambios.
- Validar punto de vista.
- Tener confianza.

Después de recabar y organizar la información requerida se establecieron las consideraciones para su implementación que a su vez se le otorgó a los integrantes y director general de la institución en estudio, ya que así se tendrá conocimiento de cuáles serán las competencias que se pretenden desarrollar.

1. El contexto a iniciar el proceso será la División de Información Policial, los cuales tendrán la oportunidad de capacitarse con el objeto de ***viabilizar y transmitir el proceso*** en toda la institución.
2. El tipo de coaching a implementar será ***interno-estratégico***, es decir, basado en las competencias de liderazgo, el trabajo en equipo, la delegación, el coaching, la comunicación y la dirección de personas; **con eficiencia personal**, que comprenda la creatividad, el optimismo y la iniciativa.
3. La actitud de todo ***líder-coach-comisario***, autoconocimiento, credibilidad, capacidad de escucha, sensibilidad humana, compromiso son sus metas y las de la institución.

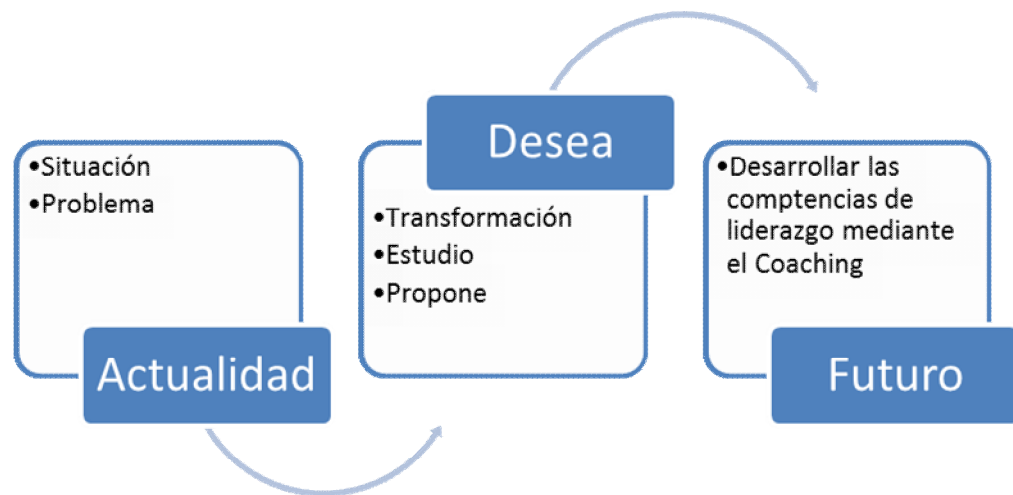
IV.- Fase D: Implementación del plan de coaching gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias

- Inicio y monitoreo del proceso.

V.- Fase E: Evaluación del desempeño

- Se elabora un informe sobre el desempeño observado de los coachees durante el proceso de coaching.
- Se realizan los ajustes necesarios al plan establecido.

MODELO DEL PLAN COACHING GERENCIAL



Fuente: Guerra (2014).

1.- Identificar los procesos que impactan negativamente en la gestión como gerentes-líderes en el Personal Gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística.

- Se le solicita a cada comisario que plasme en una hoja el análisis de lo que sucede y cómo le impacta en su gestión gerencial la situación planteada, según esquema propuesto, ver cuadro N°9.

Cuadro N° 9

SITUACIÓN	IMPACTO	SUGERENCIA
Los documentos no se encuentran	Retraso al momento de emitir una respuesta.	Ordenar, clasificar y archivar diariamente.
No llega la información en forma oportuna	Problemas de comunicación y organizacional con los demás departamentos.	Emitir circulares o reunir constantemente al equipo para transmitir una información.
No se cumplen los objetivos trazados	A nivel personal, de equipo e institucional.	Planificación en equipo, trazar metas en conjunto y supervisar el cumplimiento de estas.
Existe desorganización en el desarrollo de las actividades policiales	En el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Orientar, incentivar al logro al equipo de trabajo.
El jefe quiere hacer todas las peticiones	Cumplimiento de las diversas actividades.	Seguridad, positivismo, credibilidad, confianza, delegar.
El personal no cumple con su horario, ni con sus funciones	Desmotivación, falta de comunicación entre el personal o equipo de trabajo.	Motivar y reconocer logros y fracasos en equipo, mediante la comunicación constante.

Fuente: Guerra (2014).

- Una vez realizada la actividad se le pide a cada integrante que identifique los departamentos y divisiones involucradas en la actividad, ver cuadro N° 10.

Cuadro N° 10

SUGERENCIA	DEPARTAMENTOS/DIVISIONES
Ordenar, clasificar y archivar diariamente.	Archivo
Emitir circulares o reunir constantemente al equipo para transmitir una información.	Redacción
Planificación en equipo, trazar metas en conjunto y supervisar el cumplimiento de estas.	Dirección y Subdirección de la Coordinación
Orientar, incentivar al logro al equipo de trabajo.	Departamento de Personal y Jefes Inmediatos
Seguridad, positivismo, credibilidad, confianza, delegar.	Departamento de Capacitación y Actualización (talleres de autoestima, motivación y asertividad)
Motivar y reconocer logros y fracasos en equipo, mediante la comunicación constante.	Departamento de Personal y Jefes Inmediatos

Fuente: Guerra (2014).

- Detallar las partes del proceso que no están funcionando y responden en forma esquemática quiénes fallan, cuándo, cómo y porqué, ver cuadro N° 11.

Cuadro N° 11

DEPARTAMENTOS/DIVISIONES	DESCRIPCIÓN
Archivo	El personal que recibe solicitudes no registra el documento, ni lo envían al respectivo departamento y jefe para su debida respuesta.
Redacción	No se redactar con la debida premura la respuesta al destinatario ni con el debido esquema.
Dirección y Subdirección de la Coordinación	El proceso de planificación, organización y delegación está fallando desde que se inicia el proceso de comunicación, delegar y procesar.
Departamento de Personal y Jefes Inmediatos	No se le reconoce al personal, puntualidad, elaboración de trabajos con rapidez y precisión, años de servicio, alcance de metas personales (graduación).
Departamento de Capacitación y Actualización (talleres de autoestima, motivación y asertividad)	Desde hace mucho tiempo el personal no va a cursos, talleres, charlas de actualización, capacitación, motivación y autoestima.
Departamento de Personal y Jefes Inmediatos	Es meritorio reconocer la labor del personal, así como dar a conocer sus debilidades, ya sea personalmente o en forma escrita, o mediante reuniones en forma efectiva y eficaz.

Fuente: Guerra (2014).

- De ser una falla personal identificarla, analizar si ésta es una debilidad o es que se desconoce de los procedimientos, ver cuadro N° 12.

Cuadro N° 12

FALLAS	PERSONAL	DESCONOCE
Supervisión	X	
Comunicación	X	
Procesos Policiales		X
Tecnología		X
Planificación		X
Trabajo en equipo		

Fuente: *Guerra (2014)*.

2.- Aceptar fallas, de ser estas correspondientes al proceso de comunicación, liderazgo, toma de decisiones, capacidad para delegar, entre otros, ver cuadro N° 13

Cuadro N° 13

FALLAS	PERSONAL
COMUNICACIÓN	X
LIDERAZGO	X
TOMA DE DECISIONES	X
CAPACIDAD PARA DELEGAR	X

Fuente: *Guerra (2014)*.

3.- Revisar si la desmotivación, insatisfacción del equipo de trabajo se debe a agentes externos a la institución, a la mala praxis de estrategias institucionales o a la falta de compenetración, confianza, trabajo en equipo, reconocimiento, liderazgo de parte del gerente-líder (comisario de la División), ver cuadro N° 14

Cuadro N° 14

	DESMOTIVACIÓN	INSATISFACCIÓN
Agentes externos		
Mala praxis		X
Falta de Dirección	X	
Trabajo en equipo		X
Liderazgo	X	

Fuente: Guerra (2014).

Estrategias para la solución del posible problema

- Crear comités de trabajo que constantemente realicen supervisiones a nivel gerencial, a fin de evaluar en cada proceso la posible falla y dar en forma inmediata la viabilidad del proceso.
- Establecer reuniones constante, planificadas y coordinadas fin de dar a conocer, mediante tormenta de ideas, diagramas causa efectos, análisis mediante una FODA, la situación que impacta negativamente en la gestión gerencial, para así integrar al equipo de trabajo, delegar funciones, constituir compromisos y fortalecer los valores institucionales y personales.
- Capacitar dentro de un enfoque sistémico a todo el personal responsable del éxito de los objetivos trazados en la mencionada División, dando respuesta veraz e inmediata mediante un diagrama de afinidad a todos los integrantes del equipo de trabajo.
- Reconocer y aceptar fallas al momento de gerenciar bajo la competencia de liderazgo, asumir técnicamente el desconocimiento de algunas herramientas cognitivas y proponer compromisos consensuados para la mejora o avance de la situación.
- Sensibilizar al personal que conforma el equipo de trabajo, trabajar la resistencia al cambio, promover la integración y encuentros que propicien el conocimiento de la personalidad y sensibilidad de los compañeros de labores ante situaciones de conflictos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos y los resultados, se concluye que:

- El personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC no conoce los actuales niveles de desempeño de la competencia liderazgo.
- El perfil del líder-gerente ideal para el personal gerencial de la División es:
 - Posee y practica herramientas y habilidades para comunicarse.
 - Tiene claro el sentido de la ética profesional y las capacidades del otro.
 - Posee sentido de arraigo y pertenencia.
 - Impulsa la cultura mediante el ejemplo y charlas constantes a su equipo de trabajo.
 - Incentiva y motiva constantemente al logro, mediante la organización y planificación del trabajo.
 - Identifica y afronta mediante la supervisión constante dificultades, problemas y el ruido organizacional a tiempo y los soluciona con herramientas, flexibilidad, sensibilidad humana y gerencia, bajo esquemas legales.

- El coaching como una herramienta educativa para el desarrollo de competencias de liderazgo representan una estrategia aplicable por los gerentes-líderes mediante fases y etapas.
- Se logró plantear la implementación de un plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División. Este plan exige nuevas formas de gestión en la institución, que conlleven a desarrollar mecanismos de administración abiertos, incorporan la cultura del cambio y el mejoramiento continuo.

Con respecto al abordaje de este tipo de estudio desde una perspectiva cercana, los procesos en las instituciones, deben estar siempre abiertos a la discusión, reflexión acerca de los valores personales y organizacionales en la búsqueda de nuevas características del conocimiento de nuestras problemáticas y de las estrategias para su solución.

Para concluir, este plan ha de ofrecer una mejora en el rendimiento profesional y personal, una constante evolución del ser humano que integra una institución policial y que tiene a su cargo personas con necesidades pero con potencialidades.

Recomendaciones

Al concluir el proyecto especial de grado, es importante mencionar que cualquier persona que desee continuar esta meta, dedicándose a mejorar el plan, para otorgarle una mayor autonomía y versatilidad, debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere al Coaching Gerencial como una herramienta Educativa para un Liderazgo basado en competencias en un grupo de gerentes-lideres con un cargo y función específica.
- El coaching no es una receta aplicable para todos y cada uno de los problemas que se suscitan en una institución.
- Es necesario realizar un diagnóstico sobre la situación problema.
- Otorgarles la oportunidad a los integrantes del plan de coaching a descubrir sus potencialidades y visualizar y aceptar los elementos que frenan su desenvolvimiento gerencial, para así abordarlo y superarlo mediante sesiones.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. 3ª. Edición. Editorial Espíteme. Caracas – Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. 4ª Edición. Editorial Espíteme. Caracas – Venezuela.
- Barvaresco (2006). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Editorial Ediluz, 5ta. Edición, 2006.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Editorial McGRAWHILL.
- Brickley, Smith, Zimmerman y Willett. (2004). *Diseño de para crear valor. De la estrategia a la estructura*. Editorial McGRAWHILL.
- Bernard, B. (2010). *Clásicos del Pensamiento*, Madrid 531-2010
- Dubric, (2010). *El quinto sistema de Orden Gerencial*. Editorial Ignaka, 3 era Edición
- Dubric, (2010). *Nacimiento de un nuevo ejecutivo*. Editorial Ignaka, 3 era Edición
- Drucker, (1984). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Editorial Norma. Primera edición.
- Drucker, (2008). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Editorial Norma,
- Flores y Carpio (2007). *Cambio y Transformación*. 3era. Edición. Editorial Grupo Gráfico N5.
- García, O. (1988). *Administración y Desarrollo Gerencial*, Buenos Aires.
- Gibson, (2003). *Las organizaciones*. Décima edición. México.
- Guedez, (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. 5ta. Edición. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial Tropykos.

- Hesselbein (2006). *El líder del futuro*. 2ª Edición, Ediciones Deusto Caracas.
- Hoffmann, (2007). *Manual del Coach Profesional*. 2ª edición. Editorial Norma Caracas- Venezuela.
- Koontz, H. y otros. (1995). *Administración*. Décima Edición. Editorial McGRAWHILL.
- Peter, (2006). *Gestionar con Imaginación*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. 1º Edición. Caracas: Panapo.
- Sallenave (2002), *La gerencia integral*, Editorial María Ravassa, Editorial Gran Aldea Editores.
- Sifontes, H. (2005) *Hacia una nueva Gerencia* 1ª Edición, Caracas. 2da. Edición.
- Sierra, B. (1991). *Técnicas de investigación social*, Editorial, Paraninfo, Madrid 4º edición.
- Siliceo (1998). *Líderes para el Siglo XXI*. 1era. Edición. Santafé de Bogotá-Colombia.
- Tamayo (1998). *Proceso de Investigación Científica*. 3era. Edición México.
- Wolk, (2007), *Coaching. El arte de soplar brazas*, Editorial Gran aldea Editores. Buenos Aires.
- Yarce, J. (2013). *Revista Desarrollo de Competencias*, 5-2013. Instituto Latinoamericano de Liderazgo.

b) Medios Electrónicos.

Ayala Villegas, Sabino.

Gerencia educativa.

<https://gestiopolis.com/recursos 5/docs/ger/geredu.htm>

c) Otras referencias

Trabajos de Grado.

García, (2007), *Trabajo de Coaching en Gerencia Policial* en la Universidad de Barquisimeto.

Mejías, (2009) en su trabajo de investigación *Modelo Gerencial para el Centro de Estudios De Inteligencia*

De Sousa (2008), *Análisis de las necesidades de formación al personal de la Asociación de Profesores y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela.*

d) Leyes

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 36860. (30-12-99)
- Ley Orgánica de Educación (2009) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5929 (Extraordinario) (15-08-09)
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2010) *Gaceta de la República de Venezuela* N° 39.555 18 -11-10

e) Artículos de revistas científicas

- Álvarez, T. (2011). Liderazgo y Coaching, *Revistas de Antiguos Alumnos del IEEM*, pág. 7-2011. Venezuela.
- Arqueros, M. (2010). *Revista el Coaching en las Organizaciones*, pág. 273-2010.
- Cané, M. (2009). *Revista Managment*, 15-2009.
- Dezerega, V. (2011). *Revista Consultores Gerenciales*, IESA, pág. 3-2011. Venezuela.
- Fuenzalida, R. (2010). *Revista Portal del Coaching*, pág. 2-2010.
- Lagomarsino, R. (2010). *Revistas de Antiguos Alumnos del IEEM*, pág. 29-2010.
- Rolddan (2011). *Escuela de Coaching*, pág. 3-2010.

Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Autora:
Br. Viceidy Guerra
C.I: 18445894

Ciudad Universitaria de Caracas, enero 2014

IDENTIFICACIÓN
DATOS DEL EVALUADOR

Fecha: _____

Nombre y Apellido: _____

Grado de Instrucción: _____

Cargo: _____

Adscrito a la Coordinación: _____

INSTRUCCIONES

Se presenta a continuación un instrumento de recolección de datos (cuestionario) y el formato de evaluación del mismo, por favor leerlo y marcar con una equis (X), los aspectos que considere pertinentes, de acuerdo a los criterios y categorías que se describen a continuación.

1. PERTINENCIA	Relación estrecha de la pregunta, con el indicador y los objetivos de la investigación
2. REDACCIÓN	Es la interpretación univoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
3. ADECUACIÓN	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado.

Las categorías a utilizar son:

B: Bueno, el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

R: Regular, el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él.

CUESTIONARIO

N°	PREGUNTA	INDICADOR	CATEGORIA
1	¿Tiene usted conocimiento sobre los niveles de desempeño individual y de competencias que integran la planilla de evaluación actual del CICPC?	El nivel de demanda formativa Cualidades Necesidades Habilidades	
2	¿El Departamento de Desarrollo de Personal ha capacitado al Personal Gerencial que tiene como función principal gerenciar el CICPC?	Persona o grupo que dirige una institución o empresa	
3	¿La Coordinación Nacional de Recursos Humanos le ha dado a conocer al personal gerencial el perfil que se contempla para ejercer cargos gerenciales?	Cualidades Habilidades	
4	¿De acuerdo a sus conocimientos gerenciales, existen características que relacionen a un Líder y Gerente?	Autoridad sobre un equipo	
5	¿En la actualidad los gerentes-lideres desarrollan habilidades que le permitan gestionar los conflictos, emociones y acciones gerenciales?	Programas Habilidades cognitivas	
6	¿Cree usted que la Dirección y Supervisión como objetivos de desempeño corresponden a características de la Competencia Liderazgo?	Capacidad de motivar y guiar a los seguidores	
7	¿Cree usted que la Competencia liderazgo comprende características como: comunicación, creatividad, iniciativa y toma de decisiones?	Logro de objetivos	
8	¿Tiene conocimiento de una herramienta gerencial que le permita al gerente propiciar cambios, mayor autoconocimiento y una mayor flexibilización del pensamiento?	Proceso interactivo que permite a un conseguir lo mejor de su equipo	
9	¿Está de acuerdo con elaborar un plan de actualización dirigido a los gerentes, basado en el Coaching Gerencial?	Fase compartida Coach – Coachee - Coaching	
10	¿Estaría de acuerdo en la ejecución de un Plan de Coaching Gerencial para un Liderazgo basado en Competencias?	Practica de una herramienta gerencial basada en el liderazgo	

GUÍA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO JUICIO DE EXPERTO

VARIABLE	CRITERIOS					
	PERTINENCIA		REDACCIÓN		ADECUACIÓN	
Determinar los actuales niveles de desempeño de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Establecer el perfil de líder-gerente ideal para el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC						
Elaborar un plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.						
Proponer a la Directiva del CICPC el uso del plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial.						

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

EL COACHING GERENCIAL COMO HERRAMIENTA EDUCATIVA PARA UN LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS

**Estudio de Caso: Personal Gerencial de la División de Información
Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y
Criminalística (CICPC)**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar el coaching gerencial como herramienta educativa para un liderazgo basado en competencias para el personal gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC).

Objetivos Específicos

5. Determinar los actuales **niveles de desempeño** de la competencia liderazgo en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.

6. Establecer el perfil de **líder-gerente** ideal para el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.
7. Elaborar un **plan de coaching gerencial** para el desarrollo de la **competencia liderazgo** en el personal gerencial de la División de Información Policial del CICPC.
8. Proponer a la Directiva del CICPC el **uso del plan de coaching gerencial para el desarrollo de la competencia liderazgo** en el personal gerencial de la División de Información Policial.

Ciudad Universitaria de Caracas, enero 2014

Instrucciones

Funcionario: _____

Ante la investigación que se lleva a cabo para la implementación del Coaching Gerencial como Herramienta Educativa para un Liderazgo basado en Competencias, para el Personal Gerencial de la División de Información Policial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (CICPC), se le presenta el siguiente cuestionario con el propósito de obtener su apreciación sobre los diferentes aspectos inherentes al desarrollo, perspectivas y, su consideración.

De antemano, se le agradece su colaboración mediante cada respuesta a los ítems del instrumento. La información recabada será manejada con plena discreción y para fines exclusivos de la investigación.

El instrumento es un cuestionario pre codificado, con dos alternativas (Si - No). Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una X la letra de la opción que mejor exprese su opinión.

¡Muchas gracias, su tiempo es valioso, por ello se merece lo mejor!

Nº	PREGUNTA	<u>SI</u>	<u>NO</u>
1	¿Tiene usted conocimiento sobre los niveles de desempeño individual y de competencias que integran la planilla de evaluación actual del CICPC?		
2	¿El Departamento de Desarrollo de Personal ha capacitado al Personal Gerencial que tiene como función principal gerenciar el CICPC ?		
3	¿La Coordinación Nacional de Recursos Humanos le ha dado a conocer al personal gerencial el perfil que se contempla para ejercer cargos gerenciales?		
4	¿De acuerdo a sus conocimientos gerenciales, existen características que relacionen a un Líder y Gerente ?		
5	¿En la actualidad los gerentes-líderes desarrollan habilidades que le permitan gestionar los conflictos, emociones y acciones gerenciales?		
6	¿Cree usted que la correcta Supervisión es un objetivo del desempeño que correspondería como características de la Competencia Liderazgo ?		
7	¿Cree usted que se puede separar de la Competencia liderazgo características como: comunicación, creatividad, iniciativa y Toma de Decisiones?		
8	¿Tiene conocimiento usted de una herramienta educativa llamada Coaching que le permita mejorar la interacción, la comunicación y la motivación entre los gerentes- líderes?		
9	¿Está de acuerdo con la elaboración de un plan educativo para los gerentes basado en el Coaching Gerencial?		
10	¿Estaría de acuerdo en la ejecución de un Plan de Coaching Gerencial para un Liderazgo basado en Competencias?		