República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Escuela de Derecho
Postgrado de Derecho Mercantil
Mención “Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial”

COACHING EMPRESARIAL PARA EL TALENTO HUMANO DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL VIGÍA Y SUR DEL LAGO

www.bdigital.ula.ve

Autor: Robert Parra
Tutora: Yoxi Carrero

Mérida, Noviembre de 2017

C.C.Reconocimiento

República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Escuela de Derecho

Postgrado de Derecho Mercantil
Mención “Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial”

COACHING EMPRESARIAL PARA EL TALENTO HUMANO DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL VIGÍA Y SUR DEL LAGO

www.bdigital.ula.ve

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil mención Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autor: Robert Parra
Tutora: Yoxi Carrero

Mérida, Noviembre de 2017

C.C.Reconocimiento

AGRADECIMIENTOS

Agradecer principalmente a Dios padre todo poderoso por sus Bendiciones, por brindarme Fortaleza y Sabiduría en estos estudios realizados.

A mi adorada y entrañable Mamá “Neva Mireya Rodríguez de Parra” quien siempre le pidió a nuestro amado Dios que derramara Bendiciones sobre mí y sobre mis decisiones, y sé que ahora desde el Cielo tiene más Visión y Capacidad para guiarme y Bendecirme.

A toda mi familia por su apoyo, acompañamiento y sus consejos, en especial a esposa Yarelis Adriana, a mis hijas Krismar Robersy y Marielys Yohana y a mi querido Papá “Don Agustín Parra Picón”.

A la Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, específicamente a la Escuela de Derecho por brindarme la oportunidad de realizar este Postgrado de Derecho Mercantil con la Mención de “Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial”.

A cada uno de los Docentes de la Universidad de Los Andes que aportaron sus valiosos e importantes conocimientos en este aprendizaje.

A Mi Tutora la Profesora Yoxi Carrero quien aporto conocimientos, para guiarme y orientarme en este Trabajo Especial de Grado.

A todos mis compañeros de estudios, en especial a la Colega y Amiga Brenda Rincón por su consejos, sus palabras de apoyo y su comprensión “Gracias Coleguita y Asistente”

A todos Mil Gracias y Mil de Bendiciones de Nuestro Amado Dios.

¡Gracias!

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
Dedicatoria…….	i
Agradecimiento…….	ii
Índice general…….	iii
Lista de Tablas…….	xi
Lista de Figuras…….	xii
Resumen…….	xiii
Introducción……..….	01

CAPÍTULO

I. EL PROBLEMA

Objetivo General…..……	09
Objetivos Específicos……..……	09
Justificación de la Investigación……..	10
Alcance y Delimitación de la Investigación ……	12
Alcances……..……	12
Delimitación ……	13
Limitaciones……	13

II. MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación ……	14
Antecedentes Históricos…..……..	17
Bases Teóricas……..……..	19
Coaching empresarial……..……..	20
Coaching personal……	23
Coaching ejecutivo…….	23
Coaching empresarial……..……..	24
Estrategias de Coaching para conseguir los propósitos…….....	26
Define claramente qué quieres…….....	26

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Opta por creer que es posible……..... 26
Visualiza el Resultado……..... 26
Prioriza y Planifica……..... 27
Escribe tu Propósito……..... 27
Consigue Apoyo…..... 27
Celébralo 27
Técnicas de Coaching Empresarial……..... 28
Brainstorming……..... 29
Exposiciones grupales……..... 29
Juego de cualidades……..... 29
Características del Coaching Empresarial……..... 30
Autoconciencia……..... 30
Capacidad de inspiración……..... 30
Capacidad de establecer relaciones……..... 31
Flexibilidad……..... 31
Capacidad de comunicación…..... 31
Capacidad de mirar al frente…..... 32
Disciplina……..... 32
Gestionar el entorno profesional 32
Diagnosticar situaciones y encontrar soluciones…..... 33
Capacidad empresarial…..... 33
Elementos del Coaching Empresarial…..... 33
Las metas……..... 34
La organización funcional…..... 35
La efectividad de las personas……..... 36
La calidad de vida…..... 36
Talento humano……..... 37
Desempeño Laboral……..... 40
Factores que mejoran el desempeño laboral……..... 41

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

La motivación…….…… 44
Adecuación / ambiente de trabajo…… 44
Establecimiento de objetivos……..... 44
Reconocimiento del trabajo……..... 45
La participación del empleado……..... 45
La formación y desarrollo profesional…….....45
Bases Legales 45
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela……..... 46
Ley Orgánica del trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras…..... 47
Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo 48
Definición de Términos Básicos…..... 49
Brainstorming……..... 49
Coach……..... 50
Coachee……..... 50
Coaching……..... 50
Competencia Laboral……..... 50
Estrés……..... 50
Feedback……..... 51
Gestión del Talento Humano……..... 51
Satisfacción Laboral……..... 51
Sinergia……..... 51
Operacionalización de Variables……..... 52

III. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación…..... 53
Tipo y Diseño de la Investigación …….. 54
Tipo de Investigación …….. 54
Diseño de la Investigación …….. 54
Modelo de la Investigación 55

www.bdigital.ula.ve
C.C.Reconocimiento

Las Fases del Diseño …..…. 55
La Fase Diagnostica……..... 55
La Fase Propuesta……..... 56
La Fase de Factibilidad……..... 56
Población y Muestra……..... 56
Técnicas e instrumentos de recolección de datos 57
Validez……..... 57
Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos……..... 58

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Análisis e interpretación de resultados……..... 60
Tabla 2. Estrategias basadas en Coaching empresaria…..... 60
Figura 1. Estrategias basadas en Coaching empresaria…..... 61
Tabla 3. Técnicas de Coaching…..... 62
Figura 2. Técnicas de Coaching…. 63
Tabla 4. Necesidades Insatisfechas……..... 64
Figura 3. Necesidades Insatisfechas….. 65
Tabla 5. Motivación….. 66
Figura 4. Motivación…… 67
Tabla 6. Jornadas de Información……..... 68
Figura 5.Jornadas de Información….. 69
Tabla 7. Manejo de conocimientos……..... 70
Figura 6. Manejo de conocimientos…… 71
Tabla 8. Comunicación efectiva……..... 72
Figura 7.Comunicación efectiva. ……..... 73
Tabla 9. Condiciones de trabajo……..... 74
Figura 8. Condiciones de trabajo……. 75
Tabla 10. Factores específicos……..... 76
Figura 9. Factores específicos…… 77

www.bdigital.ula.ve
C.C.Reconocimiento

Tabla 11. Jornadas de capacitación profesional……..... 78
Figura 10. Jornadas de capacitación profesional……. 79
Tabla 12. Ayuda al talento humano……..... 80
Figura 11. Ayuda al talento humano. 81
Tabla 13. Información…..... 82
Figura 12. Información…….. 83
Tabla 14. Recursos financieros y tecnológicos…….. 84
Figura 13. Recursos financieros y tecnológicos..... 85
Tabla 15. Estándares de desempeño laboral……..... 86
Figura 14. Estándares de desempeño laboral…… 86
Tabla 16. Participación del talento humano……..... 88
Figura 15. Participación del talento humano……. 88
Análisis …… 89
Resultados de la entrevista…….. …..... 90
Análisis de la entrevista 91
Conclusión del Diagnostico …… 92

www.bdigital.ula.ve

V. PROPUESTA

Fase de la Propuesta. 94
Título de la propuesta 94
Generalidades 95
Objetivo General 96
Objetivos Específicos 96
Importancia 96
Alcance de la Propuesta 97
Factibilidad de la Propuesta 98
Factibilidad física 99
Factibilidad de capacitación 99
Factibilidad humana 99

C.C.Reconocimiento

Factibilidad empresarial 99
Estructura del Modelo de Coaching Empresarial 100
Fase. I Diagnóstico Situacional 100
FODA 101
Fase. II Formulación de Estrategias 103
Estrategia 1. Desarrollo de programas de motivación 103
Propósitos de la Estrategia. 1. 103
Desarrollo de la Estrategia. 1 104
Objetivo 104
Descripción del Desarrollo de programas de motivación 104
Aplicación 104
Estrategia. 2. Capacitación a los gerentes 106
Propósitos de la Estrategia. 2 106
Desarrollo de la Estrategia. 2. 106
Objetivo 106
Descripción de la estrategia 106
Aplicación de la capacitación 107
Capacitación 1: Adopción de actitud frente a los cambios 107
Cronograma de Trabajo 107
Capacitación 2: Seminario introductorio al Coaching empresarial ... 108
Cronograma de Trabajo 108
Capacitación 3: Intervención del Coaching empresarial 109
Cronograma de Trabajo 109
Capacitación 4: Técnicas del Coaching empresarial 110
Cronograma de Trabajo 110
Capacitación 5: Coaching empresarial en equipo 111
Cronograma de Trabajo 111
Estrategia 3. Entrenamiento al talento humano 111
Objetivo 112

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Propósito de la Estrategia. 3. 112
Desarrollo de la Estrategia. 3. 112
Objetivo 112
Descripción de la estrategia 112
Aplicación de la estrategia de entrenamiento 113
Aplicación 1 113
Aplicación 2 113
Aplicación 3 114
Aplicación 4 115
Fase III: Evaluación y control del Modelo …… 115
La evaluación se realizara de la siguiente manera 116
Fase IV. Resultados de las evaluaciones 117
Fase V. Implementación del Modelo de Coaching Empresarial..... 117
Objetivos de la Implementación 118
Objetivo General 118
Objetivos Específicos 118
Proceso para la implementación del modelo Coaching Empresarial 118
Presupuesto de la Propuesta 119
Recursos de la Propuesta 119
Recursos Humanos 119
Recursos Materiales 119

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 120
Recomendaciones 123
Referencias Bibliográficas 124
Anexo 127
Solicitud información a la cámara de comercio 128
Instrucciones 128

www.bdigital.ula.ve
C.C.Reconocimiento

Cuestionario dirigido a los gerentes 131
Evaluación de Capacitación 132
Cuadro Interpretativo de Resultados 140
Evaluación de la Aplicación del Coaching Empresarial 141
Cuadro Interpretativo de Resultados 143
Tabla de Confiabilidad 144

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables …… 52
Tabla 2. Estrategias basadas en Coaching empresaria…….. 60
Tabla 3. Técnicas de Coaching …… 62
Tabla 4. Necesidades Insatisfechas …….. 64
Tabla 5. Motivación …… 66
Tabla 6. Jornadas de Información…….. 68
Tabla 7. Manejo de conocimientos……. 70
Tabla 8. Comunicación efectiva ……. 72
Tabla 9. Condiciones de trabajo …….. 74
Tabla 10. Factores específicos …… 76
Tabla 11. Jornadas de capacitación profesional ……. 78
Tabla 12. Ayuda al talento humano …….. 80
Tabla 13. Información …… 82
Tabla 14. Recursos financieros y tecnológicos …… 84
Tabla 15. Estándares de desempeño laboral……. 86
Tabla 16. Participación del talento humano……. 88
Tabla 17 FODA …… 101
Tabla 18. Análisis FODA ……. 102
Capacitación 1: Adopción de actitud frente a los cambios ……. 107
Capacitación 2: Seminario introductorio al Coaching empresarial…. 108
Capacitación 3: Intervención del Coaching empresarial…… 109
Capacitación 4: Técnicas del Coaching empresarial……. 110
Capacitación 5: Coaching empresarial en equipo…….. 111
Presupuesto de la Propuesta …….. 119
Tabla Interpretativa de resultados…… 140
Tabla Interpretativa de resultados…….. 143
Tabla de Confiabilidad …… 144

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias basadas en Coaching empresaria…… 61
Figura 2. Técnicas de Coaching ……..…….. 63
Figura 3. Necesidades Insatisfechas ……..…….. 65
Figura 4. Motivación. Fuente ……..…….. 67
Figura 5.Jornadas de Información…….…….. 69
Figura 6. Manejo de conocimientos…….. 71
Figura 7.Comunicación efectiva ……..…….. 73
Figura 8. Condiciones de trabajo ……..…….. 75
Figura 9. Factores específicos ……..…….. 77
Figura 10. Jornadas de capacitación profesional ……..…….. 79
Figura 11. Ayuda al talento humano ……..…….. 81
Figura 12. Información ……..…….. 83
Figura 13. Recursos financieros y tecnológicos…….. 85
Figura 14. Estándares de desempeño laboral…….. 86
Figura 15. Participación del talento humano …….. 88

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Mención “Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial”

Autor: Parra Robert
Tutora: MSc. Yoxi Carrero
Fecha: Noviembre de 2017

RESUMEN

El presente estudio tiene como Objetivo General Proponer el Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago del Estado Mérida. La investigación se basará bajo la modalidad de propuesta factible, con un tipo de investigación descriptiva sustentada en un diseño de campo. Asimismo, tuvo como población y muestra de veinticinco (25) empleados y gerentes de la organización seleccionada para el estudio. Además, se utilizaron para la recolección de la información las técnicas de la entrevista y de la encuesta, esta última por medio de un cuestionario cerrado por diferentes alternativas de respuesta. A su vez, se usaron para el análisis de la información tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, que dieron como resultado la falta de un conocimiento amplio en cuanto a Coaching empresarial, el desarrollo de una comunicación vertical que desencadena poca motivación al trabajo, una débil relación entre el talento humano con sus gerentes, la poca participación de los empleados en las actividades programadas por la empresa entre otras, concluyendo con la necesidad de buscar una solución efectiva en la mejora del desempeño del talento humano dentro de la organización; lo cual dio pasó a la elaboración de la propuesta planteada donde se establece la estructura de un modelo de Coaching empresarial constituido por las estrategias a seguir, la implementación del modelo y su respectiva evaluación.

Descriptores: Coaching, Empresarial, Fortalecimiento, Talento Humano.

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se resalta que las empresas no son solo aspectos estructurales y funcionales, sino que su principal herramienta está sustentada en los seres humanos que hacen vida activa en ella; es decir su talento humano. Por lo tanto, no solo los departamentos de finanzas, mercadeo, ventas y de producción son piezas fundamentales en la empresa, desde hace unos años, el recurso humano y su bienestar constituyen el elemento clave y más apreciado de la organización, siendo hoy día el departamento de recursos humanos de vital importancia dentro de la misma.

No obstante, en diversas empresas conformar un ambiente agradable, con una comunicación efectiva, donde existan buenas relaciones entre todos los integrantes de la organización, donde la participación de todos para el logro de objetivos y metas sea el punto primordial, la capacitación como formación profesional de los empleados sea de preocupación diaria y donde la identificación de los trabajadores con la empresa sea tan relevante que juntos puedan con los gerentes lograr el éxito de la empresa entre otros aspectos, se ha convertido en un tema preocupante o difícil de manejar, por lo que cada día buscan solucionarlos a través de estrategias y herramientas que permitan generar un clima laboral adecuado a las necesidades de la organización.

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo a lo antes planteado, es que radica la importancia de la presente investigación en cuanto a orientar el coaching empresarial como herramienta que permita mejorar y fortalecer al talento humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago ubicada El Vigía Estado Mérida, en vías de fortalecer los aspectos tanto profesionales como laborales

C.C.Reconocimiento

de los empleados, además del buen funcionamiento gerencial y empresarial dentro del contexto mencionado.

En este sentido, el coaching empresarial busca aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal para ser más proactivos dentro de sus respectivas funciones en la organización, pretendiendo posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Del mismo modo, se pretende potenciar el rendimiento en momentos clave, etapas de incertidumbre, problemas, facilita la comprensión, aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva.

En base a lo anterior, se afianza el propósito de la investigación en cuanto a la intención de Proponer el Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago. Además, que el estudio mencionado sirva para que otras empresas lo usen como orientación para determinar si para su modelo de negocio sería conveniente o no la implementación de las mismas herramientas, o para que puedan usarlo como guía de aprendizaje para mejorar su gestión del talento humano.

www.bdigital.ula.ve

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I: el cual se encuentra conformado por el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos del estudio tanto generales como específicos, además de la justificación, los alcances y limitaciones de la investigación.

C.C.Reconocimiento

El capítulo II: sustentado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas en que se basa el trabajo bajo el estudio de sus variables, las bases legales, definición de términos básicos como de los sistemas de variables.

El capítulo III: basado en el marco metodológico del trabajo, como es: la modalidad de la investigación, el tipo y diseño de investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos para recoger la información, la validación, el análisis de la información, como el procedimiento en que se desarrollará el trabajo investigativo.

El capítulo IV: el presente capítulo se encuentra estructurado por el análisis e interpretación de los resultados en una primera fase diagnóstica y en la segunda fase que constituye la elaboración de la propuesta con su respectiva factibilidad.

www.bdigital.ula.ve

Capítulo V: el mismo se encuentra compuesto por las conclusiones y recomendaciones como resultado final de la investigación.

Referencias Bibliográficas y Anexos

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad a nivel mundial, las empresas cada día se encuentran en la búsqueda de herramientas que permitan trabajar en armonía como en la formación de su talento humano en vías de alcanzar el éxito. En este sentido, ya no basta con tener grandes capitales o recursos financieros que permitan dominar el mercado o tener como soporte un liderazgo dentro del mismo, es necesario adquirir y desarrollar nuevos talentos como estrategias gerenciales que respondan a los intereses de toda la empresa demostrando por qué son establecidos como los activos más relevantes dentro de la organización.

www.bdigital.ula.ve

En base a lo anterior, Wolk (2012) establece "que el Coaching más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica, y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción; entendido como un proceso de aprendizaje" (p.78). Es por ello, que las transformaciones y los cambios constantes dentro de los ambientes competitivos, han generado en los gerentes constantes presiones para lograr adaptarse a los mismos conduciéndolos a la búsqueda de nuevas maneras de gerencias activas y que los lleve a mayor conexión con las personas que dirige en la organización.

Por otro lado, las empresas en su mayoría han ido evolucionando, donde la globalización el uso de la nuevas tecnologías de la información y comunicación, nuevos paradigmas económicos, nuevos enfoques administrativos entre otros, han generado desempeños empresariales alegados de los procesos gerenciales tradicionales con el fin de tener mayor competencia en el mercado y productividad exitosa, sin embargo todavía

C.C.Reconocimiento

existen medianas como pequeñas empresas que se resisten a los cambios por contar con gerentes muy tradicionales recaídos a salir de sus zonas de confort sin tomar en cuenta que sus saldos productivos como de competitividad no son los más adecuados para el progreso de la organización.

De tal modo, según Cóllanles (2013) el Coaching empresarial se presenta como una relevante disciplina que permite a los gerentes ir más lejos de los conocimientos que poseen. Asimismo, les brinda el apoyo necesario para reflexionar, oírse a sí mismos, evaluar sus percepciones, cambiar sus juicios de valor, dar un vuelco a sus hábitos negativos y lograr tener una mejor proyección en cuanto al liderazgo que ejerce dentro de la organización con respecto a su relación con el talento humano de la misma.

Es por esto, que el Coaching empresarial ofrece la información como el entrenamiento requerido para el desarrollo de cada una de las competencias, es decir de manera técnica relacionada al conocimiento de un programa informático y genérico con respecto a la comunicación, trabajo en equipo o visión de negocios entre otros. En lo que respecta a los comportamientos, es necesario que el gerente posea una comunicación efectiva y una empatía hacia todo el personal que lidera, con el fin de alcanzar los cambios que la empresa requiere, así como también las actitudes, conductas o comportamientos que presenten los gerentes o ejecutivos que las conducen.

www.bdigital.ula.ve

En Venezuela, en la actualidad las empresas están pasando por situaciones difíciles desde el aspecto económico, financiero y competitivo, como desde el aspecto de relaciones con el talento humano que permita su transformación como preparación en el progreso de la empresa en general. En este sentido, el Coaching inicia su presencia en las organizaciones a partir de los años 90 donde se dan los primeros pasos para conectar a los

C.C.Reconocimiento

gerentes a los cambios empresariales que ya se venían desarrollando en Europa y Estados Unidos de Norteamérica.

En los actuales momentos, según Becerra (2015) aunque ésta disciplina del Coaching Empresarial todavía no se encuentra en todas las empresas del país sobre todo en las medianas y pequeñas empresas, ya existe en un conglomerado de empresas mayoritarias que cuentan con la presencia de la disciplina aportando herramientas que les permitan sostenerse con éxito dentro de un ambiente de graves problemas socioeconómicos que afecta a todos por igual dentro de la organización.

En este sentido, los líderes de las organizaciones en Venezuela de acuerdo a Becerra (2014) se encuentran en una situación de apremio que los lleva a reflexionar sobre el papel relevante que cumple su talento humano como el activo más importante de la misma, y que por ende se deben reforzar sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de generar nuevos aprendizajes en beneficio de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Por otra parte, cada vez son más las organizaciones venezolanas tanto pública como privada que se encuentran en la necesidad de ir en la búsqueda de una mayor exigencia, además de mayor capacidad de su talento humano para hacerse cargo de actividades, procesos y toma de decisiones relevantes para el progreso de la misma. Asimismo, en el desarrollo de nuevos modelos, orientados a la gestión participativa, identidad de los trabajadores a su empresa, colaboración entre los gerentes basados en un liderazgo transformados sustentados en las realidades socioeconómicas del siglo XXI.

Con respecto, Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago la misma no escapa de la realidad antes mencionada, donde se pudo observar que existe cierta problemática relacionada con las herramientas que utiliza la empresa para conectarse con el talento humano que hace vida

C.C.Reconocimiento

laboral dentro de la misma, se evidencia, una organización muy vertical con comunicaciones con sus trabajadores de forma lineal, es decir solo se utiliza para dar alguna información o para recibir pero no para intercambiar ideas u opiniones entre ambas partes, además dentro de la empresa poco se desarrollan jornadas de capacitación para fortalecer de forma personal como profesional al talento humano que trabaja en dicho espacio.

Por otro lado, los trabajadores no se sienten identificados ni con sentido de pertenencia hacia la institución donde laboran, lo que genera relaciones entre los gerentes y el personal de cierta distancia sin llegar a estrechar lazos de amistad o compañerismo solo los estrictamente establecidos de trabajo en sus diferentes funciones. A su vez, se presentan poco trabajo en equipo relacionados con actividades relevantes en la organización, y poca participación del talento humano en la toma de decisiones o programación de acciones que permitan mejorar las funciones de la Cámara de Comercio en beneficio de los clientes como de la organización en general.

www.bdigital.ula.ve

En base a lo antes planteado, las posibles causas que generan esta problemática podrían estar sustentada en la falta de conocimiento que poseen los gerentes en cuanto a herramientas importantes para mejorar la acción empresarial en relación con su talento humano basado en el Coaching empresarial, falta de una comunicación efectiva con su personal, poca visión de una gerencia del siglo XXI, poca motivación por parte del talento humano en participar en actividades concernientes a la institución entre otras.

Por otro lado, si la problemática planteada no se soluciona en un mediano o corto plazo, podría traer como consecuencia el mal funcionamiento de las actividades de la organización, como de los servicios que brinda a las empresa y comercios de la localidad, de allí que el presente

C.C.Reconocimiento

estudio se encamine en proponer el Coaching empresarial para el fortalecimiento del talento humano dentro de la institución antes mencionada. Por lo antes planteado, se establecen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serían los conocimientos sobre Coaching empresarial que poseen los gerentes de la organización seleccionada para el estudio?

¿Qué acciones empresariales para el fortalecimiento del talento humano utilizan los gerentes de la institución de la investigación?

¿Cómo sería diseñar un plan de Coaching empresarial que permita fortalecer al talento humano que se desempeña en la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago?

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer el Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar los conocimientos teóricos prácticos sobre Coaching empresarial que poseen los gerentes de la organización seleccionada para el estudio.

www.bdigital.ula.ve

Identificar las acciones estratégicas empresariales para el fortalecimiento del talento humano que utilizan los gerentes de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

Diseñar un plan de Coaching empresarial que permita fortalecer al talento humano que se desempeña en la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

C.C.Reconocimiento

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Coaching empresarial, es una de las disciplinas más importantes en el logro de los cambios transformacionales dentro de las organizaciones, ya que le brinda a los gerentes, directivos y coordinadores las herramientas necesarias para desarrollar los mejores contactos como relaciones con todo el talento humano que hace vida laboral dentro de la misma, y de esta manera alcanzar los objetivos y las metas propuestas en vías de fortalecer los caminos del éxito en general.

Es por esto, que la presente investigación se justifica, debido a la importancia que tiene en las empresas en este caso la seleccionada para el estudio (Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago) tomar en cuenta planes de Coaching empresarial acompañado por un coach externo con las capacidades de orientar, guiar y potencializar las habilidades de los gerentes, de tal forma que les permita reforzar un liderazgo sobre las bases de la transformación para que sea captado por su personal y de esta forma mejorar el clima de la organización, además del desempeño de los mismos.

www.bdigital.ula.ve

De igual manera, se justifica por la relevancia que presenta el Coaching empresarial dentro de estas instituciones, el cual permite a su vez, dar la oportunidad de que los gerentes adquieran los conocimientos necesarios para convertirse en líderes potenciales de todo su personal quienes son parte activa del proceso empresarial en vías de lograr los objetivos propuestos dentro de la empresa.

Por otro lado, el presente trabajo se justifica porque va a beneficiar tanto a los gerentes de la organización como a todo el talento humano que hace vida laboral en la misma, permitiendo que las personas adquieran herramientas para conocerse a sí mismo y lograr afianzar su personalidad

C.C.Reconocimiento

descubriendo cuáles son sus problemas en la búsqueda de los caminos correctos para solucionarlos, siendo esta parte muy importante, ya que de esta manera al tomar conciencia de las debilidades existentes en la organización programaría de manera conjunto con todo su talento humano las formas estratégicas de resolver con el fin de alcanzar con éxito los objetivos y metas de todo el contexto empresarial, fortaleciendo a su talento humano en los aspectos profesionales como laborales como a la organización en general.

Por otra parte, la investigación se justifica de forma teórica debido a los aportes teóricos y conceptuales de las variables en estudio como son: Coaching Empresarial y Talento humano, las cuales servirán como soporte a otras investigaciones para continuar profundizando en la importancia de esta disciplina para las organizaciones en la actualidad.

A su vez, se justifica de manera metodológica en cuanto a que la modalidad de propuesta factible permite por medio del diagnóstico detectar una problemática para luego de la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación orientar las posibles soluciones, en este caso por medio de una propuesta de Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

www.bdigital.ula.ve

Por último, se justifica de forma práctica ya que la propuesta va a permitir que los directivos o gerentes de la organización seleccionada para este trabajo adquieran las herramientas necesarias que permitan cambiar los procesos gerenciales desarrollados en la misma con el fin de fortalecer al talento humano que dirigen en cuanto a sus relaciones como a su capacitación personal y profesional en beneficios de ellos mismos y de la empresa en general.

C.C.Reconocimiento

ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

ALCANCES

En la presente investigación se pretende proponer el Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago, donde se pretende aportar por medio de un plan herramientas que le permitan a los directores o gerentes fortalecer la funcionalidad o desempeño de todo su talento humano desde el aspecto personal, laboral como profesional de los mismos.

Por otra parte, con el diseño del plan de Coaching empresarial se desea alcanzar un estilo particular y diferenciado de los gerentes con características específicas que permitan reafirmar un liderazgo proactivo en los procesos de gestión de talento humano. Asimismo, establecer una metodología de planificación continua en el tiempo más inmediato con estrategias y técnicas que se dirijan siempre hacia una mejor gestión de su talento humano.

www.bdigital.ula.ve

A su vez, orientar un sistema integral coherente y continuo para el desarrollo de la capacitación de los talentos individuales como grupales de las personas que laboran dentro de la organización; conectados con el trabajo en equipo, el amor por el trabajo y pasión por la excelencia. Asimismo, la propuesta desea brindar los conocimientos necesarios para que los directivos o gerentes se conviertan en coach y no tengan que buscar todo el tiempo coach externos sino solo para momentos específicos o donde resulte indispensable una orientación adicional.

C.C.Reconocimiento

DELIMITACIÓN

Geográficamente: el presente estudio se desarrolló dentro de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

Tiempo: durante un periodo de tiempo del año 2016-2017

Temática: la misma se encuentra sustentada en los aspectos epistemológicos del Coaching Empresarial y el Talento Humano.

Relación con las líneas de la investigación:

www.bdigital.ula.ve

LIMITACIONES

El presente trabajo tiene como limitaciones, la falta de espacios físicos para el desarrollo de talleres, charlas o jornadas de capacitación, aunque los gerentes en conversaciones informales manifestaron el deseo de solventar la situación cuando sea necesario.

C.C.Reconocimiento

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo estará conformado principalmente por los antecedentes de la investigación y los antecedentes históricos; del mismo modo, se establecen las bases teóricas del estudio que sustentan las variables a indagar, las bases legales, el sistema de variables, además, de la definición de términos básicos.

Con el objeto de sustentar la presente investigación se procedió a la revisión de varios Trabajos Especiales de Grado, realizados con anterioridad y que se consideran vinculados directamente con la temática planteada; relacionándose en la práctica, en los aspectos teóricos y metodológicos**,** panorama que resulta básico para guiar el desarrollo del estudio, entre ellos se consideraron:

www.bdigital.dla.ve

Álvarez, Arocha y Ortiz (2011), presentaron una investigación titulada: **Coaching, Motivación y Retención de Personal**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Psicólogo en la Pontificia Universidad Javeriana. El estudio tuvo como objetivo general indagar como el Coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y analizar cuál es su influencia en la rotación del personal.

El diseño utilizado se enmarcó en una investigación cualitativa, para su realización se contó con seis (6) participantes, seleccionados aleatoriamente en diversas organizaciones, los mismos se dividieron en dos (2) grupos. Para obtener la información se utilizó la técnica de la entrevista semi estructurada, para generar confiabilidad en los resultados tres expertos en psicología organizacional validaron las entrevistas. Finalmente, se realizó

C.C.Reconocimiento

un análisis del discurso que permitió su organización en cuanto al contexto y al objetivo del estudio.

En conclusión, el análisis del discurso de los entrevistados arrojó que en el modelo de coaching las personas pueden enfrentar y vencer los obstáculos que no les permiten alcanzar sus objetivos. En este mismo orden de ideas, se confirmó que esta herramienta propicia una mejor calidad de vida, evidenciada en un aumento de la confianza en sí mismo e ideas más claras; además favorece la comunicación efectiva entre los miembros del equipo y por consiguiente mejora las relaciones interpersonales, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral. Por esta razón, debe considerarse su aporte para este estudio pues él mismo tiene como uno de sus objetivos lograr una comunicación efectiva entre los miembros de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago mediante el uso del coaching empresarial para el talento humano.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte, Jiménez (2014), llevó a cabo una investigación titulada**: Propuesta de un Sistema Empresarial para el Desarrollo Integral de Gerentes Regionales de Ventas de las Empresas Farmacéuticas de los Estados Aragua y Carabobo**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. El objetivo fue proponer un sistema de coaching empresarial para el desarrollo integral de gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, orientador a promover el mejoramiento continuo en el desempeño de estos profesionales.

La investigación fue un proyecto factible, sustentando en una investigación de campo, de tipo descriptiva. La población está conformada por doscientos cuarenta y tres (243) personas involucradas en el proceso de comercialización de productos y servicios farmacéuticos en el área geográfica delimitada en el estudio, se trabajó con una muestra de treinta y

C.C.Reconocimiento

siete (37) individuos. La información resultó de la aplicación de las técnicas de la encuesta y la entrevista, mediante instrumentos como el cuestionario y la guía de entrevistas.

De este modo, el autor pudo determinar que los problemas primordiales en la gerencia de ventas estaban vinculados con la comunicación efectiva, el liderazgo y el trabajo en equipo, justificándose la propuesta planteada, un modelo de coaching empresarial, el cual se constituye en una solución al problema y en un soporte al crecimiento empresarial. El estudio concluye que el coaching empresarial es una herramienta para la innovación y la transformación de las organizaciones, estimulando a los empleados a cambiar sus hábitos negativos. Asimismo, puntualiza que las organizaciones necesitan del coaching por ser una disciplina que favorece el mejor desempeño del personal; por lo tanto, los aportes de esta investigación son fundamentales para este estudio puesto que se enfoca en una propuesta de coaching empresarial para lograr los objetivos de la organización.

www.bdigital.ula.ve

También Linares (2015), ´desarrolló un estudio titulado: **Coaching como Herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A Valera.** Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”. Su objetivo se fundamenta en diseñar el modelo de Coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral.

Fue una investigación descriptiva con una modalidad factible con diseño de campo. Se trabajó con la población total, en este caso cinco (5) empleados, utilizando la técnica de la entrevista, aplicando para ello un cuestionario de preguntas abiertas para recoger la opinión de cada uno de los integrantes de la población respectiva del estudio. Asimismo, los

C.C.Reconocimiento

resultados obtenidos arrojaron la necesidad de implementar estrategias por medio del coaching a partir de un modelo para permitir mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de la empresa.

En este sentido, los temas tratados en las investigaciones mencionadas están relacionados con el presente estudio porque los autores resaltan que el coaching empresarial fomenta las potencialidades de los empleados ayudando a superar los problemas de comunicación, fortaleciendo con ello el trabajo en equipo e incrementando la productividad; además es una herramienta eficaz de la que pueden hacer uso los directivos para la apropiada administración del talento humano; siendo esto lo que se persigue al proponer la implementación de esta disciplina en la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

Antecedentes Históricos

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo a Ravier (2012) la historia del coaching apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera, se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el 'carruaje de Kocs', símbolo de la excelencia.

De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche. En serbocroata, se dice kocsikázik para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado

C.C.Reconocimiento

por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila en 1548 (Guerra de Alemania): “Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llaman coche”. De la ciudad Kocs, se formó la palabra kocsi (pronunciada cochi).

En una obra de Fonseca de 1569 citado en Ravier (2012) “coche aparece integrada en el léxico español, según atestigua el Diccionario de Autoridades (1729, s. v.)” (p.87). Es así como la palabra “coach”, derivado de “coche”, cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el “conductor” o coachee tome a lo largo del proceso.

Por otra parte, Salinas (2012) establece que los antecedentes históricos más remotos del Coaching se encuentran en la filosofía griega, principalmente en Sócrates (filósofo ateniense, 470 años a.C.), quien creó un método llamado mayéutica consistente en un proceso inductivo, a través de preguntas reveladoras con sus discípulos, y mediante el cual lograba traer a la luz las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior. Así mismo, en los diálogos de Platón (Atenas, 428 a.C.), basados en una secuencia de preguntas y respuestas, se puede reconocer la estructura arcaica de una sesión de Coaching.

www.bdigital.ula.ve

De igual manera, se resalta el pensamiento a la ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, lo cual sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de Coaching**.** A su vez, Aristóteles, explica la metodología básica para lograr llegar a ser lo que se debe ser, es decir el hábito; por lo tanto la acción se observa como una de las dos caras

C.C.Reconocimiento

de una moneda como profesión, ya que sin ella las sesiones de coaching no tendría sentido.

De 1980 hasta la actualidad, Galeano (2013) resalta que 1980 resultó una fecha clave dentro del desarrollo de la profesión del coaching. Muchos son los autores que han determinado que el origen del coaching comienza por esta época. Lo cierto es que en los años 80, el coaching comienza a difundirse tal como se conoce hoy día. Por esas mismas fechas la Psicología Humanista sufre un decaimiento importante producido por la dura crítica de la Psicología Académica. Sólo unos pequeños grupos continuaron desarrollándola y practicándola. De alguna manera, el coaching, es una extensión o continuación de la ideología fundamental que la Psicología Humanista ha intentado profesar.

Por esta razón se logra afirmar, que el coaching lleva más de 25 años de presencia y práctica en todo el mundo. A partir de los años 80, entonces, el coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy conocemos como: coaching personal, coaching ejecutivo y coaching organizacional. La difusión del coaching, como disciplina, se expande de formas diferentes según los diferentes contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha hecho que el coaching se haya transformado, en muy poco tiempo, en una de las profesiones más desarrolladas del siglo XXI.

www.bdigital.ula.ve

Bases Teóricas

Este apartado de la investigación cumple con el propósito de cimentar el estudio, mediante la integración de la teoría con el problema. Para Arias (2012), supone “un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que

C.C.Reconocimiento

conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado". (p.107). por consiguiente, es el resultado de la revisión documental-bibliográfica, de manera que consiste en la recopilación de las ideas y posturas de diversos autores que sirven como fundamento de la investigación.

Coaching Empresarial

Actualmente es de gran importancia responder a las necesidades de la fuerza laboral, esto debido a la aparición de un nuevo modelo de trabajador que trae consigo el interés por estudiar el rol dinámico de las personas en el mundo organizacional. En este contexto surge el coaching empresarial, una disciplina que mediante programas de acompañamiento trata de solucionar problemas de rendimiento profesional; así como fomentar las competencias y destrezas de los empleados. Se fundamenta en ofrecer apoyo a las personas para que sean conscientes de lo que saben, logrando así el desarrollando de sus talentos; según Leonard citado por Ortiz (2011**),** el coaching se puede definir como:

www.bdigital.ula.ve

> …un sistema que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro a través de un proceso de acompañamiento, donde el facilitador o coach, apoya a la persona o coachee y actúa de puente entre su vida actual y su vida deseada, a través del autoconocimiento y la acción. (p.12)

En tal sentido, se concibe como una metodología que permite a los individuos autodescubrirse, esto es, ir más lejos de lo que se conocen porque les permite reflexionar a través de la dirección e instrucción de un tutor o

C.C.Reconocimiento

coach con el propósito de lograr metas específicas. Se espera que el proceso de coaching genere resultados, como cambios positivos o progresos en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y en el clima organizacional. Al respecto, Lazzati (2009), señala que mediante este proceso se gestan soluciones a problemas específicos, y la mejora del desarrollo personal y el desempeño laboral.

Dentro de este orden de ideas, el coaching debe promover la concientización y sostener los cambios en el comportamiento de un individuo, generando un feedback, en la búsqueda por identificar y determinar las conductas del trabajador para que la persona aprenda y pueda colaborar con su transformación; esto conlleva a potenciar o cambiar en función de los efectos positivos o negativos que tienen en la organización.

En cuanto a las características del coaching, Villa y Caperán (2010) expresan que se trata de combinar el desarrollo organizacional con el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, esto es, su formación, entrenamiento técnico y su motivación; también su grado de involucración con la compañía y su potencial. Es evidente que estas características se constituyen en sí mismas como referentes, cuyo objetivo principal es orientar las posibilidades del uso del coaching como estrategia para aumentar el éxito de los empleados mediante la implementación de un modelo de acompañamiento que los incentive en su desarrollo personal y por consiguiente en el aspecto profesional.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte, Chiriboga (2011), lo caracteriza como:

1. Un instrumento para el líder (coach), el cual cuenta con algunas particularidades que resultan novedosas para el desarrollo de la organización.

2. Una planificación orientada hacia el logro de la visión de la institución.

C.C.Reconocimiento

3. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para la organización.

4. Un enfoque diferente que cambia la orientación en el trabajo y la satisfacción por el logro de las metas alcanzadas.

De esto modo, los individuos logran mejorar su accionar al cambiar de comportamiento y actitud, potenciando a su vez sus competencias y optimizando con ello su desempeño al obtener la satisfacción laboral; de igual manera, se consolida el trabajo en equipo, enfocado en el logro de los objetivos de la organización y en el cumplimiento de su misión, al crearse un clima organizacional que favorece tanto a los empleados como a la empresa en general pues consolida habilidades como el liderazgo; además de evitar la fuga de personal. Cuando el proceso de coaching es efectivo toda la organización se beneficia.

www.bdigital.ula.ve

Con respecto a los elementos que intervienen en el proceso de Coaching, Bisquerra (2008), considera los siguientes como los básicos:

a) Coach: la persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional;
b) Coachee: persona que recibe la ayuda;
c) Coaching: proceso de ayuda que implica al coach y al coachee.

A veces el coachee puede ser en grupo.

Señala el autor que en el coaching no se dice lo que se debe hacer, pues lo que se quiere es que el interesado (coachee) lo descubra por sí mismo y aplique los recursos necesarios para conseguirlo, asumiéndolo desde su responsabilidad. Para tal efecto, el coachee recibe información sobre su comportamiento para poder mejorar sus competencias (retroalimentación correctiva). En este sentido, se comprende que en el coaching se deben establecer objetivos y evidenciar los avances o logros.

C.C.Reconocimiento

Dentro de este orden de ideas, el coach trabaja con el consciente del coachee, mediante el análisis, de forma que éste pueda ir cambiando su visión, es por eso, que las conversaciones, la observación de conductas, emociones y gestos, van a servir para determinar exactamente cuáles son los impedimentos para llevar el logro de los planes trazados. Mientras tanto, el coach favorece la participación activa de la persona dentro de este proceso de mejoramiento personal proponiéndole las distintas opciones que puede escoger.

Dentro del conjunto de temas en los que se enfoca el coaching está el proyecto de vida en general, la resolución de problemas, la vivencia de la inteligencia emocional, prevención del estrés, y el desarrollo del liderazgo entendido como relación de ayuda, entre otros, esto explica la existencia de distintos tipos de coaching. Sobre el asunto, los autores Perry y Skiffinton (2010), consideran que los más utilizados son los siguientes:

www.bdigital.ula.ve

-Coaching personal: Es aquel que ayuda al individuo a revisar sus posturas, su percepción del mundo, lo que implica cambiar actitudes, impulsando con ello sus potencialidades; los autores afirman que se "trata de la clasificación de valores y visiones; así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria" (p.19). En este sentido se comprende que la vida personal no es ajena a la vida profesional, por ello, varios coach en el ámbito laboral se enfocan en algunas situaciones personales que pueden incidir en la profesión y por consiguiente en la empresa; buscando el equilibrio en la vida de sus coachee.

-Coaching ejecutivo: este tipo de coaching se dirige a los directivos de alto nivel estratégico de una organización, por cuanto las empresas al adecuarse a los vertiginosos cambios que ocurren en el mundo de hoy,

C.C.Reconocimiento

comprenden la necesidad de formar a sus gerentes en verdaderos líderes; es por ello que en esta modalidad, el coach está enfocado en ayudar a desarrollar las potencialidades de estos ejecutivos mediante la combinación de las competencias emocionales e interpersonales. Aubert (2015), lo define como una:

> Relación colaborativa entre un Ejecutivo y un Coach, tiene por objetivo lograr un cambio comportamental sostenido y modificar la calidad de trabajo del Ejecutivo y su vida personal. Es un proceso de desarrollo gerencial que se lleva a cabo mediante un acompañamiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización. (pag.1).

En general, es un proceso confidencial dirigido a los responsables de equipos de trabajo, enfocado a desarrollar y fortalecer sus competencias, esto es, su capacidad para innovar ante la diversidad que presenta el mundo global, su habilidad para dar respuesta a las necesidades del talento humano que lidera; además del manejo de los problemas generados por el estrés. Esto hace que el coaching ejecutivo sea una herramienta eficaz que conduzca a las organizaciones a consolidar las habilidades competitivas necesarias en sus equipos directivos, evidenciados en el logro de las metas estratégicas y los estándares fijados.

www.bdigital.ula.ve

-Coaching empresarial: esta modalidad se enfoca en impulsar las competencias de trabajadores, gerentes y ejecutivos a su máximo nivel, es decir, de todo el talento humano de la organización; por lo tanto se adapta a toda clase de negocio; incluye desde el coaching ejecutivo hasta el coaching de pequeñas y medianas empresas ya sea de manera individual o colectiva. Con respecto a quien asume el rol de coach, puede ser un gerente u otro

C.C.Reconocimiento

miembro de la organización, en este caso, se trataría de un coach interno que tiene la ventaja de conocer la cultura organizacional de la empresa, a diferencia del coach externo que puede ser más efectivo si existen conflictos y divisiones. Ahora bien, Salazar (2012) plantea que el concepto es amplio, ya que:

> …es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores; una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadores para plantear el desarrollo de cada jornada. (p.51).

www.bdigital.ula.ve

De ahí que, el coaching empresarial se ha consolidado como una de las herramientas gerenciales más implementadas en las últimas décadas para elevar la calidad del capital humano de las organizaciones pues ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados, mejorando con ello la actitud y el desempeño laboral, esto debido a que su puesta en práctica contribuye a diagnosticar y corregir problemas de comportamiento insatisfactorio. Asimismo, crea las condiciones para el trabajo en equipo y por consiguiente da cabida a propuestas innovadoras que favorecen la competitividad de la organización.

C.C.Reconocimiento

Estrategias de Coaching para conseguir los propósitos

De acuerdo a lo establecido por Echeverría (2010) el coaching dentro del campo empresarial como personal establece las siguientes estrategias:

1. Define claramente qué quieres:

No lo confundas con qué debes hacer. Para definir con claridad qué quieres hacer, puedes preguntarte ¿qué es lo que no quieres?, ¿con qué te estás conformando en tu vida? ¿a qué estás renunciando? ¿qué es lo que de verdad te importa? ¿qué quieres realmente? ¿quieres lo que ya tienes?. Asimismo, define a qué área de la vida pertenece tu deseo: Salud; Ocio; Finanzas; Trabajo; Familia; Amigos-Amor; Espiritualidad; Crecimiento personal.

www.bdigital.ula.ve

2. Opta por creer que es posible:

Habida cuenta de que nunca pierdes del todo hasta que dejas de intentarlo y que nunca hay viento favorable para quien no sabe a dónde va, elige creer que es posible. Ilusiónate con lo elegido. Por lo tanto, tú eres aquello en lo que piensas a lo largo del día. Pregúntate: ¿en qué quieres pensar en los próximos días?

3. Visualiza el Resultado:

Cierra los ojos, respira pausadamente, escucha el sonido del aire al entrar en tu cuerpo. Serénate. Visualiza en tu mente cómo te sientes alcanzando tu propósito. Ya sea: siendo una persona exfumadora más sana y con más control sobre sí misma; una profesional con dominio de un segundo idioma o leyendo un libro en inglés; una persona ágil y llena de vitalidad tras una carrera continua y un ejercicio que te ha hecho sudar, entre otros.

C.C.Reconocimiento

4. Prioriza y Planifica:

La diferencia entre lo que deseas (un sueño) y un objetivo (lo que quieres hacer) es un proyecto. Planifica semanalmente cómo va a contribuir tu vida a conseguir tu logro. Simula e imita el éxito. Interprétate consiguiendo el logro.

5. Escribe tu Propósito:

En la Universidad de Yale llevaron a cabo un estudio donde pidieron en 1953 a los estudiantes que escribieran sus deseos de éxito tras finalizar los estudios. Tan sólo lo escribieron el 3% de los estudiantes. 20 años más tarde volvieron a reunir aquella promoción del 53. Sorpresivamente se constató que sólo el 3% de aquellos antiguos alumnos/as habían conseguido sus metas y gozaban de mayor éxito económico y personal. Ese 3% coincidía con los que lo habían escrito. En tal sentido, escribe tu Meta, tu Sueño, tu Propósito y pégalo en el espejo del baño. Cada vez que lo veas te recordarás a ti mismo/a que lo importante es lo primero.

www.bdigital.ula.ve

No dejes que lo urgente te haga olvidar lo importante: tu Propósito.

6. Consigue Apoyo:

Si tienes la humildad suficiente para reconocer que sólo o sola no puedes, felicidades., lo importante es llegar aprendiendo del camino. Nadie dijo que no se podía tener ayuda, por lo cual, el coaching es la profesión de los “apoyadores”. Elige un/a coach que te ayude en el proceso de mejora.

7. Celébralo:

Sólo el 3% de la población tiene el coraje de escribir sus Metas. Menos aún son las personas que se lo recuerdan a sí mismo todas las mañanas. Felicítate, pues sólo por hoy has trabajado por tu sueño. Y aunque

C.C.Reconocimiento

sea sólo por hoy has estado más cerca de tu META. En tal sentido, se debe centrar en las estrategias de coaching según el estilo o modelo de aprendizaje para aplicar así, la estrategia de coaching más apropiada.

En base a lo anterior, las prácticas empresariales y la literatura de coaching recientes hacen un especial énfasis en el modelo de aprendizaje basado en la experiencia de David Kolb, desarrollado a principio de la década de los 80 y postula que el aprendizaje de un solo bucle. Más recientemente han incluido las nociones de Argyris del aprendizaje de doble bucle y de triple bucle.

De acuerdo a Echeverría (2010) el aprendizaje de un sólo bucle es reiterativo e interminable; implica ayudar al pupilo a encarnar una nueva técnica a través de un aprendizaje creciente, como el desarrollo de técnicas de relación con los clientes más eficaces. Por su parte, el aprendizaje de doble bucle tiene lugar cuando el coaching consiste en remodelar y reestructurar las creencias subyacentes del cochee, para que sea capaz de hacer cosas diferentes; este tipo de aprendizaje podría implicar la capacidad de visualizar un problema de otra forma, de manera que el pupilo, por ejemplo, no sólo mejorará sus técnicas en la presidencia de reuniones, sino que también considera posible alternativas a celebración de éstas. Por último, el aprendizaje de triple bucle es una experiencia transformadora en la que se produce un cambio en el punto de vista del pupilo sobre sí mismo, el aprendizaje significa una transformación personal.

www.bdigital.ula.ve

Técnicas de Coaching Empresarial

La función del coach empresarial en base a un conjunto de técnicas conlleva a servir de guía para mejorar la comunicación, aumentar la

C.C.Reconocimiento

productividad, resolver conflictos e implicar a los empleados en el logro del éxito de la organización alcanzando los objetivos y metas propuestas. Para Salazar (2012) entre estas técnicas se presentan:

- ***Brainstorming:*** organiza una lluvia de ideas donde cada uno de tus colaboradores pueda exponer sus ideas sobre, por ejemplo, un nuevo enfoque de tus servicios o ideas para nuevos productos. Trata de implicar a tu equipo en las decisiones de tu empresa, así sentirán que forman parte de ella y su implicación será mayor.

- ***Exposiciones grupales****:* elige un tema sobre el cuál quieras trabajar, por ejemplo, cómo mejorar la atención al cliente. Con una semana de antelación, solicita a tu equipo que preparen ideas y soluciones para esta temática. Cada uno de ellos deberán defender su propuesta ante un grupo de compañeros. Este sencillo ejercicio te permitirá reconocer qué tipo de aptitudes tienen tus empleados, desde la concepción de ideas hasta la exposición en público. Todo ello, puede servirte para evaluarlos y descubrir habilidades que quizás pueda aprovechar en otra posición dentro de la empresa.

- ***Juego de cualidades****:* reúne a tu equipo y deja que cada uno presente a su compañero. En la presentación indica que deben añadir 3 adjetivos positivos y 3 negativos sobre aspectos de la personalidad o profesionalidad de su compañero de trabajo. Puedes repetir esta dinámica tantas veces quieras, y mezclar compañeros, con mandos intermedios y subordinados. Este ejercicio te ayudará a comprender las relaciones que se establecen entre tu personal y las aptitudes que perciben entre ellos.

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Características del Coaching Empresarial

I) Autoconciencia.

La autoconciencia entendida como el conocimiento de uno mismo, nuestros puntos fuertes y limitaciones, nuestras creencias y valores, nuestros prejuicios y filtros perceptivos, nuestro estilo de interacción con los demás y de nuestra capacidad de adaptación al cambio. Asimismo, es muy importante por lo tanto ser capaces de observarnos a nosotros mismos y reflexionar sobre nuestra persona así como ser capaces de controlar nuestras reacciones y emociones. Todo esto nos lleva al conocimiento de nuestros puntos fuertes y de nuestros puntos débiles y de nuestras necesidades y fuentes de motivación.

Por otro lado, para este trabajo es igualmente importante estar abiertas a la crítica sin temores ni ansiedades y buscar activamente el feedback. Además es importante discernir entre lo que se puede cambiar y lo que no.

www.bdigital.ula.ve

2) Capacidad de inspiración.

Inspirar es orientar con el ejemplo con todo lo que esta frase conlleva. Como coach debemos animar a asumir riesgos y considerar el fracaso como un mal resultado producto de no adoptar las mejores decisiones. Además, es importante vivir desde valores y creencias positivas, haciendo hincapié en los puntos fuertes de las personas, dirigiéndolas hacia estándares cada vez más elevados. Para ello, se debe partir de un proceso de reflexión que en muchas ocasiones descubrirá posibilidades novedosas y que no habían sido detectadas con anterioridad, para alcanzar las cuales será necesario un proceso de cambio y un aprendizaje continuo que a veces llevará fuera de las zonas de confort.

C.C.Reconocimiento

3) Capacidad de establecer relaciones.

A pesar de que el coaching persigue individuos independientes y emancipados eso no quiere decir que se descuide el terreno de las relaciones con los demás. En este sentido, la propia relación entre coach y coachee debe ser todo un ejemplo de dedicación al coachee, donde se potencia la comunicación, la confianza y la sinceridad entre ambos manteniendo siempre un alto grado de confidencialidad en la relación.

Es fundamental saber ganarse la confianza y la credibilidad del individuo para poder actuar como inspiración, tal y como se plantea anteriormente. Por último, es muy importante si se persigue el crecimiento del individuo saber cuándo se debe guardar los consejos y diagnósticos, tratando siempre que sea el coachee quien llegue a sus propias respuestas siempre con la respectiva ayuda.

4) Flexibilidad.

www.bdigital.ula.ve

La premisa de un proceso de coaching es que son las prioridades del coachee y no del coach las que deben determinar el rumbo a seguir. Para llevar esto a buen puerto, deberemos por lo tanto ser flexibles y adaptarnos a las diferentes necesidades y personalidades.

Para llegar a lo anterior se debe utilizar el feedback percibido, llevando a cabo los cambios necesarios en de acuerdo a la actitud de la persona, exigencia y comportamiento siempre desde la confianza en de la misma pero con modestia y humildad.

5) Capacidad de comunicación.

Es fundamental enfatizar con el coachee y para ello se debe hacer gala de todas las técnicas interpersonales de las que se dispongan. Ante todo se debe ser auténtico, sincero y honesto siempre con el objetivo único de ayudar a los coachee. Para ello es fundamental enfatizar con él y

C.C.Reconocimiento

adentrarse en su mundo y reflexionar desde su propia óptica y no desde la coach.

Por otra parte, tras un proceso de reflexión se ofrece un feedback al coachee buscando siempre su mejora incondicional, siendo duros cuando sea necesario pero también usando el humor y tolerando la ambigüedad cuando sea pertinente. De igual manera, nunca se debe olvidar que el coach escucha más que habla y que su objetivo es promover el cambio a partir de las conclusiones del coachee no de un diagnóstico del coach.

6) Capacidad de mirar al frente.

El coaching no se centra o ahonda en el pasado como puede hacerlo la terapia, debido a que el mismo se centra en el futuro mediante el establecimiento de objetivos y planes de acción flexibles. Esta orientación la consigue a partir del aquí del ahora y únicamente se remite al pasado como herramienta de aprendizaje que influye en el presente.

www.bdigital.ula.ve

7) Disciplina.

La disciplina es el medio que el coach debe usar para vencer a las resistencias que todo proceso de cambio plantea en los individuos. Esta disciplina no exime de flexibilidad y adaptación a los ritmos del coachee. No obstante es labor del coach el mantener en mente de ambos los objetivos y disciplinar al coachee para que sea capaz de conseguirlos.

8) Gestionar el entorno profesional.

Básicamente se trata de saber si el coaching es la mejor opción en el caso que ocupa o de saber si el cambio está dentro del alcance del coachee o no. Esta honestidad deberá llevar en última instancia a decidir si se acepta o no el coaching de un cliente.

C.C.Reconocimiento

9) Diagnosticar situaciones y encontrar soluciones.

En esta parte, se debe ser capaz de desarrollar la intuición así como el sentido de la investigación y ser pertinente al aplicar teorías a situaciones concretas (pasar de lo abstracto a lo concreto). A su vez, es muy importante que las soluciones a las que se puedan llegar sean creativas y que resuelvan los problemas del coachee de manera única y personalizada a la vez que innovadora.

10) Capacidad empresarial.

Como coach, aparte de vender un producto te estás vendiendo a ti mismo. Desde ese punto de vista es necesario que el mismo tenga confianza en su labor, con ilusión y fijándose metas ambiciosas que hagan que los objetivos se cumplan. Asimismo, en la faceta puramente empresarial se debe tener muy clara la visión y los objetivos empresariales para afrontarlos con espíritu emprendedor como creativo.

www.bdigital.ula.ve

Elementos del Coaching Empresarial

Las empresas ponen en marcha diferentes iniciativas tendentes a mejorar la sinergia colectiva de trabajadores y directivos; por ejemplo, programas sobre liderazgo y trabajo en equipo. Sin embargo, pocas veces se perciben mejoras en los resultados empresariales; por lo tanto, un coach podría ayudar al Comité de Dirección en la revisión de cuatro puntos muy cardinales.

Según Salazar (2012) “hay diferentes aspectos a los que orientan su atención las gerencias en la actualidad, en su obligación de velar por la efectividad — especie de suma de la eficacia y la eficiencia— colectiva” (p.102); sin embargo puede que, en algún caso o circunstancia, acabe

C.C.Reconocimiento

faltando percepción de realidades, sintonía en los diagnósticos, o acierto en la aplicación de las decisiones adoptadas.

Por lo tanto, un consultor podría también hacer aportaciones valiosas, pero, como sabemos, el coach intentaría ampliar el ángulo de visión (gran angular) de los ejecutivos, para enfocar y aproximar (teleobjetivo) algunos detalles y facilitar la deseada sintonía. A menudo cabría repasar estos cuatro importantes elementos:

Las metas perseguidas.
La organización funcional.
La efectividad de las personas.
La calidad de vida en la organización.

Las metas

www.bdigital.ula.ve

Alcanzar o no las metas también dependen de ellas mismas, y además se ha de asegurar que toda la organización las comparta. Si, por ejemplo, mientras las personas creen trabajar para la prosperidad, el primer ejecutivo pusiera el énfasis en el cultivo de la imagen para vender la empresa al mejor precio posible, o en cualquier otra meta no explícita, entonces algunas decisiones crearían desconcierto, podría surgir algún grado de anomia organizacional, y seguiría quizá algún repliegue en las competencias emocionales y cognitivas de las personas; pero hay otros muchos casos en que las propias metas generan conflictos.

En los años 90, se evidencio que muchas empresas ponían su empeño en liderar el mercado, o en obtener reconocimientos a su calidad o excelencia, lo que podía colmar expectativas de los ejecutivos pero quizá no

C.C.Reconocimiento

tanto de los profesionales de la plantilla. Éstos, por ejemplo, han vivido con cierto tormento algunas exigencias de certificación; en algún caso parecía que no era importante que los clientes estuvieran satisfechos, sino que hubiera un sistema de medida de la satisfacción…

Desde luego, de acuerdo al autor anterior un nuevo trabajador del conocimiento, como lo dibujara Peter Drucker, puede sentirse, por ejemplo, comprometido con la idea de soluciones eficaces para discapacitados, o la de electrodomésticos silenciosos y de bajo consumo; pero quizá no tanto con la intención de la Alta Dirección de liderar el mercado, o de conquistar premios, de allí, que un coach puede ayudar más de lo que a primera vista parece, tanto en la formulación de metas propias como en las colectivas.

La organización funcional

www.bdigital.ula.ve

Como así ocurre en la mayoría de los casos, ha de asegurarse que la organización funcional concilie coyunturas, intereses o compromisos propios del Comité Gerencial, a veces difíciles de explicar, con la deseada efectividad de los esfuerzos dedicados por las personas. La sinergia organizacional, la innovación, el alineamiento de esfuerzos, la perspectiva sistémica o la contribución de las partes al todo, son sin duda inquietudes constantes de los ejecutivos, pero no siempre se ven favorecidas por las decisiones adoptadas.

Por concretar, el reparto de poderes y dignidades puede estar facilitando o dificultando el buen funcionamiento de la empresa; justamente la arquitectura de la toma de decisiones parece ser un indicador entre otros muchos de la inteligencia colectiva, aunque cada realidad exija una arquitectura específica, y la denominada inteligencia colectiva pueda

C.C.Reconocimiento

interpretarse de diferentes formas. Asimismo, el postulado empowerment obliga a poner sobre la mesa pensamientos y sentimientos que no siempre afloran con fluidez, donde el coach puede contribuir a ello: a hacer emerger lo subyacente.

La efectividad de las personas

Al hablar de personas y de productividad, se ha de pensar, en efecto, en los trabajadores del saber, y no sólo del grupo gerencial. Aquéllos, en beneficio de los resultados, habrían de compartir metas estimulantes, desarrollar su potencial y asumir el protagonismo que les corresponde.

Quizá, en más de un caso, haya que impulsar el autoliderazgo de todos tras las metas compartidas, y no insistir en una elitización de los directivos o gerentes, que recuerda más a la era industrial y menos a la denominada era del conocimiento y la innovación. A estas conclusiones y a otras, cuando sean pertinentes, se podría llegar tal vez mejor con ayuda de un experto coach empresarial, que orientara la reflexión y guiara las inferencias.

www.bdigital.ula.ve

La calidad de vida

El psicólogo americano de origen húngaro Mihaly Csikszentmihalyi citado en Salazar (2012) manifiesta, hablando de la calidad de vida: “El problema aparece cuando las personas se obsesionan tanto en lo que quieren conseguir, que ya no obtienen placer con el presente” (p.98) es decir, que cuando esto sucede, pierden su oportunidad de ser felices, por lo tanto, la satisfacción profesional se resiente no sólo con una exagerada obsesión por las metas; también las emociones negativas, la fatiga física y psíquica, la

C.C.Reconocimiento

tensión nerviosa visible o escondida, o unas insatisfactorias relaciones interpersonales, se cobran importantes dosis de calidad de vida.

En este sentido, tanto los gerentes como los trabajadores actúan mejor en el círculo virtuoso de la motivación-rendimiento-satisfacción, de modo que se ha de prevenir, y llegado el caso romper, el maleficio del vicioso círculo de las emociones negativas, la fatiga, la tensión y el bloqueo de facultades. No obstante, aunque esto aspectos son bien sabidos por la gerenciaun buen coach puede ayudar a identificar y neutralizar lo negativo, como también puede ayudar a mejor explotar lo positivo, y conseguir en suma una mejor calidad de vida para toda la organización, cuyos efectos son muy deseables.

Talento Humano

www.bdigital.ula.ve

El contexto de la Gestión del Talento Humano está formado por las personas y las organizaciones a las que dedican gran parte de su vida, estas entidades a su vez dependen de esas personas para existir. Se puede afirmar que existe una relación de simbiosis entre las partes debido a que las organizaciones necesitan irremediablemente del personal que forma parte de ellas para operar y con ello alcanzar sus objetivos estratégicos; por otra parte, los empleados precisan de su trabajo para lograr sus objetivos personales, esto implica de alguna manera el ser exitosos. Al respecto, Chiavenato (2009), plantea:

> Si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, Competitividad, entro otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de estas personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (beneficios, estabilidad,

C.C.Reconocimiento

> satisfacción laboral, entre otros) y de ese modo se beneficien ambas partes. (pag.4)

En otras palabras, no se hablaría de gestión del talento humano si no existieran las personas, las organizaciones y el beneficio mutuo que se otorgan entre ellas. En este sentido se comprende que las personas no pueden conseguir muchos de sus objetivos personales de manera aislada, ni las empresas pueden obtener los suyos sin apoyarse en su personal; por eso las organizaciones cumplen un papel determinante al aprovechar la sinergia de los esfuerzos de las personas que trabajan juntas, desarrollando las competencias de sus miembros en aras de lograr sus propios objetivos. Dentro de este orden de ideas, Chiavenato (2009), afirma que:

> La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.(pag. 5)

www.bdigital.ula.ve

Dicho de otro modo, la gestión del talento humano en cualquier empresa es circunstancial porque en ella inciden diversas variables como el clima organizacional, la visión y misión de la organización sumado a diversos aspectos internos y al contexto en el que hace vida la organización; todo esto determinar cómo se ve y cómo se desarrolla el área del talento humano en las diferentes entidades.

Precisemos, antes que nada muchas organizaciones han sustituido la denominación de administración de Recursos Humanos (ARH) por gestión de talento humano, este tiene diversos significados, primero, como función o departamento, segundo, como prácticas de recursos humanos y finalmente,

C.C.Reconocimiento

como profesión. Visto desde esta perspectiva, se estaría hablando de una unidad que presta asesoría en cuanto a todos los procesos concernientes al personal: selección, entrenamiento, beneficios, entre otros; además de la forma como se organizan estas operaciones, y también los profesionales involucrados en estos procedimientos.

En cuanto a qué es la gestión del talento humano, Alonso y García (2014), la definen como "el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización" (p.45), es decir, por una parte tiene que ver con las personas con potencial y por otra, con los puestos claves de la organización porque al contar con mejor personal se agrega valor a la entidad; es por eso, que puede considerarse como una herramienta con una alta implicación estratégica.

Por su parte, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano, está relacionada con las funciones del proceso administrativo, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, en efecto, gerentes, supervisores, directores o administradores, todos cumplen, en el desempeño de sus labores las cuatro funciones administrativas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar; que incluyen la selección, contratación de personal, la inducción y la evaluación del desempeño laboral, la capacitación, el diseño y análisis de los cargos y por supuesto, la comunicación con los empleados; entre otros.

www.bdigital.ula.ve

Con respecto a los procesos de la gestión del talento humano, Chiavenato (2009), señala los siguientes:

1. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.

C.C.Reconocimiento

2. Aplicación de personas; procesos destinados a diseñar las tareas que las personas realizarán en la empresa, sumado a la orientación y acompañamiento en su desempeño.
3. Compensación de las personas: se refiere a los incentivos para satisfacer las necesidades individuales, incluye remuneración y beneficios.
4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. Mantenimiento de personas: implica las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. Evaluación de personas: procesos aplicados para acompañar, controlar y verificar resultados de las tareas asignadas, (pag. 6)

Debe señalarse que estos procesos son diseñados tomando en cuenta el contexto, en este caso, las leyes y reglamentos del mundo laboral, situación económica, entre otros; por otro lado, la estructura interna de la organización que engloba la visión, misión, objetivos estratégicos, los estilos de liderazgo, entre muchos otros elementos que pueden incidir, esto con el objeto de lograr la coincidencia entre ambas. De esta manera, se hace énfasis en los procesos, en los fines y resultados, ya no en las tareas ni en los medios, la idea es juntar fuerzas, por eso se hace hincapié en el trabajo en conjunto pero realizado por equipos con autonomía y capaces de cumplir con múltiples labores.

www.bdigital.ula.ve

Desempeño Laboral

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Bohórquez (2010), define el Desempeño Laboral

C.C.Reconocimiento

como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p.45). En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994) citado en Padilla (2011), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.89). Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2009) por su parte expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.98). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

www.bdigital.ula.ve

Factores que mejoran el desempeño laboral

Son muchos los factores que pueden afectar el desempeño en un lugar de trabajo, y saber cómo atacarlos puede mejorar el rendimiento laboral considerablemente. A continuación se presentan según Padilla (2011) para que se mejore este aspecto en el ambiente de trabajo.

C.C.Reconocimiento

1. El espacio de trabajo: El espacio de trabajo influye en tu rendimiento y estado de ánimo en general. Los papeles que no necesitas, usados, viejos o innecesarios, elimínalos por completo de tu escritorio, pues estos ocupan un espacio importante en tu mente y en tu entorno físico. Puedes también conseguir una taza para meter todas las plumas (excepto las que estén vacías… Esas bótalas por favor) y tenerlas cerca.

2. Organiza tus "To-Do's": No importa si eres de los que prefieren el papel y anotas todo en una agenda, o eres más fan de la tecnología y aprovechas al máximo tu tablet o los programas de tu computadora, lo importante es que tengas en un mismo sitio todas las cosas que tienes pendiente. Actualmente puedes conseguir aplicaciones en la Web para navegadores como Google Chrome, que se sincronizan en la nube y te mantienen siempre al tanto de las cosas que has anotado, sin importar dónde realizaste la nota de "pendiente".

www.bdigital.ula.ve

3. Controla las interrupciones: Puedes establecerte pequeños períodos de 15 minutos para estirar las piernas y despegarte un poco de la computadora, sin embargo trata de que no sean muy frecuentes. La idea es volver fresco al puesto de trabajo, no que pierdas todo el día yendo por un café… Cada media hora… También aplica si tu jefe te pide cosas por hacer, el procedimiento es muy sencillo: ¿Es para "ya"? ¿No? Anota el pendiente, si es necesario para el momento, hazlo y continúa con lo que hacías.

4. Planifica tu tiempo: Si tienes bien claras las cosas que tienes pendiente, puedes planificar tu tiempo, organízate y conoce tus límites y tus posibilidades. Una vez hayas cumplido con tus metas del día te sentirás

C.C.Reconocimiento

mejor contigo y con tu trabajo, y estarás más motivado al ver todo lo que lograste.

5. Mejora tu imagen personal: Dos cosas, 1. Las camisas blancas no pasan de moda, siempre se ven clásicas y las puedes usar para casi cualquier ocasión. Si estás corto de presupuesto, siempre hay opciones que puedes tomar para rendir el dinero y evitar verte como un quinceañero con la ropa prestada de su hermano mayor. Una mejor imagen da una mejor impresión y te sentirás más cómodo y motivado a trabajar, además de generar buenas reacciones en las reuniones con los corporativos.

Entre otros factores que Influyen en el Desempeño Laboral del Personal según Chiavenato (2010) considera que las organizaciones establecen otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) citado en Padilla (2011) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.” (p.102) es decir, el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona.

www.bdigital.ula.ve

Con respecto, a la satisfacción del trabajador Davis y Wnewetrom (1991 citado en Padilla (2011) plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleados percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p.104). La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del

C.C.Reconocimiento

trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las metas de las organizaciones.

Por otra parte, para Linares (2012), los factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral de una organización son:

1. ***La motivación****:* la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

2. ***Adecuación / ambiente de trabajo****:* es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. ***Establecimiento de objetivos****:* el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

www.bdigital.ula.ve
C.C.Reconocimiento

4. ***Reconocimiento del trabajo****:* el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

5. ***La participación del empleado****:* si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

www.bdigital.ula.ve

6. ***La formación y desarrollo profesional****:* los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción entre otros.

Bases Legales

Prosiguiendo con el presente estudio, es necesario señalar el marco jurídico vinculado a la investigación. Cabe acotar que la normativa legal vigente en Venezuela no hace mención expresa a la implementación del coaching empresarial; no obstante, los artículos mencionados a continuación

C.C.Reconocimiento

se consideran pertinentes con la investigación por nombrar aspectos relacionados con los derechos de los trabajadores.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta oficial Nº 5.453 del 24 de marzo del 2000)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela regenta jurídicamente al país porque establece todos los derechos y deberes de la sociedad constituida como nación; entre los aspectos que señala, están los vinculados al trabajo y al manejo del talento humano. En este sentido, se presentan algunos artículos sancionados en esta Ley, los cuales establecen lo siguiente:

> ***Artículo 87***. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (pag. ..)

www.bibula.ula.ve

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Dentro de este marco, La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela garantiza que las organizaciones brinden a su personal, las condiciones de trabajo apropiadas; es aquí donde entra el coaching

C.C.Reconocimiento

empresarial porque permitirá a los trabajadores desarrollar las competencias necesarias para ocupar los cargos, por tanto se sentirán más a gusto en la organización; justificándose así el presente estudio.

Ley Orgánica del trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 6.076 del 07 de mayo del 2012).

Esta Ley establece los deberes, derechos, beneficios y protección de los trabajadores en el territorio nacional; de ahí que todas las organizaciones que emplean individuos en la ejecución de sus actividades, tienen el deber de ajustar sus prácticas de administración del talento humano a los preceptos sancionados en ella Sobre el asunto, la mencionada Ley señala lo siguiente:

> ***Arftículo26*.** Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporciones una existencia digna y decorosa. (pag. ..)

www.bdigital.ula.ve

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Este artículo destaca claramente la importancia de que los trabajadores tengan una labor ajustada a sus características, esto es posible de lograr con la implementación del coaching empresarial, puesto que consolida las competencias requeridas para ejercer un cargo, logrando a su

C.C.Reconocimiento

vez, que las empresas cuenten con una fuerza laboral competente; además, este mecanismo de gestión es útil tanto para el talento humano como para la organización.

> ***Artículo 156.*** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:
>
> a. El desarrollo físico, intelectual y moral.
> b. La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
> c. El ambiente saludable de trabajo.
> d. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral
> e. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento acoso sexual y laboral. (pag. ..)

La Ley otorga a los trabajadores el derecho a fomentar sus potencialidades, pero también es necesario que estén animados y formados para que se sientan a gusto con su ocupación; por otra parte, menciona que se les debe garantizar la formación y el intercambio de saberes, todo esto apunta a la implementación del coaching empresarial por su conveniencia para dar cumplimiento a estas exigencias legales.

www.bdigital.ula.ve

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 38.426 del 28 de abril del 2006

Conforme al marco jurídico mencionado anteriormente, el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, precisa en su artículo 17 lo referido a los deberes fundamentales del patrono o empleador, específicamente lo siguiente:

C.C.Reconocimiento

c) Garantizar al trabajador una ocupación efectiva y adecuada a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendiesen de la naturaleza de la actividad productiva.

Es decir, las Organizaciones, deben asegurarse de que los ocupantes de los cargos tengan las competencias requeridas para el buen desempeño de sus funciones, asimismo, es oportuno que estén motivados y se sientan satisfechos con las tareas que ejecutan porque así disminuye el estrés asociado a su carga laboral; en este sentido, la implementación del coaching empresarial supone una gestión eficaz del talento humano, en concordancia con las exigencias de la Ley.

Definición de Términos Básicos

www.bdigital.ula.ve

En este punto se presentan algunos términos utilizados en el desarrollo de la investigación, esto con el objeto de aclarar las palabras técnicas o definiciones destacadas que pueden tener acepciones distintas o más complejas. A este respecto, Arias (2012) señala que “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. (p.108).

Brainstorming: La lluvia de ideas es una técnica de creatividad en grupo. Los miembros del grupo aportan, durante un tiempo previamente establecido el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado. Interesa, en primer lugar, la cantidad de ideas; conviene que las aportaciones sean breves, que nadie juzgue ninguna, que se elimine

C.C.Reconocimiento

cualquier crítica o autocrítica y que no se produzcan discusiones ni explicaciones. (Salazar, 2012)

Coach: Es un profesional que desarrolla una relación interactiva con el equipo de trabajo de la empresa contratante. Ayuda a las personas a identificar y desarrollar sus metas personales y profesionales de una manera más rápida y efectiva. Ayuda a aclarar los objetivos y metas estratégicas de las empresas e inspira y estimula el potencial de sus colaboradores. (Echeverría 2010)

Coachee: El coachee debe ser una persona mentalmente sana, ya que el coaching no es terapia ni psicología. El cliente debe acceder al coach movido por su propia voluntad, tras identificar los ámbitos de su vida en los que existen desajustes y para los que reclama una mejora. (Echeverría 2010)

www.bdigital.ula.ve

Coaching*:* Asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo, ayudar a superar bloqueos mentales y emocionales y otros aspectos de desarrollo personal y profesional. (Bisquerra, 2008).

Competencia Laboral: Capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica disponer de los conocimientos y las habilidades pero también la comprensión de lo que se hace. Sobrepasa la simple definición de tareas. (Vargas, 2008)

Estrés*:* Respuesta del individuo ante exigencias y presiones que se encuentran por encima de las capacidades o conocimientos de este y que lo ponen a prueba en el manejo de la situación. Se manifiesta con angustia,

C.C.Reconocimiento

incapacidad para relajarse, dificultad para tomar decisiones acertadas, así como incapacidad de disfrutar de su labor sintiéndose cansado y deprimido. (Alvarez, Arocha y Ortiz, 2011)

Feedback: es un mecanismo que supone el retorno de una parte de los elementos que salen del sistema. Esto quiere decir que algo sale del sistema y luego, al menos un fragmento o una proporción, vuelve a ingresar al mismo. Muchas veces el regreso de la salida permite corregir el sistema en cuestión a partir de los datos que ingresan. (Salazar, 2012)

Gestión del Talento Humano: Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2009).

www.bdigital.ula.ve

Satisfacción Laboral: Actitud del trabajador ante su trabajo, por el reto que representa el trabajo que realiza, por el salario y los beneficios que recibe, por la condiciones de trabajo y el apoyo de sus colegas y jefes, (Bastardo, 2009).

Sinergia: el término Sinergia proviene del griego “synergo”, significando etimológicamente “trabajo en conjunto”. En el campo empresarial implica la importancia del trabajo en conjunto como equipo de los trabajadores, donde los resultados, serán mayores que si muchas personas trabajaran independientemente. (Merlano, 2011)**.**

C.C.Reconocimiento

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Proponer el Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.				
Objetivos Específicos	***Variable***	***Dimensión***	***Indicador***	***Ítems***
Diagnosticar los conocimientos teóricos prácticos sobre Coaching empresarial que poseen los gerentes de la organización seleccionada para el estudio.	Coaching empresarial	Conocimientos teóricos prácticos sobre Coaching empresarial	Estrategias de Coaching	1 2
			Técnicas de Coaching	3
			Características	4 5 6
			Comunicación efectiva	7
			Factores específicos	8 9 10
			Capacitación profesional	
Identificar las acciones estratégicas empresariales para el fortalecimiento del talento humano que desempeña la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago. .	Talento humano.	Acciones Empresariales para el fortalecimiento del talento humano	Jornadas de capacitación	11
			Metas profesionales	12
			Información relevante	13
			Desarrollo profesional	14
		Estrategias empresariales de desempeño en base al Coaching empresaria	Estándares de desempeño laboral	15
			Participación en elaboración de estrategias	
Diseñar un modelo de Coaching empresarial que permita fortalecer al talento humano que se desempeña en la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.				

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se establecieron los aspectos relativos a la metodología que se emplearon para llevar a cabo la investigación, la cual incluye el diseño de la investigación, tipo de investigación, población y muestra determinada para realizar el estudio, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaran para la recolección de los datos.

Enfoque de la Investigación

En relación a la naturaleza de la investigación, autores como Hernández, Fernández y Baptista, (2010) plantean que la investigación desde la segunda mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales:

www.bdigital.ula.ve

> El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. El primero usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y el segundo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir y afinar preguntas de investigación (p. 4).”

Tomando en cuenta los señalamientos anteriores, se puede considerar que este trabajo de investigación se fundamentó en una naturaleza cualicuantitativa, debido a que la información fue descripta de acuerdo a las opiniones de los gerentes y analizada estadísticamente a partir de los datos

C.C.Reconocimiento

que será aportado por los trabajadores de la organización seleccionada para el estudio.

Tipo y Diseño de la investigación

Tipo de Investigación

El estudio se planteó en un nivel descriptivo que según Hurtado (2010), “en este tipo de investigación el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características…” (p. 101). En este se buscó describir los aspectos característicos relacionados con la necesidad del Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

Diseño de la Investigación

www.bdigital.ula.ve

El diseño de la investigación fue de campo, debido a que se aplicó el instrumento en el lugar de los hechos y no se pretendió manipular las variables. En este sentido, Arias (2012) señala que “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados”. (p. 31), en este caso la fuente de recolección de información fue de fuente primaria, donde el campo estuvo representado por la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago de donde se obtuvo la información de forma directa y fidedigna desde el sitio donde suceden los hechos.

C.C.Reconocimiento

Modelo de la Investigación

Esta investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, este hace énfasis en la solución de problemas. De acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2012) “este consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupo sociales” (p. 21). De lo anteriormente expuesto cabe destacar que la modalidad de este tipo de proyectos estuvo sustentados en un modelo viable que permitan la resolución de un problema organizacional refiriéndose a la formulación de estrategias que van a permitir la solución del mismo.

En este caso, se busca proponer una solución a la problemática planteada en la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago, donde se presentaron problemas relacionados con la falta de una herramienta basada en coaching empresarial que permita fortalecer el talento humano que hace vida activa dentro de la misma.

www.bdigital.ula.ve

Las Fases del Diseño

La Fase Diagnostica

La fase de diagnóstico de acuerdo con Arias, (2012) consiste “en el conocimiento de la realidad o del problema que se quiere atacar, abarca tanto las manifestaciones del problema, como sus consecuencias y repercusiones” (p.143). Según el autor, un buen diagnóstico es la mitad de la solución de un problema. Para lograr un buen diagnóstico se necesitó

C.C.Reconocimiento

delimitar el alcance del proyecto, contar con estadísticas confiables, delimitar el espacio y el tiempo del proyecto.

La Fase Propuesta

Una propuesta de investigación es producto de un proceso de trabajo que incluye varias actividades importantes, de las cuales depende su éxito o fracaso. En este punto, convino distinguir el éxito de haber elaborado bien el proyecto, del conseguir su aprobación, respaldo institucional o apoyo financiero.

La Fase de Factibilidad

La factibilidad, indicó la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros y beneficiarios.

www.bdigital.ula.ve

Población y Muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Gómez, (2010), ¨La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación¨ (p. 114). En la presente investigación la población estuvo representada por dos (02) gerentes y veinticinco (25) personas que laboran dentro de la Cámara de Comercio ya antes mencionada.

C.C.Reconocimiento

La muestra según Arias (2012). Es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.81). En cuanto a la presente investigación como la población es pequeña y manejable se tomó la misma como muestra del estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos según Hurtado (2010), tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de éstos; entre las que se tienen: la revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas. La encuesta fue una de las técnicas a utilizar en esta investigación, y el instrumento a utilizar para ella será un cuestionario cerrado, en este sentido Arias (2012) señala que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 73). Este se conformó con quince (15) preguntas con cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Nunca, Casi nunca.

www.bdigital.ula.ve

Por otro lado, también fue utilizada la técnica de la entrevista, la cual según Arias (2012) “es aquella que permita recoger información de forma rápida y directa basada en opiniones o reflexiones de las personas entrevistadas” (P. 74), la misma estuvo sustentada en un cuestionario de tipo abierto dirigido a los gerentes.

Validez

Luego de elaborado el cuestionario, se sometió a la validación ya que son requisitos fundamentales para su aplicación. En este caso, la validez según Hernández, Fernández y Baptista (2012), “es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, es

C.C.Reconocimiento

decir, es el grado en que la medición representa el concepto medido" (p. 236). En este caso, el instrumento fue validado a través del juicio de expertos, estos fueron tres, dos en contenido en el área de estudio y uno en metodología, los cuales emitieron su valoración.

Confiabilidad

Antes de iniciar el trabajo de campo, es imprescindible probar el cuestionario sobre un pequeño grupo de población. Esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. Se recomienda un pequeño grupo de sujetos que no pertenezcan a la muestra seleccionada pero sí a la población o un grupo con características similares a la de la muestra del estudio, aproximadamente entre 14 y 30 personas. De esta manera se estimó la confiabilidad del cuestionario, donde la misma, fue obtenida por medio del programa SPSS dando como resultado 0,8635 considerado confiable.

www.bdigital.ula.ve

Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

En el presente trabajo la información se analizó en forma cualitativa. Según Álvarez (2011)

> En los trabajos de investigación con un enfoque cualitativo el propósito de analizar los datos es el de articular y estructurar éstos para describir las experiencias de las personas bajo su propia óptica, lenguaje y forma de expresarse, interpretando y evaluando unidades, categorías y patrones, para dar sentido a los datos dentro del marco del planteamiento del problema" (p.41).

En base a los aspectos cualitativos el fin de analizar los datos es el de enunciar y estructurar éstos para lograr describir las experiencias de las

C.C.Reconocimiento

personas bajo su propia visión e información, lenguaje y forma de expresión, para que el investigador pueda interpretarlos como analizarlos de acuerdo a la realidad registrada y en relación a la situación detectada en el estudio.

A su vez, también se utilizó el análisis cuantitativo, que según Álvarez (2011) “permite medir de forma estadística los datos obtenidos de la investigación” (p.66), donde en la misma se presentaron por medio de tablas de frecuencia y figuras de barra.

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de la aplicación de las técnicas seleccionadas para la investigación como fueron la encuesta y la entrevista por medio de un cuestionario tanto abierto como cerrado, se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos desde el mismo espacio donde sucedieron los hechos, los cuales se presentan a continuación en el presente capítulo.

1-¿La empresa donde labora aplica estrategias basadas en el Coaching empresarial?

www.bdigital.ula.ve

Tabla 2. Estrategias basadas en Coaching empresaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	4	16%
Nunca	15	60%
Casi nunca	6	24%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento

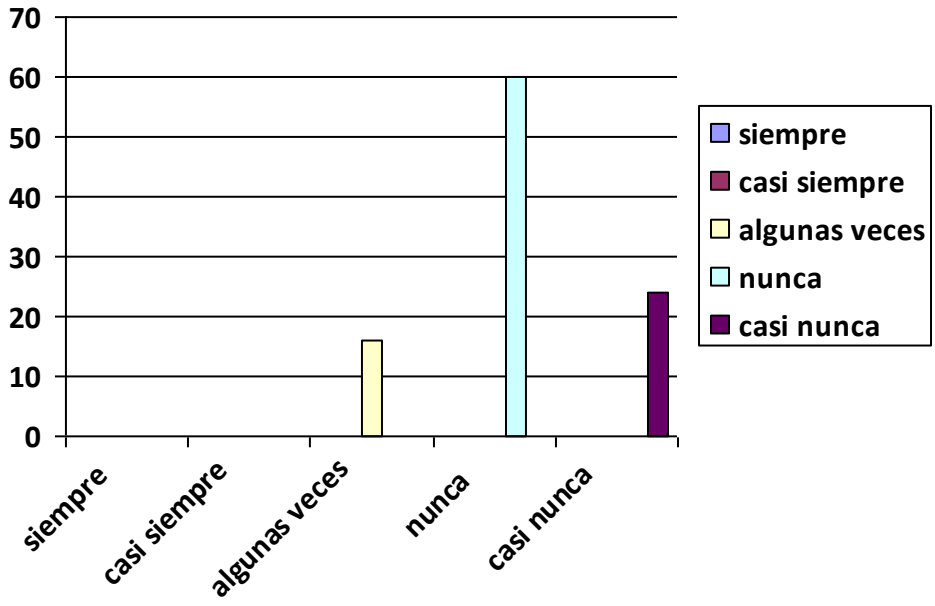


Figura 1. Estrategias basadas en Coaching empresaria. Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

Análisis

En la tabla 2 se logra apreciar, un 60% de los empleados manifestaron que nunca la empresa donde labora aplica estrategias basadas en el Coaching empresarial, el 24% de los mismos expresó que casi nunca se aplica estrategias como las mencionadas y el 16% plantea que algunas veces las ejecutan. Como se logra observar la mayoría de los trabajadores coinciden en que la organización donde trabajan no emplea estrategias relacionadas con el Coaching empresarial. Según Aubert (2015) el Coaching empresarial "centra su trabajo en el desarrollo de habilidades logrando que cada uno de sus miembros del equipo consiga alcanzar su máximo potencial y que el equipo trabaje como un todo cohesionado en la obtención de un objetivo común" (p.56)

C.C.Reconocimiento

En este sentido, el coaching está enfocado en permitir que las personas den lo mejor de sí mismas y por eso utiliza la formación, tanto en habilidades concretas como la dirección de un equipo o la atención al cliente, a su vez el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional**.** De allí, la relevancia de establecer estrategias de Coaching empresarial que permita al talento humano por medio del impulso del gerente basado en el modelo de aprendizaje basado en la experiencia de David Kolb basado del aprendizaje de un solo bucle, doble bucle y de triple bucle, el cual se basa en la experiencia que considera el aprendizaje como un proceso imbricado o montado en una actividad, una mirada atrás desde la perspectiva crítica y la determinación de lo que resulta útil recordar y utilizar para realizar otra acción tanto en su desarrollo personal como dentro de labor en la empresa.

2-¿Los gerentes emplean técnicas de Coaching para optimizar los procesos funcionales de la empresa?

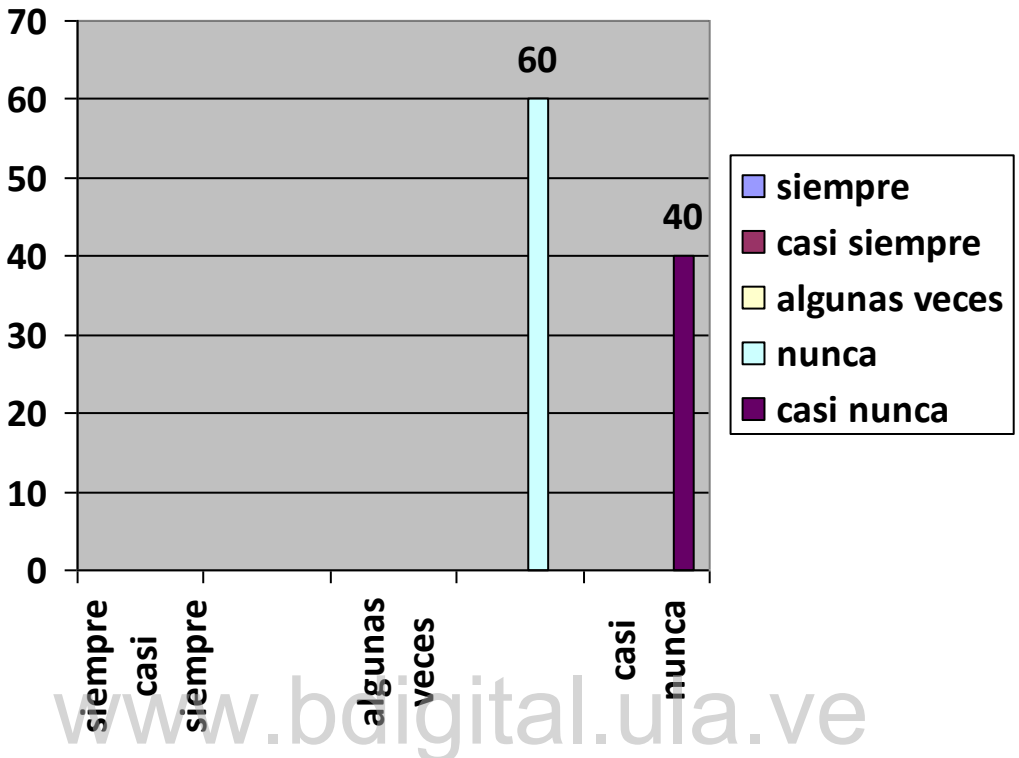
www.bdigital.ula.ve

Tabla 3. Técnicas de Coaching

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	-	-
Nunca	15	60%
Casi nunca	10	40%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.uia.ve

Figura 2. Técnicas de Coaching. Fuente: Parra (2016)

Análisis

En cuanto a los datos anteriores, se evidencia que un 60% de los trabajadores de la empresa establecieron que nunca los gerentes emplean técnicas de Coaching para optimizar los procesos funcionales de la empresa y el 40% restante opinó que casi nunca las emplean. En este sentido, un alto índice de encuestados coincidieron en la poca utilización de técnicas de Coaching dentro de los procesos funcionales de la organización. Para sustentar lo anterior, Ferreira (2014) expresa que las técnicas del Coaching empresarial permiten dentro de la empresa la asertividad, habilidades sociales, Comunicación, Trabajo en Equipo, Metas, Creatividad, Reuniones

C.C.Reconocimiento

Eficaces y Organización y Gestión del Tiempo, lo cual reporta beneficios como un incremento en la autonomía y el compromiso de sus miembros.

En tal sentido, desde el coaching empresarial puedes trabajar diferentes tipos de técnicas que permitan mejorar el desarrollo personal y laboral de tu talento humano. Por ejemplo, puedes tratar de detectar habilidades de tus colaboradores, ayudar a reorientar su carrera profesional, ofrecer tácticas para mejorar la efectividad, entre otras. Asimismo, existen diversas razones que conllevan a realizar un proceso de coaching con los empleados, pero sobretodo las mimas deben estar centradas en fortalecer la relación con ellos, observar y ayudar a cada miembro en aquellas tareas que lo requieran y hagan de él un mejor profesional en beneficio de la organización en general.

3-¿Considera que los gerentes buscan soluciones que permitan cubrir las necesidades insatisfechas dentro de actividades laborales de los empleados?

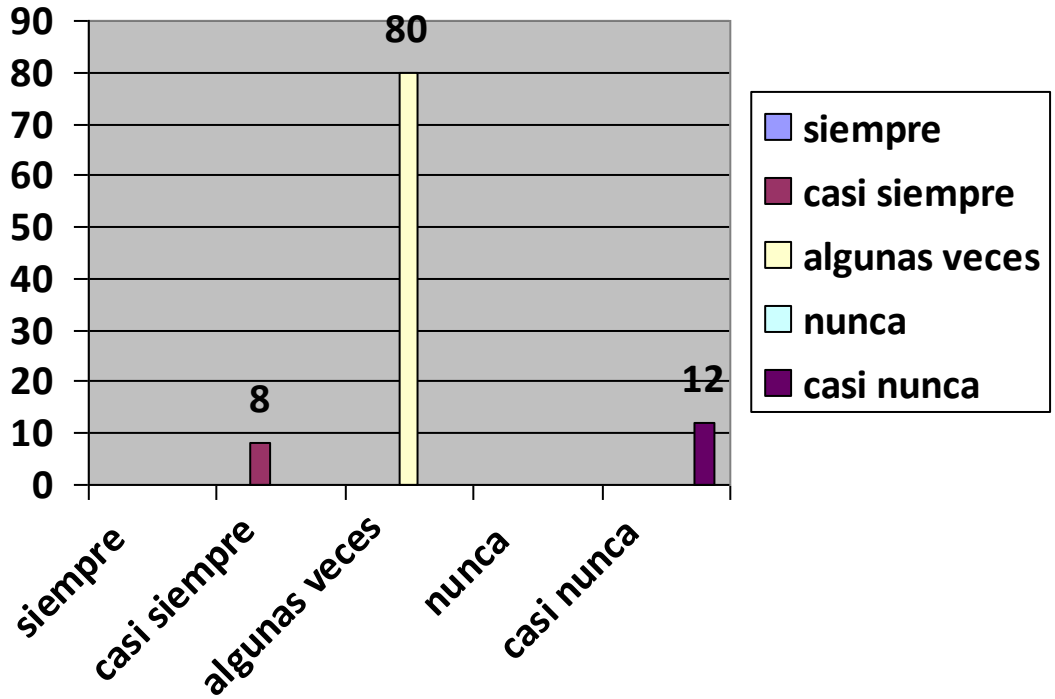
www.bdigital.ula.ve

Tabla 4. Necesidades Insatisfechas

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	2	8%
Algunas veces	20	80%
Nunca	-	-
Casi nunca	3	12%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 3. Necesidades Insatisfechas. Nota: Parra (2016)

Análisis

Con respecto a los resultados antes presentados, se logra observar un 80% de los trabajadores determinaron que algunas veces los gerentes buscan soluciones que permitan cubrir las necesidades insatisfechas dentro de actividades laborales de los empleados, 12% plantea que casi nunca los gerentes buscan tales soluciones y 8% casi siempre las buscan. Un alto porcentaje de las personas concordaron que los gerentes en ciertas ocasiones indagan sobre soluciones que ayuden a cubrir las necesidades que faltan por satisfacer dentro de las actividades de trabajo.

Del mismo modo, es conveniente por parte de la gerencia conocer cuáles son las necesidades no cubiertas de la población a su cargo, y no

C.C.Reconocimiento

solo la de su persona o de la propia organización. Estas necesidades pueden aparecer en cualquier ámbito y para cualquier tipo de persona y producto.

En realidad, según Ferreira (2014) las necesidades no cubiertas son la madre del cordero de cualquier empresa, las cuales están buscando oportunidades de negocio buscando necesidades no satisfechas e incluso, creándolas en algunos casos mediante estrategias que afloren aquellas que se encuentran ocultas y que son necesarias conocerlas para lograr cubrirlas y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

4-¿Se siente motivado durante el desarrollo de su jornada laboral?

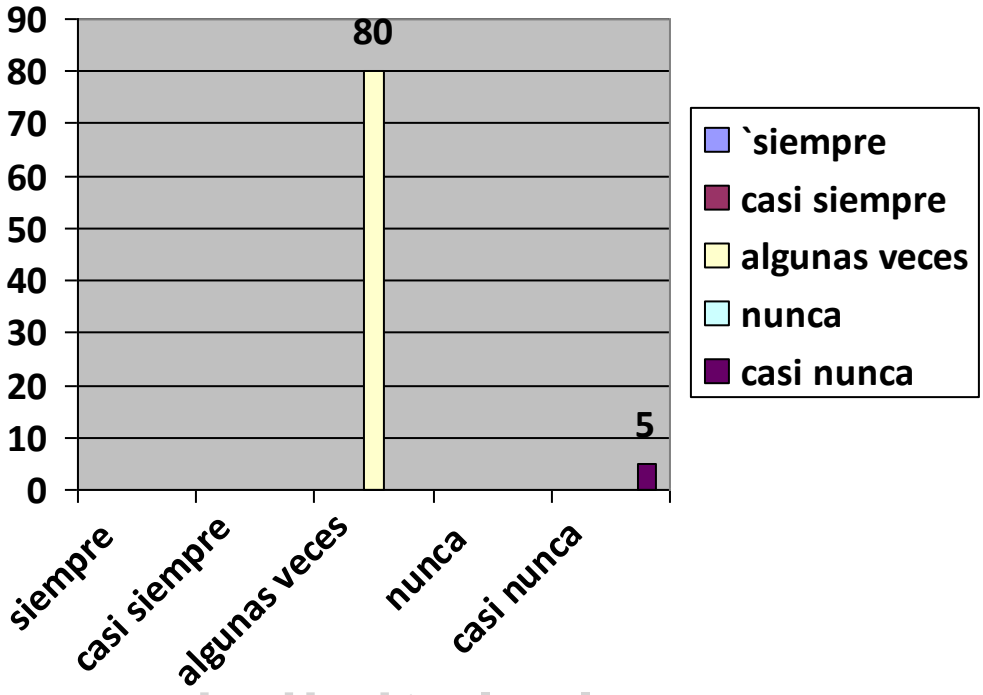
Tabla 5. Motivación

www.bdigital.ula.ve

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	20	80%
Nunca	-	-
Casi nunca	5	20%
Total	25	100

Fuente: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 4. Motivación. Nota: Parra (2016)

Análisis

De acuerdo a lo antes presentado, se aprecia un 80% de los empleados dijeron que algunas veces se sienten motivados durante el desarrollo de su jornada laboral y el 20% restante casi nunca se sienten de tal manera.

Según Saneti (2014) la motivación en el trabajo se convierte en el éxito de toda empresa al lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.

C.C.Reconocimiento

En este sentido, la motivación laboral constituye el éxito de toda empresa en cuanto que permita lograr que sus trabajadores sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales en el que interactúe el individuo.

5-¿Ha participado en jornadas donde se brinde información sobre Coaching empresarial?

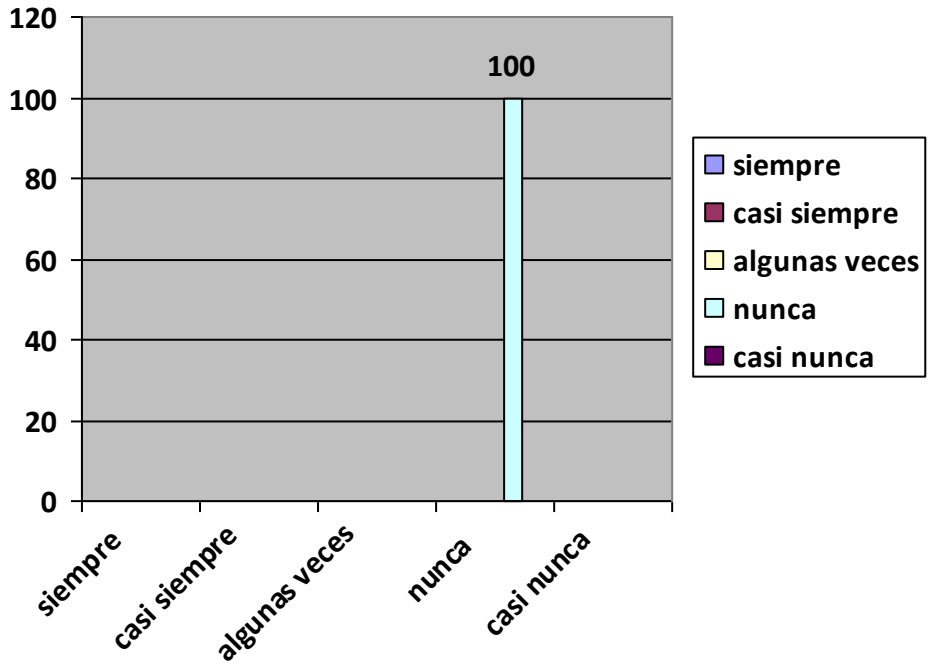
Tabla 6. Jornadas de Información

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	-	-
Nunca	25	100%
Casi nunca	-	
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 5.Jornadas de Información. Nota: Parra (2016)

Análisis

En la figura 5, se aflora que la totalidad de las personas encuestadas en un 100% manifestaron que nunca han participado en jornadas donde se brinde información sobre Coaching empresarial. De acuerdo a lo antes planteado la totalidad de los encuestados coincidieron en la falta por parte de los gerentes de la organización en la programación como ejecución de jornadas que permitan capacitarlos en cuanto a los postulados que sustentan en forma general al Coaching empresarial como disciplina importante para el logro de los objetivos propuestos en la empresa.

C.C.Reconocimiento

Con respecto Echeverría (2012), expresa “las organizaciones en la actualidad necesitan de herramientas que les permitan detectar las situaciones problemáticas o conflictivas y luego de forma conjunta con todos los actores que hacen vida activa en la mismas planificar las acciones para solventarlas” (p.108) en este sentido, en la actualidad existen un conjunto de estrategias que el Coaching empresarial a partir de un diagnostico brinda a los gerentes para que desde el reconocimiento de las situaciones difíciles encontrar el camino más indicado para lograr los cambios de la empresa en vías de su transformación en beneficio de la organización en general.

6-¿Considera que los gerentes manejan conocimientos amplios sobre Coaching empresarial?

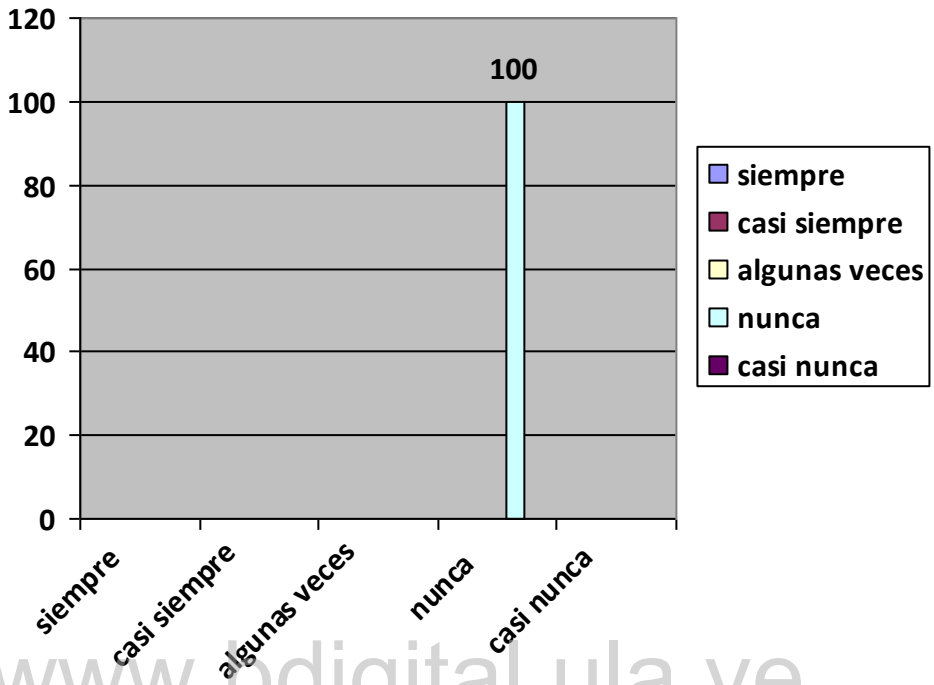
Tabla 7. Manejo de conocimientos

www.bdigital.ula.ve

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	-	-
Nunca	25	100%
Casi nunca	-	
Total	25	100

: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 6. Manejo de conocimientos. Nota: Parra (2016)

Análisis

De acuerdo a las respuestas dadas por los empleados, la totalidad de los mismos en un 100% consideran que nunca los gerentes manejan conocimientos amplios sobre Coaching empresarial. Para Saneti (2014) el Coaching empresarial tiene como premisa el valor de las personas por encima de cualquier objetivo corporativo. Esto es lo que implica la importancia del conocimiento que debe tener el gerente sobre esta herramienta que lo orienta a trabajar sobre la base de los intereses de todos en el desarrollo funcional de la organización.

C.C.Reconocimiento

Por otra parte, el Coaching empresarial se orientar también a capacitar a los empleados como en el caso de la organización en estudio, para que se impliquen y comprometan laboralmente hacia actitudes grupales y positivas, traduciéndose en una mejor gestión de los conflictos internos. Además, La meta del coaching empresarial radica en incrementar el rendimiento del personal de la organización en su entorno diario, de allí la importancia que los gerentes poseen conocimientos sobre Coaching empresarial y de esta manera fortalecer de forma personal como profesional a sus trabajadores con el fin de mejorar el desarrollo organizacional de la empresa a su cargo.

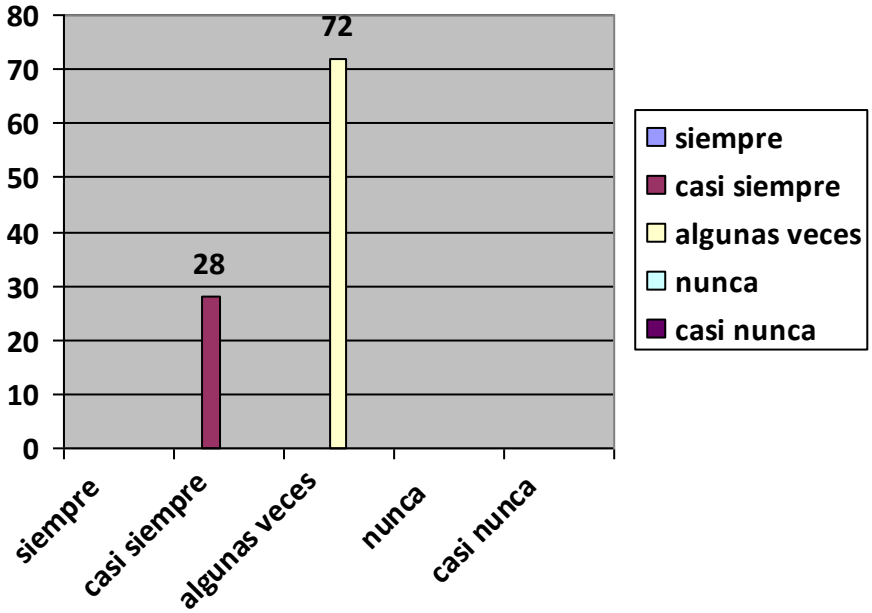
7- ¿Los gerentes establecen una comunicación efectiva con sus empleados y demás compañeros de trabajo?

Tabla 8. Comunicación efectiva. Nota: Parra (2016)

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	7	28%
Algunas veces	18	72%
Nunca	-	-
Casi nunca	-	
Total	25	100

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 7.Comunicación efectiva. Nota: Parra (2016)

Análisis

En la tabla 8 se evidencia, un 72% de los encuestados opinaron que algunas veces los gerentes establecen una comunicación efectiva con sus empleados y demás compañeros de trabajo, y el 28% hizo referencia a que casi siempre los gerentes establecen dicha comunicación. Como se puede apreciar, la mayoría de las personas concuerdan que en ciertas ocasiones los gerentes desarrollan una comunicación efectiva con ellos, sin embargo existe un número considerable de trabajadores que coinciden en que de cierta manera los gerentes tienen esta comunicación dentro de la empresa.

C.C.Reconocimiento

En este sentido, para Bohórquez (2010), la comunicación efectiva tiene un significado relevante debido a que la presenta como el proceso que permite, por medio de habilidades y técnicas comunicacionales mejorar el escucha y de esta manera la forma de interrelacionarse las personas obteniendo mensajes claros, precisos a que conllevan a una comunicación eficiente como eficaz originando comportamiento proactivos entre los seres que la ejecuta.

8-¿Considera que las condiciones de trabajo son óptimas para un mejor desempeño profesional?

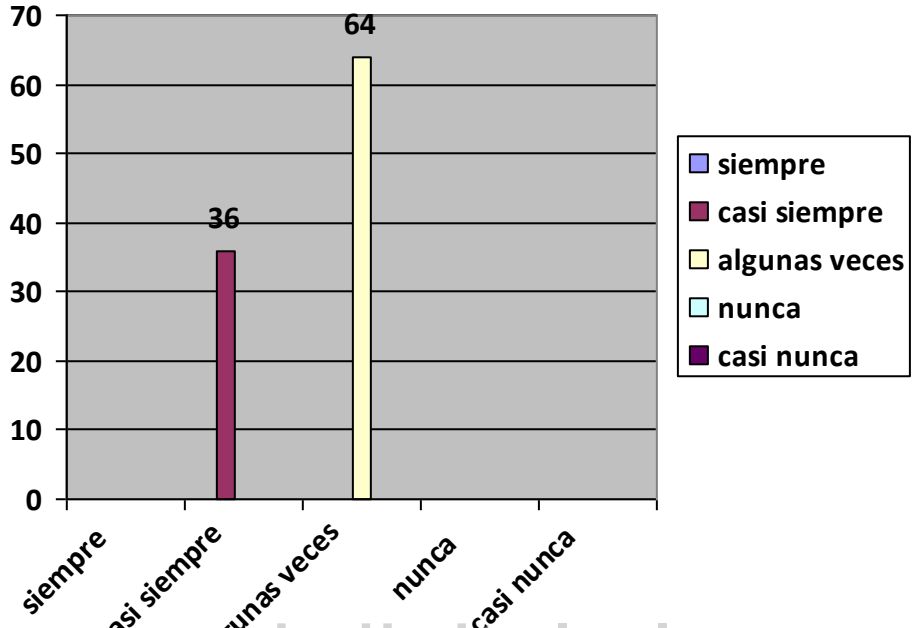
Tabla 9. Condiciones de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	9	36%
Algunas veces	16	64%
Nunca	-	-
Casi nunca	-	
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 8. Condiciones de trabajo: Parra (2016)

Análisis

En cuanto a la información antes recabada, se resalta el 64% de los individuos establecen que algunas veces las condiciones de trabajo son óptimas para un mejor desempeño profesional y el 36% considera que casi siempre son óptimas. En este sentido, un alto índice de trabajadores, coinciden en que las condiciones laborales dentro de la empresa no son las más favorables para el desarrollo de un buen desempeño en el trabajo.

En base a los resultados antes planteados, el mejoramiento de las condiciones de trabajo del talento humano es uno de los primeros objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sin embargo, según

C.C.Reconocimiento

Saneti (2014) aunque existen muchos países sobre todo los desarrollados que se preocupan por la mejora del salario monetario como emocional de sus trabajadores, también se presentan una gran numero de organizaciones donde el talento humano que las componen aun gana un bajo salario y laboran en espacios no apto para desarrollar sus funciones, debido a que algunos no cumplen con las normas de Higiene y Seguridad Laboral requeridas para tal fin, lo que genera un cúmulo de problemas tanto físicos como emocionales en los empleados.

9-¿Los gerentes identifican los factores específicos que permitan mejorar su capacitación profesional dentro de la empresa?

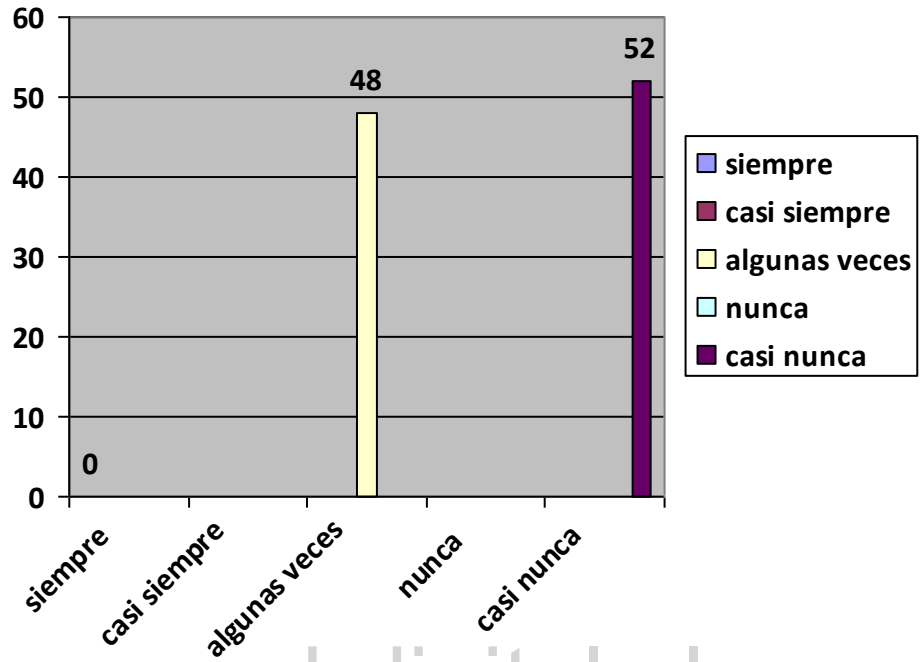
Tabla 10. Factores específicos

www.bdigital.ula.ve

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	12	48%
Nunca	-	-
Casi nunca	13	52%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 9. Factores específicos. Nota: Parra (2016)

Análisis

La figura 9 arroja, un 52% de las respuestas de los empleados donde expresaron que casi nunca los gerentes identifican los factores específicos que permitan mejorar su capacitación profesional dentro de la empresa y un 48% piensa que algunas veces los identifican. Como se puede resaltar en la información anterior, la mayoría de los empleados consideran que los gerentes poco reconocen factores específicos que ayuden a realizar la capacitación profesional de los trabajadores en beneficio de la empresa en general.

C.C.Reconocimiento

Es por ello, que Riquesen (2015) establece “dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos sin en constante cambio” (p.66) de allí, la importancia de que las empresas programen de forma constante jornadas de capacitación laboral como profesional con el propósito de que el talento humano fortalezca sus funciones dentro de la organización en beneficio de la misma.

10-¿La empresa planifica jornadas de capacitación profesional a sus empleados en las diferentes áreas laborales?

Tabla 11. Jornadas de capacitación profesional

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	5	20%
Nunca	-	-
Casi nunca	20	80%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

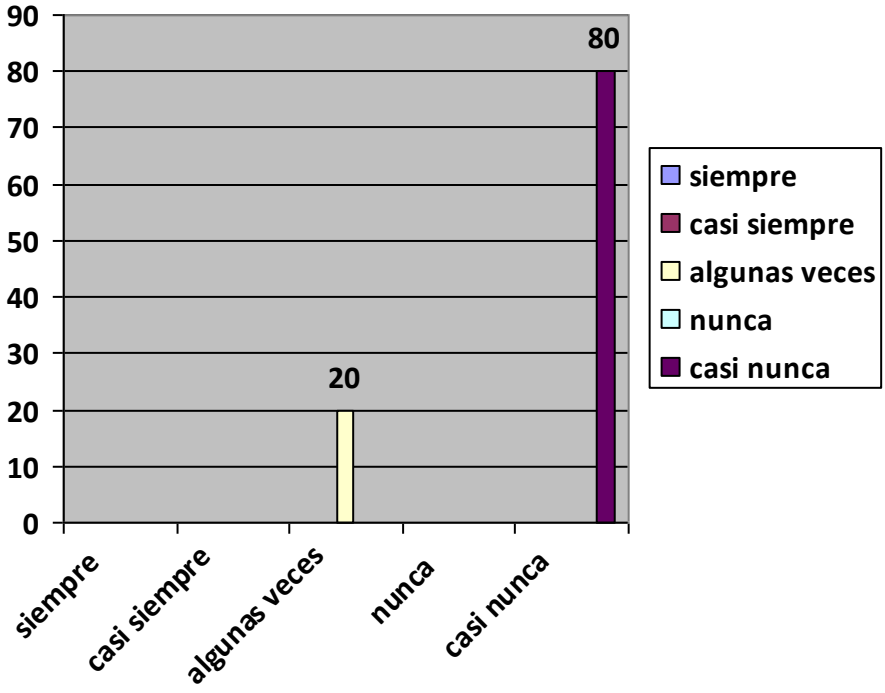


Figura 10. Jornadas de capacitación profesional. Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

Análisis

Los resultados demostrados arrojan, un 80% de los encuestados manifestando que casi nunca la empresa planifica jornadas de capacitación profesional a sus empleados en las diferentes áreas laborales y el 20% restante dice que algunas veces planifica las referidas jornadas. Como se observa en los resultados mostrados anteriormente, un alto porcentaje de empleados concuerdan en la poca planificación que elabora la empresa en cuanto a jornadas de capacitación profesional.

Para Riquesen (2015) la organización de tomar en cuentan como forma de inversión recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más

C.C.Reconocimiento

elevadas. Por lo tanto, el desarrollo de jornadas de capacitación permiten también ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

11-¿Considera que los gerentes, ayudan al talento humano a su cargo para que sus metas profesionales como personales sean alcanzadas en beneficio de la organización?

Tabla 12. Ayuda al talento humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	8	32%
Algunas veces	10	40%
Nunca	-	-
Casi nunca	7	28%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

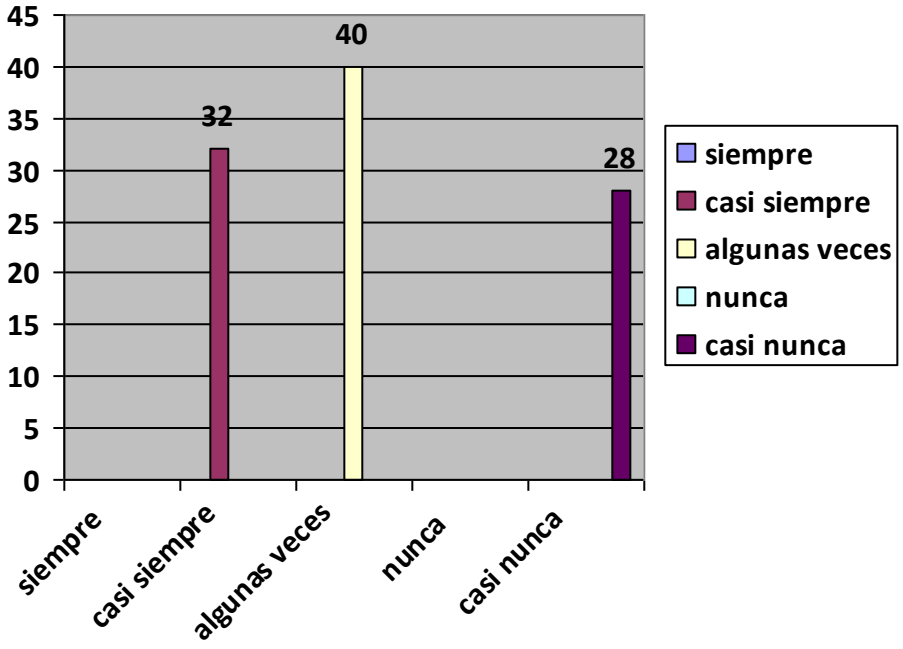


Figura 11. Ayuda al talento humano. Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

Análisis

La información anterior establece, un 40% de las personas expresan que algunas veces los gerentes, ayudan al talento humano a su cargo para que sus metas profesionales como personales sean alcanzadas en beneficio de la organización, 32% plantea que casi siempre ayudan al talento humano a su cargo y 28% considera que casi nunca ayudan: De esta manera, se evidencia que para un número alto de encuestados los gerentes poco ayudan a su talento humano a encontrar el logro de sus metas profesionales como personales. Según klisberg, B. (2010), desde finales del siglo XX en el mundo se está demostrando, tal como reseña documentos del Banco Mundial, que el capital humano debe revalorizarse, toda vez que la calidad de los recursos humanos de un país y la inteligencia de las organizaciones, son aspectos que modelan la posición de las empresas ante los procesos

C.C.Reconocimiento

globalizadores. Así pues, la inversión en talento humano a través de la ampliación y mejoramiento de los niveles educativos, tiene tasas de retorno macro como micro económicas de excepción. De allí, que las empresas que invierten en preparación tendrán una rentabilidad superior a quienes inviertan solo en plantas físicas y equipos.

12-¿Los gerentes mantienen informados a los empleados acerca de los asuntos relevantes de la empresa?

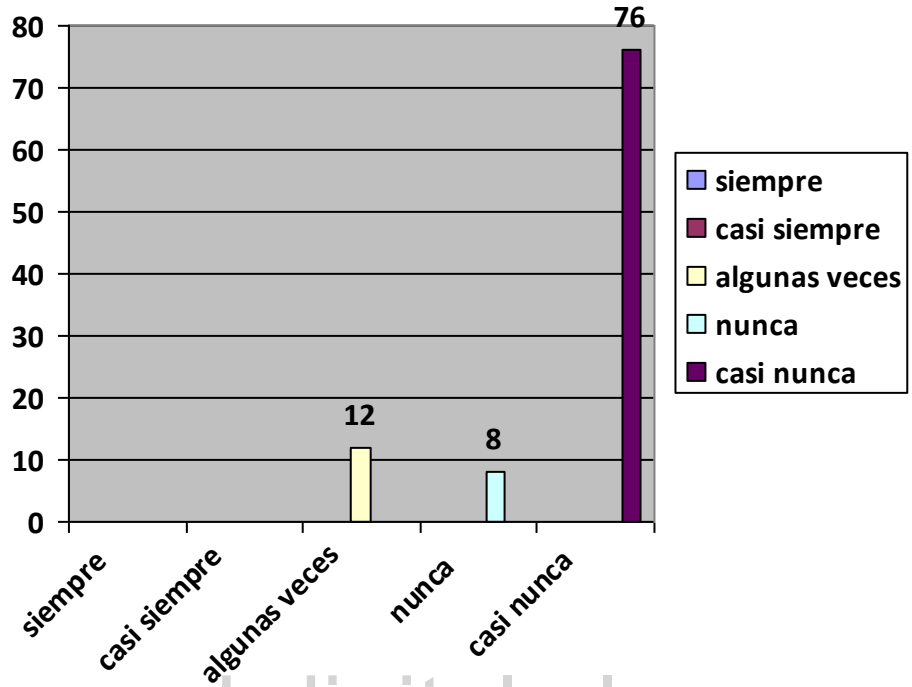
Tabla 13. Información

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	3	12%
Nunca	2	8%
Casi nunca	19	76%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Figura 12. Información. Nota: Parra (2016)

Análisis

Con respecto al gráfico 12, se logra observar un 75% de los empleados respondieron que casi nunca los gerentes mantienen informados a los empleados acerca de los asuntos relevantes de la empresa, 12% dice que algunas veces los mantienen informados y el 8% mantiene que nunca les informan.

En este sentido, la gran mayoría de los trabajadores sostienen que los gerentes en muy pocas ocasiones les informan sobre aspectos o situaciones importantes dentro de la organización.

Según Bohórquez (2010), “en toda organización se hace necesario mantener informados a los trabajadores sobre aspectos importantes que se

C.C.Reconocimiento

desarrollan en la empresa, para de esta forma ellos se sientan tomados en cuenta para el mejoramiento de la misma" (p.45) de allí, radica la importancia de involucrar a los empleados informándoles debidamente tanto de los valores de la empresa, como de los objetivos, visión misión, cultura entre otros con el fin de fortalecer las relaciones de los mismos con el lugar de trabajo para motivarlos a cooperar de forma conjunta con los gerentes en todas las acciones que permitan beneficiar a la institución.

13-¿La empresa cuenta con recursos financieros y tecnológicos para fortalecer el desarrollo profesional y laboral de su talento humano?

Tablas 14. Recursos financieros y tecnológicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	15	60%
Algunas veces	10	40%
Nunca	-	-
Casi nunca	-	-
Total	25	100

Fuente: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

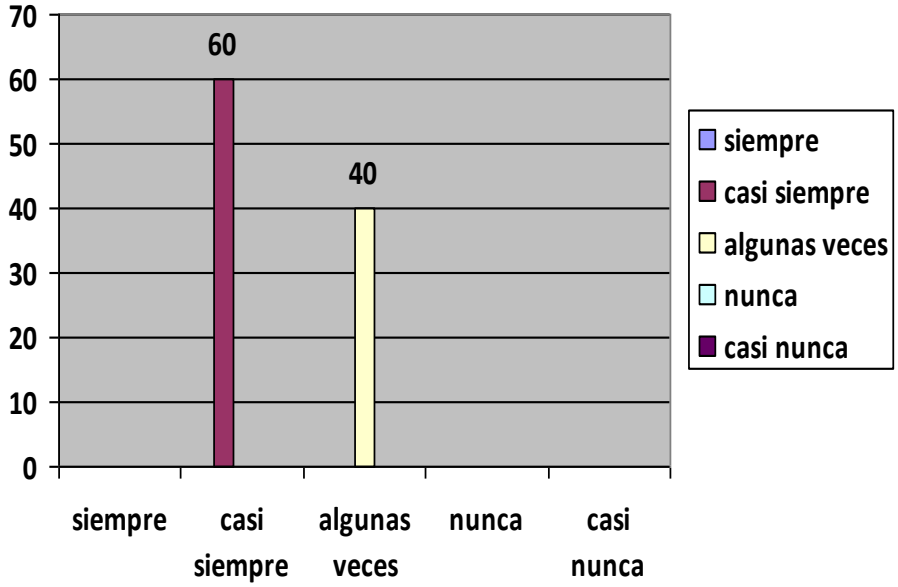


Figura13. Recursos financieros y tecnológicos. Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

Análisis

En la tabla 14 estipulada como recursos financieros y tecnológicos, se evidencia un 60% de los trabajadores consideran que casi siempre la empresa cuenta con recursos financieros y tecnológicos para fortalecer el desarrollo profesional y laboral de su talento humano y 40% manifiesta que algunas veces la empresa cuenta con dichos recursos.

Para, Saneti (2014) la optimización de los recursos tanto financieros como tecnológicos, es una grandiosa técnica para llevar a cabo debido a que se basa en la eficacia y la eficiencia para alcanzar grandes objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Las empresas deben establecer prioridades para que así se trabaje más rápido en los puntos críticos que están afectando su crecimiento o analizar cómo podrían beneficiarse de esas prioridades

C.C.Reconocimiento

14--¿La empresa cumple con los estándares de desempeño laboral establecidos para asegurar la calidad de trabajo del talento humano a su cargo?

Tabla 15. Estándares de desempeño laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	25	100%
Nunca	-	-
Casi nunca	-	-
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

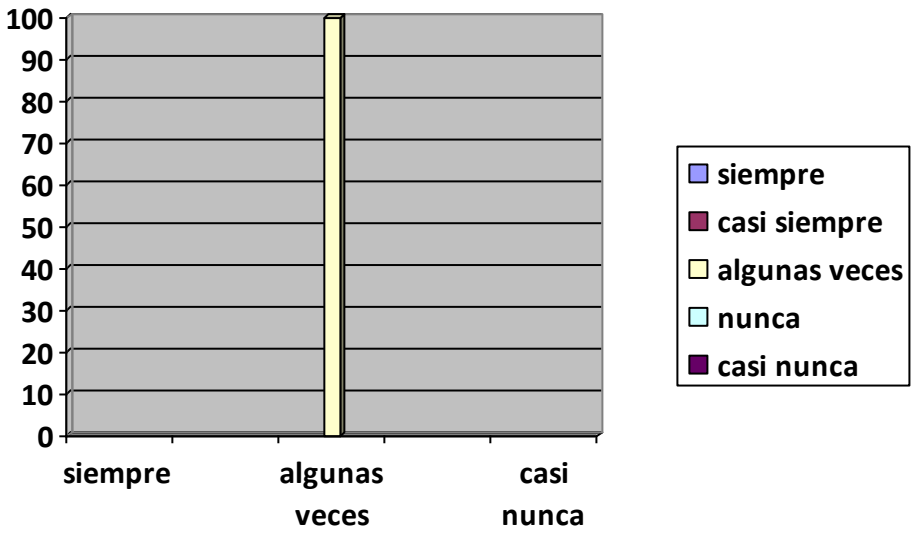


Figura 14. Estándares de desempeño laboral. Nota: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento

Análisis

En cuanto a los datos antes mostrados, la totalidad de los empleados encuestados en un 100% opinaron que algunas veces la empresa cumple con los estándares de desempeño laboral establecidos para asegurar la calidad de trabajo del talento humano a su cargo. Para reforzar lo anterior, Ferreira (2014) resalta que se debe tomar en cuenta la evaluación del desempeño como una valoración sistemática del desempeño de cada persona en función de las tareas que desempeña, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo de esto, por lo tanto, las organizaciones adoptan estándares de desempeño para administrar sus operaciones con mayor excelencia.

Por otro lado, la evaluación del desempeño permite establecer los aspectos a mejorar en la función laboral de cada talento humano buscando los correctivos indicados para cada caso en busca de alcanzar la eficiencia, como el logro de los objetivos y metas. Asimismo, para esta evaluación se hace necesario contar con instrumentos de evaluación indicados para cada función o puesto de trabajo a evaluar para contar con resultados fidedignos que permitan planificar de la mejor forma las estrategias de corrección.

www.bdigital.ula.ve

Del mismo modo, es importante resaltar su utilidad como ya sea planteado para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades como también sus habilidades y destrezas. Además, se trata de un proceso sistemático y periódico, donde se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

C.C.Reconocimiento

15--¿Los gerentes aseguran la participación del talento humano en la implementación de estrategias para el mejor desarrollo laboral de los mismos?

Tabla 16. Participación del talento humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	20	80%
Nunca	-	-
Casi nunca	5	20%
Total	25	100

Nota: Parra (2016)

www.bdigital.ula.ve

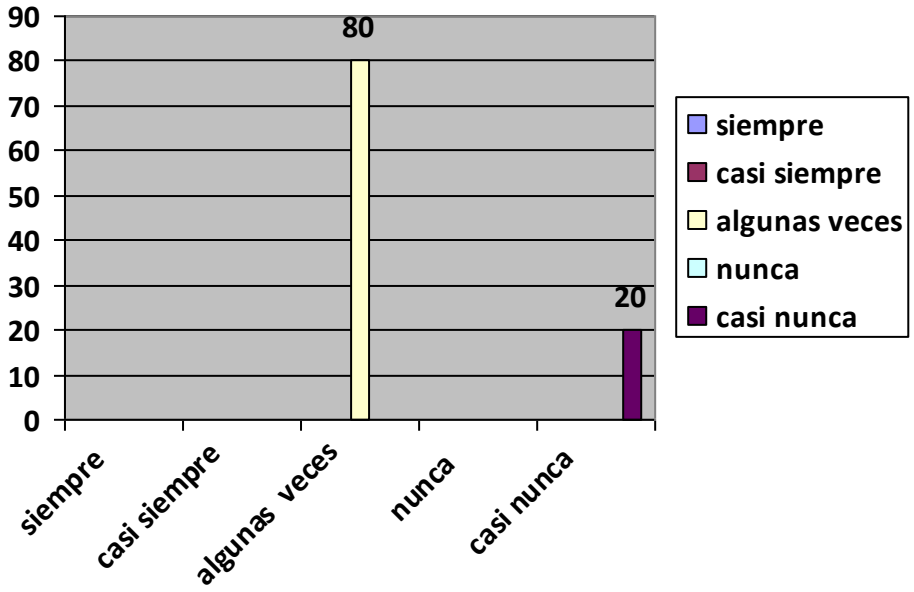


Figura 15. Participación del talento humano. Nota: Parra (2016)

C.C.Reconocimiento

Análisis

En lo que respecta a la figura 15, se establece un 80% de la información suministrad por los trabajadores en cuanto a que algunas veces los gerentes aseguran la participación del talento humano en la implementación de estrategias para el mejor desarrollo laboral de los mismos y el 20% restante opina que casi nunca aseguran determina participación.

Lo antes planteado, evidencia de acuerdo a la mayoría de los encuestados que los gerentes poco permiten la participación del talento humano a su cargo en el desarrollo de estrategias que beneficien al funcionamiento de la organización.

De acuerdo a Ferreira (2014), es necesario impulsar por parte de los gerentes la participación de sus trabajadores en la planificación de estrategias como de acciones que permitan mejorar el desempeño de los mismos. En este sentido, es importante resaltar que los beneficios de un conjunto de trabajadores comprometidos son múltiples y se evidencian fácilmente en el día a día de la organización.

www.bdigital.ula.ve

De tal modo, el crecimiento del negocio, de la productividad, de la eficiencia y de la cohesión de los equipos de trabajo son los principales efectos de consolidar el compromiso y la satisfacción de las personas que conforman su empresa.

C.C.Reconocimiento

Resultados de la Entrevista

1-¿Cuáles son las estrategias basadas en el Coaching empresarial, que desarrolla la organización?

Los gerentes manifestaron, que no manejaban mucha información sobre ese tipo de estrategias, que para ellos lo mejor que hacían era tratar de mantener buenas relaciones con el personal a su cargo.

2-¿Qué tipos de técnicas emplean como gerentes sobre Coaching para optimizar los procesos funcionales de la empresa?

De forma general, los gerentes expresaron no tener un conocimiento sobre este tipo de técnicas, por lo tanto no sabrían decir cuales utilizan, pero ellos indicaron que realizan una buena comunicación con sus empleados, y entre ellos siempre se reúnen para planificar y organizar las actividades que permitan una mejor funcionalidad en las estructura de la empresa.

www.bdigital.ula.ve

3-¿Qué tipos de soluciones busca el grupo gerencial que permitan cubrir las necesidades insatisfechas dentro de actividades laborales de los empleados?

Con la situación país, a resultado difícil mantener a todos los empleados en su cargo, pero tratan de estar al día con el salario de los mismos como de los aumentos que se establecen por decreto nacional.

4-¿Consideran que manejan conocimientos amplios sobre Coaching empresarial?

Los gerentes coincidieron en que no poseen una información amplia sobre el tema.

5-¿Han participado en jornadas donde se brinde información sobre Coaching empresarial?

C.C.Reconocimiento

Los gerentes manifestaron que hasta ahora no han asistido a ningún tipo de jornada al respecto.

6-¿Establecen como gerentes una comunicación efectiva con sus empleados y demás compañeros de trabajo?

Los gerentes expresaron que entre ellos se maneja muy bien la comunicación, pero si fueron sinceros a establecer que a pesar que tienen un trato cordial con los empleados consideran que se debe reforzar aún más la comunicación con ellos y entre los mismos empleados.

7-¿Consideran que las condiciones de trabajo son óptimas para un mejor desempeño profesional del talento humano a su cargo?

Los gerentes consideran que los trabajadores tienen espacios de trabajo acordes para el trabajo que desempeñan.

8-¿Identifican los factores específicos que permitan mejorar la capacitación profesional dentro de la empresa del talento humano?

www.bdigital.ula.ve

Los gerentes consideran que ellos toman en cuenta todos los aspectos que permitan desde sus posibilidades mejorara la capacitación de sus empleados, aunque reconocen que en los últimos años, las jornadas de capacitación han disminuido, lo que deben ser reforzadas para el beneficio de todos en general.

Análisis de la entrevista

Como se puede apreciar en la información suministrada por los gerentes, no manejan una información amplia en cuanto a Coaching empresarial como de las estrategias y técnicas basadas en esta disciplina que le permitan mejorar su proceso organizacional como el desempeño del talento humano a su cargo. Del mismo modo, consideran que ellos han utilizados acciones que permiten un mejor trato con los empleados, además

C.C.Reconocimiento

que ayuden a sentirse satisfechos en la empresa relacionado con el pago de su salario ajustado a lo estipulado por decreto a nivel del gobierno nacional.

Por otra parte, reconocen que a pesar del esfuerzo para mantener buenas relaciones dentro de la empresa, si se debe buscar vías que permitan reforzar la comunicación efectiva entre ellos y sus empleados como entre los mismos trabajadores, para subsanar situaciones conflictivas que suceden en ciertas ocasiones dentro de las jornadas laborales, impidiendo de una u otra manera el buen funcionamiento de la organización.

Por otro lado, los gerentes consideran que la empresa cuenta con condiciones óptimas de infraestructura como de ambiente para que los empleados se desempeñen de manera satisfacto9ria, sin embargo reconocieron que presentan debilidad en la planificación de jornadas de capacitación personal como profesional que permitan al talento humano a su cargo mejorar sus funciones dentro de la organización.

www.bdigital.uta.ve

Conclusión del Diagnóstico

Luego de la aplicación de los instrumentos elaborados para el desarrollo de la fase diagnóstica de la investigación como fueron la encuestas dirigida al talento humano de la organización y la entrevista para recoger la información de los gerentes, se logra establecer que tanto los empleados como los respectivos gerentes no manejan un conocimiento amplio sobre el Coaching empresarial, debido a la poca información que tienen sobre esta disciplina, del mismo modo, a la falta de participación en talleres, conversatorios o charlas donde se dé a conocer sus aspectos epistemológicos como la orientación práctica que esta disciplina le brinda a

C.C.Reconocimiento

las personas para encontrar las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos como metas tanto personales, profesionales y de la propia organización.

Del mismo modo, se pudo apreciar que el talento humano de la empresa se siente poco motivado en el desarrollo de sus funciones como en la colaboración que debe prestar a la misma, esto debido, a la falta de programación de acciones por parte de los gerentes que permitan fortalecer la participación de los trabajadores en las actividades de elaboración de estrategias, planificación de acciones conjuntas en el logro del mejoramiento de la organización en cuanto a sus objetivos como metas. Asimismo, se evidencia la presencia de una comunicación muy lineal es decir de gerentes al talento humano, con respecto a órdenes a ejecutar, pero no una comunicación que permita dar a conocer la opinión de los mismos, sus sentimientos o emociones, sus pesares, las cosas que le desagradan o agradan de su función laboral y su relación con las demás personas que hacen vida activa en la empresa.

www.bdigital.ula.ve

Por otro lado, afloro la falta de planificación de jornadas de capacitación para el talento humano tanto para el fortalecimiento personal como profesional y laboral, lo que conlleva a que los trabajadores no a sentir que los gerentes en un pocas ocasiones piensan en el crecimiento de ellos como parte importante de la organización, y también a realizar su función laboral sin el reforzamiento necesario para el trabajo que realizan en cada puesto laboran, lo que genera en muchas ocasiones mal funcionamiento de los procesos que se desarrollan dentro de la organización.

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO V

Fase de la Propuesta.

El propósito de la presente fase es dar a conocer un modelo de Coaching empresarial para lograr el desempeño óptimo del talento humano en la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago. Asimismo, se evidencia la estructura en que se encuentra compuesta la propuesta por medios objetivos claros que buscan ofrecer una herramienta gerencial en vías de lograr alcanzar los objetivos y metas de la empresa como de todas las personas que hacen vida activa dentro de la misma.

www.bdigital.ula.ve

Título

Modelo de Coaching Empresarial para el Talento Humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago

C.C.Reconocimiento

Generalidades

El propósito fundamental es proponer un modelo de Coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente en el talento humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago con la finalidad que sea una herramienta útil para el alcance de los objetivos y metas propuestos por la misma organización.

En esta parte, se establecen todos los elementos que conforman la propuesta, relacionándose entre sí y mostrando un orden sistemático de aplicación para los gerentes y el talento humano. La propuesta contiene el establecimiento claro de los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño del modelo, lo cual se justifica ante la necesidad de un Coaching Empresarial que ayude a los gerentes como al talento humano al logro de su fortalecimiento personal y profesional en beneficio propio como de la organización en general.

www.bdigital.ula.ve

A demás se plantea la importancia que tiene la propuesta del modelo de Coaching Empresarial para otras empresas con características similares a la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago, así también los beneficios, alcance y las etapas detalladas de cada una de ellas para implementar el modelo de Coaching Empresarial

C.C.Reconocimiento

Objetivo General

Desarrollar un modelo de Coaching empresarial para lograr fortalecer el desempeño del talento humano en la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

Objetivos Específicos

-Estructurar un modelo de Coaching empresarial, que esté de acuerdo a los recursos y necesidades de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago.

-Establecer estrategias y propósitos claros para el desarrollo del modelo de Coaching empresarial dentro de la organización

www.bdigital.ula.ve

-Ejecutar jornadas de capacitación que permitan impulsar el conocimiento sobre Coaching empresarial tanto para los gerentes como el talento humano de la empresa.

- Evaluar el modelo planteado por periodos de tiempo de manera conjunto con los gerentes y el talento humano a su cargo.

Importancia

A razón de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la década de los noventa, el Coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del

C.C.Reconocimiento

directivo. Por lo tanto, el Coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales.

En este sentido, radica la importancia de dar a conocer un modelo de Coaching empresarial como la herramienta adecuada demandada por los gerentes actuales para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, entre otros, además supone una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida profesional y personal de todo el talento humano a su cargo.

Del mismo modo, entre los objetivos de la mayoría de las intervenciones de Coaching empresarial, permite beneficiar las áreas más comunes de cambio que se dan en cuanto a sus metas sobre su desempeño, sus habilidades interpersonales, sus cambios de comportamiento y el papel que desempeña el gerente junto con su talento humano para llevar a cabo con éxito el proceso.

www.bdigital.ula.ve

Alcance de la Propuesta

El modelo de Coaching Empresarial está destinado exclusivamente para los gerentes y talento humano de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago, el cual permitirá fortalecer o maximizar el desempeño en sus actividades laborales. De igual manera, se pretende que el gerente adquiera nuevas posturas de liderazgo beneficiando así al desarrollo de los empleados.

C.C.Reconocimiento

En ocasiones no es suficiente una buena relación comunicacional entre la parte gerencial y sus trabajadores o viceversa, es importante que el personal que esté realizando su trabajo este motivado, y no realice por compromiso sus funciones; con este modelo se pretende cambiar la mentalidad de los Gerentes a practicar nuevas técnicas de Liderazgo, ayudando a tener una mejor relación laboral con el talento humano a su cargo.

El modelo tratará de facilitar el trabajo de los Gerentes al momento de dirigir a sus empleados; ya que por naturaleza el Coaching pretende crear una comunicación sana entre el jefe y empleado eliminando el papel de mandatario y cambiándolo por el de un entrenador especializado que guíe y estimule, a un mejor desarrollo de sus funciones y al mismo tiempo hacerlo sentir que es parte importante de la empresa para la que labora.

www.bdigital.ula.ve

En este sentido, con el Coaching se pretende orientar un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización, destinado a lograr a la vez la eficacia y eficiencia en los resultados, y la motivación y satisfacción personal de los empleados, cualquiera que sea su nivel. Ya que las personas son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Factibilidad de la Propuesta

En cuanto a la factibilidad de la propuesta, la misma se pudo medir mediante las conversaciones realizadas con la población del estudio (gerentes y empleados) de la empresa, al momento de efectuar las encuestas y la entrevista como también, en las diferentes visitas ejecutadas

C.C.Reconocimiento

a la organización durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, la misma se presenta de la siguiente manera:

Factibilidad Física: en cuanto a la factibilidad física; es decir de espacio o de estructura, es importante resaltar la empresa cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de los talleres de capacitación o cualquier otro evento que sea necesario planificar para el éxito de la aplicación de la propuesta. Asimismo, las mismas han sido ofrecidas con beneplácito al investigador por cada uno de los gerentes, manifestando toda su colaboración para los arreglos a última hora antes del desarrollo de cada una de las jornadas planificadas y las demás que se deseen integrar a dicho trabajo.

Factibilidad de Capacitación: en este sentido, la investigadora cuenta con la colaboración de antemano de facilitadores acreditados para la realización de los talleres, tanto de la Universidad de Los Andes como de otros centros donde se encuentran Coaching empresariales como especialistas del tema.

www.bdigital.ula.ve

Factibilidad Humana: en cuanto a la factibilidad humana, la propuesta cuenta con toda la colaboración del personal tanto de la gerencia como de los empleados, manifestado de antemano en cada uno de los encuentros y visitas efectuadas por el investigador a la empresa.

Factibilidad Empresarial: en este renglón la propuesta es factible debido al gran apoyo que la misma le brindará a todo el proceso organizacional de cualquier empresa, ya que la misma permite beneficiar principalmente a la, a todos los empleados como principales motores para el desarrollo de la misma como de los gerentes en su papel de líderes

C.C.Reconocimiento

indiscutibles de la organización, en vías de generar el progreso y transformación de los procesos estructurales, funcionales de la organización como del talento humano a su cargo.

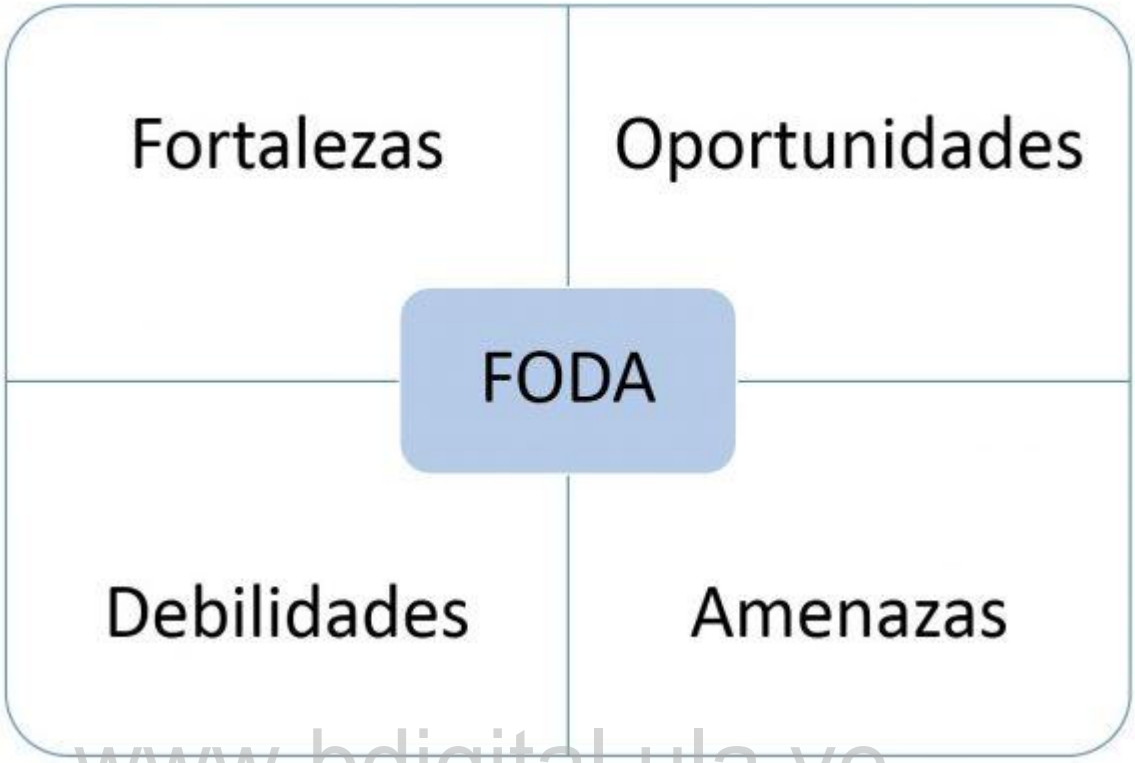
Estructura del Modelo de Coaching Empresarial

Fase. I: Diagnóstico Situacional de la Cámara de Comercio e Industria de El Vigía y Sur del Lago

El diagnóstico es una herramienta útil para realizar estudios, ya que por medio del mismo se logró detectar la situación actual de la Cámara de Comercio ya antes mencionada, por lo que se realizó utilizando el FODA (fortalezas, oportunidades, limitantes, amenazas.), con la aplicación de esta técnica se evaluara el ámbito interno y externo

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento



www.bdigital.ula.ve

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

C.C.Reconocimiento

Análisis FODA	**Oportunidades** O1-Alianzas con otras organizaciones nacionales. O2-Utilización de intercambio de actividades con otras empresas del ramo. O3-Buena comunicación con la comunidad de su entorno. O4-Intercambio comercial y de información por medio de las redes sociales	**Amenazas** .A1-Problemas de delincuencia en los alrededores de la organización. A2-Agentes contaminantes ambientales A3- Problemas del transporte en las horas nocturnas. A4-Problemas de electricidad (apagones) que dificultan la labor por las altas temperaturas de la zona.
Fortalezas **F1**-Los gerentes se sienten identificados con la misión y visión de la empresa. F2-Sienten la necesidad de mejorar la comunicación con sus empleados. F3-Presentan deseos de desarrollar capacitación de aprendizaje personal como profesional para todos los que hacen vida en la empresa. F4-Están abiertos a cambios de actitud y comportamiento gerencial para el beneficio de la organización. F5-Se encuentran de acuerdo en mejorar los incentivos motivacionales a su personal a cargo.	**Estrategias de FO** -Estrategias para Maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades: -Fortalecer por medio de acciones conjuntas procesos de cambios y buena comunicación. (F1,F2,F3,F4, O1,O2, O3) -Reforzamiento por medio de jornadas y encuentros recreativos y de capacitación, los lazos de amistad y de trabajo. (F5,O3)	**Estrategias FA** -Estrategias para Maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas: -Fortalecer los lazos de vinculación entre la organización y otras empresas del sector. (F1,F2,F3,F4, A1,A2,A3,A4)
Debilidades **D1**-Tanto los gerentes como el talento humano, posee poco conocimiento sobre Coaching empresarial. D2-En la empresa se desarrollan pocas jornadas de capacitación y fortalecimiento personal y profesional. D3-Se presenta una comunicación no efectiva entre gerentes y empleados	**Estrategias DO** Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades: -Reforzar el Coaching empresarial entre todo el personal de la organización y con el entorno inmediato.(D1.D2,D3,O1,O2) -Fortalecer los lazos de comunicación efectiva y trabajo en equipo en la solución de problemas entre la organización y su entorno. (D4,D5,D6,O1,O2,O3)	**Estrategias DA** Estrategias para minimizar tanto las debilidades como las amenazas: -Fortalecer la formación y capacitación integral del talento humano sustentado en el Coaching empresarial(D1,D2,D3,D4,D5,D6,A1,A2,A3,A4)

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

La presente FODA se elaboró, primero para recoger la información necesaria para efectuar la siguiente etapa en la estructura del modelo de Coaching empresarial ya mencionado y también como modelo de lo primero que debe hacer la empresa antes de ejecutar cualquier modelo, plan o estructura en beneficio del desarrollo gerencial dentro de la organización.

Fase. II: Formulación de Estrategias

Estrategia 1. Desarrollo de programas de motivación

Con la presente estrategia se pretende que los gerentes generen acciones de motivación tanto para ellos mismos como para su talento humano, para lograr adecuarse a los cambios en su desempeño laboral, considerando que los incentivos en la motivación se utilizan como motores indispensables en el éxito de la funcionalidad de la organización. Para el desarrollo de esta estrategia, se contará con una jornada de tres horas como se encuentra establecido en el programa de motivación.

www.bdigital.ula.ve

Propósitos de la Estrategia. 1

-Motivar a los gerentes como al talento humano para el logro de objetivos y metas a partir de reforzadores e incentivos.

-Incentivar una actitud positiva en los gerentes y el talento humano, para que internalicen con mayor facilidad los lineamientos del Coaching empresarial en la búsqueda de un cambio de actitud.

C.C.Reconocimiento

Desarrollo de la Estrategia. 1

Objetivo: logar un cambio de actitud tanto del gerente como del talento humano hacia la adquisición un liderazgo participativo a partir del Coaching empresarial.

Descripción del Desarrollo de programas de motivación

El presente programa tiene como finalidad, motivar a los gerentes como al talento humano a su cargo hacia un cambio de actitud, de intereses y acciones dentro del desempeño laboral, ya que, cuando las personas se sienten motivadas se encuentran más proactivas en el desarrollo de sus funciones o actividades dentro de las organizaciones, con el firme propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidos en la misma.

Por otra parte, la motivación en esta estrategia implica ofrecerles a los gerentes como al talento humano distintos reforzadores para lograr que el Coaching empresarial sea un éxito, y que ambas partes se consoliden de manera eficiente dentro de sus diferentes desempeños laborales.

www.bdigital.ula.ve

Aplicación

Para el logro práctico del presente programa es necesario definir los reforzadores que por medio de los incentivos se podrán obtener los siguientes objetivos:

-Obtención de resultados excelentes en las evaluaciones que se realicen luego de efectuar la capacitación de Coaching.

C.C.Reconocimiento

-Mejorar la eficiencia después de aplicar las estrategitas de Coaching empresarial en el talento humana de la empresa.

Definición de incentivos como reforzadores:

1-Reforzar los resultados que se obtengan en la capacitación de modelo de Coaching, en base a los siguientes aspectos:

a-Acreditación como coach.
b-Incremento salarial del 10% del salario base.
c-Mejorar la hoja de vida del empleado.
d-Consolidación de la seguridad laboral.

2-Reconocimiento a los empleados que logren un cambio positivo en el desempeño laboral, haciendo la comparación con lo obtenido en la evaluación inicial, es decir, antes de la implementación del modelo y después de la implementación del mismo. Los respectivos reconocimientos serán por medios de certificados con calificación que les permitan ser clasificados o premios.

www.bdigital.ula.ve

3-Dentro de la implementación la persona que ya sea acreditada como coach y que tenga el mejor desempeño se recompensará siendo el coach líder que evaluará las acciones de los demás, como del buen desempeño del trabajo en equipo, lo cual debe ocurrir durante los primeros seis meses de la implementación del modelo.

C.C.Reconocimiento

Estrategia. 2 Capacitación a los gerentes sobre los postulados del Coaching empresarial

La estrategia presentada pretende formar a los gerentes en cuanto al conocimiento de los aspectos que sustentan el Coaching empresarial, en vías de lograr construir un mejor ser humano dentro de su desempeño personal, profesional y laboral.

Propósitos de la Estrategia. 2

-Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los gerentes en cuanto a Coaching empresarial.

-Incentivar en los gerentes la iniciativa y la responsabilidad de llevar a cabo los postulados del Coaching empresarial hacia el fortalecimiento de su talento humano.

www.bdigital.ula.ve

Desarrollo de la Estrategia. 2

Objetivo: Capacitar a los gerentes en el modelo de Coaching empresarial como herramienta que facilitara el mejor desempeño del talento humano a su cargo dentro de la empresa.

Descripción de la estrategia

La presente estrategia tiene como finalidad capacitar a los gerentes, sobre todo lo relacionado con el Coaching empresarial para de esta manera darle a conocer todos los beneficios que se obtienen con la implementación de modelo sugerido, permitiendo proporcionar objetivos y metas tanto de los

C.C.Reconocimiento

empleados como de la empresa para desarrollarse los primeros como seres humanos óptimos en el cumplimiento de su desempeño laboral y la última en el logro del éxito de su funcionamiento general.

Aplicación de la capacitación

Capacitación 1: Adopción de actitud frente a los cambios

Cronograma de Trabajo

Objetivo	Contenido	Técnica	Recursos	Lugar	Hora
Fortalecer el cambio de actitud en los gerentes, para la aceptación del Coaching empresarial.	-Formación de actitudes. -Tipos de cambio. -Rol de las actitudes en la vida cotidiana. -Lo único estable es el cambio	Conversatorio Lluvia de ideas	Materiales: hojas blancas, diapositivas, marcadores. Humanos: Gerentes facilitador	Instalaciones de la empresa	4 horas

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Capacitación 2: Seminario introductorio al Coaching empresarial

Cronograma de Trabajo

Objetivo	Contenido	Técnica	Recursos	Lugar	Hora
Proporcionar la información básica sobre el Coaching empresarial.	-Términos básicos -Que es el Coaching empresarial -Historia, principios y beneficios -El gerente como coach -Características y conducta del coach -Funciones gerenciales como coach	Conversatorio Lluvia de ideas Mesas de discusión	Materiales: hojas blancas, diapositivas, marcadores. Humanos: Gerentes facilitador	Instalaciones de la empresa	8 horas

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Capacitación 3: Intervención del Coaching empresarial

Cronograma de Trabajo

Objetivo	Contenido	Técnica	Recursos	Lugar	Hora
Identificar las intervenciones del Coaching empresarial.	Intervenciones típicas del Coaching empresarial - Intervenciones del Coaching para el liderazgo	Conversatorio Lluvia de ideas	Materiales: hojas blancas, diapositivas, marcadores. Humanos: Gerentes facilitador	Instalaciones de la empresa	6 horas

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Capacitación 4: Técnicas del Coaching empresarial

Cronograma de Trabajo

Objetivo	Contenido	Técnica	Recursos	Lugar	Hora
Identificar en que momento debe aplicarse las técnicas del Coaching empresarial en el trabajo	1-Técnica del Feedback -Como proporcionar un Feedback eficiente -Los beneficios del Feedback 2-Técnicas de comunicación -El coach como comunicador -El arte de escuchar -La comunicación no verbal	Conversatorio Lluvia de ideas	Materiales: hojas blancas, diapositivas, marcadores. Humanos: Gerentes facilitador	Instalaciones de la empresa	8 horas

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Capacitación 5: Coaching empresarial en equipo

Cronograma de Trabajo

Objetivo	Contenido	Técnica	Recursos	Lugar	Hora
Mejorar el ambiente laboral, por medio de la formación de equipos de trabajo	¿En qué consiste un buen equipo? ¿Cuándo son apropiados los equipos? Características de los buenos equipos Beneficios de los buenos equipos Función del coach en la formación de los buenos equipos Cualidades de un coach en equipo	Conversatorio Lluvia de ideas	Materiales: hojas blancas, diapositivas, marcadores. Humanos: Gerentes facilitador	Instalaciones de la empresa	8 horas

www.bdigital.ula.ve

Estrategia 3. Entrenamiento al talento humano de la Cámara de Comercio e Industria.

Con esta estrategia se pretende que los gerentes por medio de su ejemplo y de lo aprendido, pongan en práctica en el talento humano a su cargo herramientas de Coaching que les permitan identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio para el logro en el éxito de su desempeño laboral dentro de la empresa.

C.C.Reconocimiento

Objetivo:

Propósito de la Estrategia. 3

-Dar a conocer el Coaching empresarial y los beneficios que imp0lica su aplicación.

-Fortalecer la valoración del trabajo en equipo.

-Fomentar la importancia de la comunicación efectiva.

Desarrollo de la Estrategia. 3

Objetivo: Ofrecer la información necesaria a los empleados para que se incorporen de manera fácil al modelo de Coaching empresarial.

www.bdigital.ula.ve

Descripción de la estrategia

La presente estrategia pretende la integración plena al modelo del Coaching empresarial, con la finalidad de que los emp0leados se desempeñen de forma eficiente en su desempeño laboral como personal. Asimismo, se plantea que los gerentes pongan en práctica lo estipulado en el modelo por medio el ejemplo propio y de esta manara reforzar la integración de los empleados a su ambiente como actividades de trabajo, creando mejores relaciones de armonía y comunicación en vías de alcanzar un productivo desempeño de sus funciones dentro de la organización.

C.C.Reconocimiento

Aplicación de la estrategia de entrenamiento

Aplicación 1

-Los gerentes luego de sus respectivas capacitaciones procederán a entrenar e integrar a sus empleados en el Coaching empresarial, para incorporar a los mismos a los diferentes equipos de trabajo.

-El gerente convertido en coach luego de la respectiva capacitación, situé la intervención del Coaching en las diferentes actividades de la empresa.

-Los gerentes se reunirán para de manera conjunta proceder a la conformación de los equipos de trabajo, que funcionaran bajo las premisas del Coaching empresarial.

www.bdigital.ula.ve

-Antes de la conformación de los equipos el gerente deberá efectuar un diagnóstico de cada empleado para determinar sus características, habilidades, destrezas y desempeño para agruparlos por afinidad.

-Se sugiere para la conformación de los equipos de trabajo un máximo de 8 empleados y un mínimo de 6.

Aplicación 2

-Luego de la conformación de los equipos de trabajo el gerente le dará a conocer a sus empleados como quedaron conformados los mismos, pidiendo la opinión de dicha conformación y sugerencias de cambios si algún empleado lo solicita.

C.C.Reconocimiento

-El gerente junto con los empleados, planificarán diferentes sesiones informativas de 15 a 20 minutos con cada empleado (miembro de los diferentes equipos).

-En las diferentes reuniones el gerente le dará a conocer un brochure debidamente estructurado sobre el Coaching empresarial, comentar preocupaciones individuales de cada empleado, estableciendo lazos de confianza, armonía y buena comunicación que motive y le permita fortalecer las relaciones, además de integrarlos aún más al Coaching empresarial.

-Luego de entregado el brochure y leído por parte del empleado, el mismo deberá para la próxima reunión anotar las inquietudes o comentarios respectivos.

Aplicación 3

www.bdigital.ula.ve

Primera reunión con el equipo

-Luego de la sesión individual con cada integrante del equipo, el coach (gerente) deberá a partir de la información adquirida del encuentro ya mencionado tomar en cuenta las incertidumbres, opiniones y sugerencias brindadas por sus empleados hacia el Coaching empresarial y sus equipos de trabajo.

-El gerente debe reafirmar en la reunión los roles de cada integrante de los equipos, establecer límites de confiabilidad en el cual se determinará el compromiso de los mismos de no comentar con otras personas lo que se discute en cada sesión,

-El coach (gerente) debe atender sus propios intereses y la de los demás, comentando las expectativas del desempeño de los equipos durante la

C.C.Reconocimiento

reunión. Asimismo, el equipo debe elaborar un objetivo que dará a conocer al gerente en el respectivo encuentro.

Aplicación 4

Segunda reunión con el equipo

-En este encuentro, el gerente debe verificar si los empleados han comprendido lo que significa el Coaching empresarial, aclarando dudas y reforzando los conocimientos adquiridos.

-Luego de esta etapa, el gerente junto con los empleados integrantes del equipo proceden a discutir el objetivo elaborado por los mismos en la sesión anterior, verificando el cumplimiento del mismo hasta ese momento.

www.bdigital.ula.ve

-Si el presente objetivo no se ha cumplido se procede a la discusión conjunto de los aspectos que han impedido su debido cumplimiento, procediendo a buscar caminos para cumplirlo o a cambiarlo por otro estableciendo de inmediato acciones para lograrl

Fase III: Evaluación y control del Modelo

El gerente junto con los empleados planificarán de manera trimestral encuentro o jornadas de evaluación, que permitan detectar el desarrollo del mismo, sus avances o no, los cambios que produce entre otros, además de revisar las debilidades que aún se encuentren para buscar en equipo las acciones que permitan reforzarlo para lograr los objetivos y metas propuestos en el mismo, por medio de instrumentos establecidos de acuerdo al diagnóstico y las estrategias pautadas. Ver Anexos (III, IV, V, VI)

C.C.Reconocimiento

La evaluación se realizara de la siguiente manera:

I. El consultor (Coach) evaluara la capacitación del conocimiento obtenido sobre Coaching empresarial a los Gerentes y talento humano a través del Formulario. (Ver Anexo III. “Evaluación de Capacitación” pág. 125)

II. El consultor (Coach) realizara reuniones mensuales con los Gerentes y el talento humano para evaluar la aplicación del modelo del Coaching Empresarial en los empleados, verificando si los empleados se desempeña eficientemente, (ver formulario “Evaluación de Aplicación del Coaching Empresarial” Pág. 134)

III. Los Gerentes llevaran un control de los empleados que se han integrado a equipos de trabajo, para luego de forma trimestral medir si se ha logrado que los empleados desarrollen sus funciones eficientemente.

www.bdigital.ula.ve

IV. Los Gerentes realizaran de manera periódica, entrevistas con los empleados, estos serán elegidos al azar con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos que previamente se establecieron en las reuniones iniciales de aplicación del coaching y los cuales fueron serán redactados en términos medibles y cuantificables de tal suerte que permitirá realizar esta medición.

V. El consultor (Coach) junto con el Gerentes revisaran evaluaciones anteriores de los empleados de las salas de venta sobre como desarrollaban sus funciones laborales antes del Coaching y después de implementado el Coaching Empresarial.

C.C.Reconocimiento

Fase IV: Resultados de las evaluaciones

Con los resultados obtenidos en las evaluaciones, surgen las siguientes actividades:

a) verificación de la eficiencia por medio de las estrategias empleada para el desarrollo del Modelo.

b) Determinar si el empleado está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos en su equipo de trabajo.

c) Revisar si ha existido un cambio en el ambiente laboral después que el modelo sea puesto en marcha.

d) Establecimiento de los puntos clave a tratar en los cuales debe de enfocar un esfuerzo para el cambio, para que así se obtengan los resultados esperados. Se recogerá la información de los formularios de la evaluación de los formatos siguientes.

www.bdigital.ula.ve

Fase V: Implementación del Modelo de Coaching Empresarial

Para poder implementar el modelo de Coaching Empresarial es preciso determinar el proceso, el mismo tendrá pasos a seguir para su aplicación. De igual manera, se considera necesario presentar estrategias, pues estas servirán para proporcionar orientaciones en un determinado momento y las estrategias ayudaran para ver la forma en que la propuesta del modelo se da a conocer a los grandes supermercados.

C.C.Reconocimiento

Objetivos de la Implementación

Objetivo General

Orientar a los Gerentes como alcanzaran el desempeño eficiente del talento humano a su cargo.

Objetivos Específicos

a) Establecer el desarrollo y aplicación del modelo de Coaching Empresarial como una herramienta capaz de lograr el desempeño eficiente en el talento humano de la organización.

b) Dar a conocer las acciones necesarias para facilitar la implementación del modelo de Coaching Empresarial.

c) Determinar quiénes son los gerentes responsables de la implementación del modelo de Coaching Empresarial.

www.bdigital.ula.ve

Proceso para la implementación del modelo Coaching Empresarial

a) En primer lugar los autores del modelo de Coaching Empresarial presentan la propuesta a los gerentes en general para su correspondiente consideración sobre la aplicación en el Coaching Empresarial.

b) Luego de ser aprobada la propuesta por la gerencia se da a conocer a todo el personal para en conjunto lograr su implementación y el desarrollo exitoso de la misma.

c) El seguimiento y control se hace tomando consideración que los gerentes y el consultor o coach principal junto con el talento humano de la empresa se reunirán para conocer los resultados que han surgido luego de

C.C.Reconocimiento

implementado el Coaching Empresarial y así buscar posibles soluciones si es necesario, o proseguir con el seguimiento adecuado de cada una de las etapas del modelo.

d) La retroalimentación de cualquiera de las fases mencionadas anteriormente puede darse en cualquier momento que se considere necesario procurando no dejar ningún vació en el proceso que impida su desarrollo adecuado.

e) El gerente luego de superar las debilidades luego de la primera aplicación del modelo se convertirá en coach de coach y será el encargado de entrenar a los otros directivos para que en algún momento asuman tal posición.

Presupuesto de la Propuesta

Descripción	Costos
Material de papelería	20.000
Facilitador de los talleres	80.000
Refrigerio	80.000
Total	180.000

www.bdigital.ula.ve

El presente presupuesto muestra precios aproximados que podrán variar de acuerdo al momento de efectuar las jornadas programadas.

Recursos de la Propuesta

Recursos Humanos: Los gerentes, los empleados, los facilitadores y el investigador.

Recursos materiales: Material de papelería, recursos tecnológicos (video been, computadora, micrófono).

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capitulo, luego de la demostración del análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas se seleccionadas, para luego dar paso a la elaboración de la propuesta planteada para el presente estudio se procede a establecer las conclusiones como recomendaciones respectivas.

Conclusiones

- En cuanto a los resultados obtenidos, se establece una coincidencia entre los gerentes y los empleados en cuanto a la poca utilización de estrategias relacionadas con el Coaching empresarial.

www.bdigital.ula.ve

-Del mismo modo, ambos sectores (gerentes y empleados) plantearon que tampoco se utilizan técnicas que se consideren de Coaching dentro de los procesos funcionales de la organización.

-Los empleados plantearon que los gerentes en pocas ocasiones indagan sobre soluciones que ayuden a cubrir las necesidades que faltan por satisfacer dentro de las actividades de trabajo; sin embargo los gerentes manifestaron que ellos hacen un esfuerzo para cubrir las necesidades de los trabajadores sobre todo lo relacionado con el ámbito salarial.

-Por otro lado, se evidencia la poca motivación de los empleados durante el desarrollo de su jornada laboral, debido a que no se sienten integrados e identificados con las acciones que se programan dentro de la empresa. Los

C.C.Reconocimiento

gerentes manifestaron estar conscientes de esa falta de motivación y estar dispuestos a buscar vías para solventar tal situación.

-Tanto los gerentes como los empleados están muy claros de la falta de conocimiento que poseen sobre todos los aspectos relacionados con el Coaching empresarial.

-Los trabajadores consideran que a pesar de que existe una comunicación con los gerentes la misma no presenta un carácter efectivo, debido que en muchos casos solo se limita a lo indispensable durante la jornada de trabajo. Por su parte los gerentes, reconocen la necesidad de fortalecer la comunicación entre ellos y sus empleados como entre los mismos trabajadores para que sea más efectiva en beneficio de la organización en general.

-Un alto índice de trabajadores, coinciden en que las condiciones laborales dentro de la empresa no son las más favorables para el desarrollo de un buen desempeño en el trabajo. Sin embargo, los gerentes consideran que sus empleados si poseen ambientes favorables para el desarrollo de sus funciones.

www.bdigital.ula.ve

-Los empleados reflexionan con respecto a que los gerentes poco reconocen factores específicos que ayuden a realizar la capacitación profesional de los trabajadores en beneficio de la empresa en general. Por su parte los gerentes, reconocen la necesidad de reforzar dentro de la empresa jornadas que permitan capacitar profesionalmente a todos sus empleados.

-Como se observa en los resultados mostrados anteriormente, un alto porcentaje de empleados concuerdan en la poca planificación que elabora la empresa en cuanto a jornadas de capacitación profesional.

C.C.Reconocimiento

-De acuerdo a los empleados, los gerentes poco ayudan a su talento humano a encontrar el logro de sus metas profesionales como personales; sin embargo se evidencio el deseo de los gerentes para mejorar la respectiva situación.

-En este sentido, la gran mayoría de los trabajadores sostienen que los gerentes en muy pocas ocasiones les informan sobre aspectos o situaciones importantes dentro de la organización.

-En cuanto a los recursos financieros y tecnológicos, los trabajadores consideran que casi siempre la empresa cuenta con recursos financieros y tecnológicos para fortalecer el desarrollo profesional y laboral de su talento humano

-Por otra parte, la empresa en ciertas ocasiones cumple con los estándares de desempeño laboral establecidos para asegurar la calidad de trabajo del talento humano a su cargo. No obstante los gerentes, consideran que la organización cumple con los estándares establecida por la ley para el desempeño de sus trabajadores.

www.bdigital.ula.ve

-Los empleados establecieron que los gerentes poco permiten la participación del talento humano a su cargo en el desarrollo de estrategias que beneficien al funcionamiento de la organización. Por su parte, los gerentes reconocieron que solo informan a sus trabajadores de sus funciones puntuales pero poco los integran a la planificación de actividades o acciones propias de la empresa.

C.C.Reconocimiento

Recomendaciones:

-Dar a conocer por parte de los gerentes los resultados de la investigación a los empleados, para de esta forma buscar juntos acciones que permitan mejorar las debilidades evidenciadas dentro del funcionamiento de la organización.

-Implementar lo más rápido posible la propuesta planteada en el estudio, con la finalidad de lograr solventar la problemática existente dentro de la empresa.

-Internalizar tanto gerentes como empleados la necesidad de reflexionar sobre los cambios y transformaciones que necesitan la empresa a partir de sus propios cambios tanto a nivel personal, profesional como de desempeño.

www.bdigital.ula.ve

-Fortalecer el proceso de comunicación para que esta sea más efectiva y permita un mejor desempeño de la gerencia como del talento humano dentro de todas las áreas o contextos laborales de la empresa.

-Planificar jornadas de evaluación que permitan verificar como se esta llevando a cabo la implementación del modelo propuesto y los resultados que el mismo este arrojando, para hacer a tiempo los correctivos necesarios.

-Buscar ayuda inmediata a un Coaching Empresarial, ante cualquier duda o estancamiento de las estrategias y técnicas aprendidas e implementadas por medio del Modelo de Coaching empresarial propuesto.

-Estrechas relaciones con otras empresas donde funcionen modelos de Coaching empresarial, para fortalecer el desempeño del mismo como de la empresa en general.

C.C.Reconocimiento

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, Arocha y Ortiz (2011), Coaching, Motivación y Retención de Personal. Trabajo Especial de Grado, en la Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Psicología. Bogotá.

Álvarez, G (2011). Proyecto de Investigación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.

Alonso, A. y García, Fernando. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos claves. OmniaSciencie. Disponible en: http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.pdf.

Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (6ta ed). Editorial Espíteme. Caracas.

Aubert, G. (2015). Reflexiones sobre Coaching Ejecutivo. Grupo de Desarrollo Humano. Costa Rica.

Bastardo, A (2009). Talento humano. Editorial Dos Caminos. Buenos Aires. Argentina.

Bisquerra, R. (2008).Coaching: Un reto para los orientadores. REOP. Vol. 19, Nº 2, 2o Cuatrimestre, 2008.

Becerra, L (2015). Coaching Empresarial. Caracas. Venezuela. Editorial. Coaching Internacional.

Cóllanles (2013). El Coaching Empresarial. Madrid. España. Editorial. Círculo Rojo.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Venezuela.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial MacGrawHill. México.

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Chiriboga, H. (2010). Formando Agrolíderes: Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector Agropecuario. Editorial IICA. San José.

Ferreira, L (2014) La Gerencia de Avanzada. Editorial Florencia. Buenos Aires. Argentina.

Gómez, I (2010). Proyecto de Investigación. Universidad Central de Venezuela.

Hurtado, Y (2010). Metodología de Investigación. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Jiménez, J. (2014). Propuesta de un sistema empresarial para el desarrollo integral de gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo. Trabajo Especial de Grado de Maestría, Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia. Venezuela.

klisberg, B. (2010). Estrategias Gerenciales en la actualidad. Editorial Flores

www.bdigital.ula.ve

Lazzati, S. (2009).El cambio del comportamiento en el trabajo. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Ley Orgánica del trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 6.076 del 07 de mayo del 2012).

Leonard, R. (2008). La parte administrativa del entrenamiento. La aplicación de conceptos de negocio en administración del programa atlético y coaching. (2ªed). Madrid; Fitness.

Merlano Medrano**, S.:** *Sinergia en el ambiente de trabajo,* en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2011,www.eumed.net/rev/cccss/13/

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 38.426 del 28 de abril del 2006

Salazar, G. (2012). Coaching en acción: cómo desarrollar equipos de venta de alta competitividad. Bogotá. McGraw-Hill.

C.C.Reconocimiento

Saneti, A (2014). El Talento Humano. Editorial Granja. Madrid. España.

UPEL (2012). Manual de Trabajo especial de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.

Vargas,F,(2008)http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm

Villa, J. &Caperán, J. (2010). Manual de coaching. España: Profit.

Wolk (2012). El Coaching dentro de las empresas. México. Editorial Mac Graw Hill.

Zeus, P y Skiffinton (2010). Guía completa de Coaching para el trabajo. México. McGraw-Hill

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Anexos

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Anexo I

COMERCIO E INDUSTRIA DE EL VIGÍA Y SUR DEL LAGO.

La información solicitada solo será utilizada con fines académicos, agradeciendo su valiosa colaboración en el suministro de la misma.

INSTRUCCIONES

Seguidamente se presenta un cuestionario cerrado conformado por quince (15) preguntas, con cinco alternativas de respuesta como son: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Nunca, Casi Nunca; señalando las siguientes instrucciones:

-Lea cuidadosamente cada pregunta antes de emitir la respuesta.
-Al contestar, hágalo con mayor objetividad y sinceridad.
-Se presenta una serie de preguntas cerradas deberán ser respondidas claramente y de forma individual.
-Señale con una X la alternativa de respuesta que usted considere la correcta de acuerdo a su opinión.
-No deje ninguna pregunta sin contestar.
-Ante cualquier duda dirigirse al encuestador para solventarla.

Gracias por su atención.

www.bdigital.ula.ve
C.C.Reconocimiento

1- ¿La empresa donde labora aplica estrategias basadas en el coaching empresarial?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

2- ¿Los gerentes emplea técnicas de coaching para optimizar los procesos funcionales de la empresa?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

3- ¿Considera que los gerentes buscan soluciones que permitan cubrir las necesidades insatisfechas dentro de actividades laborales de los empleados?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

4-¿Se siente motivado durante el desarrollo de su jornada laboral?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

4- ¿Ha participado en jornadas donde se brinde información sobre coaching empresarial?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

www.bdigital.ula.ve

5- ¿Considera que los gerentes manejan conocimientos amplios sobre coaching empresarial?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

6- ¿Los gerentes establecen una comunicación efectiva con sus empleados y demás compañeros de trabajo?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

7- ¿Considera que las condiciones de trabajo son óptimas para un mejor desempeño profesional?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

8- ¿Los gerentes identifican los factores específicos que permitan mejorar su capacitación profesional dentro de la empresa?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

9-¿La empresa planifica jornadas de capacitación profesional a sus empleados en las diferentes áreas laborales?

Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

C.C.Reconocimiento

10-¿La empresa planifica jornadas de capacitación profesional a sus empleados en las diferentes áreas laborales?
Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

11-¿Considera que los gerentes, ayudan al talento humano a su cargo para que sus metas profesionales como personales sean alcanzadas en beneficio de la organización?
Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

12-¿Los gerentes mantienen informados a los empleados acerca de los asuntos relevantes de la empresa?
Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

13-¿La empresa cuenta con recursos financieros y tecnológicos para fortalecer el desarrollo profesional y laboral de su talento humano.?
Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

14--¿La empresa cumple con los estándares de desempeño laboral establecidos para asegurar la calidad de trabajo del talento humano a su cargo?
Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

www.bdigital.ula.ve

15--¿Los gerentes aseguran la participación del talento humano en la implementación de estrategias para el mejor desarrollo laboral de los mismos.?
Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__ Nunca__ Casi Nunca____

C.C.Reconocimiento

Anexo II

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL VIGÍA Y SUR DEL LAGO.

ENTREVISTA

1-¿Cuáles son las estrategias basadas en el coaching empresarial, que desarrolla la organización?

2-¿Qué tipos de técnicas emplean como gerentes sobre coaching para optimizar los procesos funcionales de la empresa?

3-¿Qué tipos de soluciones busca el grupo gerencial que permitan cubrir las necesidades insatisfechas dentro de actividades laborales de los empleados?

4-¿Consideran que manejan conocimientos amplios sobre coaching empresarial?

www.bdigital.ula.ve

5-¿Han participado en jornadas donde se brinde información sobre coaching empresarial?

6-¿Establecen como gerentes una comunicación efectiva con sus empleados y demás compañeros de trabajo?

7-¿Consideran que las condiciones de trabajo son óptimas para un mejor desempeño profesional del talento humano a su cargo?

8-¿Identifican los factores específicos que permitan mejorar la capacitación profesional dentro de la empresa del talento humano?

C.C.Reconocimiento

Anexo III

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____

Sucursal: _____

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____

Instrucciones: Subraye la respuesta correcta, no se permiten alteraciones en las respuestas. La ponderación de cada pregunta es de 0.4.

1. ¿Qué es el coaching?

a) Sistema que incluye conceptos, estructuras y procesos para mejorar el desempeño de los empleados.

b) Es una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato lo cual no proporciona una visión empresarial.

www.bdigital.ula.ve

c) El coaching es esencialmente una conversación, es decir un dialogo entre dos personas en un contexto productivo y orientado a los resultados.

d) A y B son correctas.

e) B y C son correctas.

2. ¿Qué es coach?

a) Un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de equipo y del suyo propio.

b) Líder que ayuda a los empleados a desarrollarse eficientemente.

C.C.Reconocimiento

c) Líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo.

d) A y B con correctas

e) A y C son correctas

7. ¿Cuándo un directivo logro el éxito como coach?

a) Clarifica la visión y determina los valores que tiene cada empleado.

b) Influir en los empleados para que se comprometan con la visión de los empleados.

c) Cuando es capaz de controlar y observar el desempeño de los empleados.

d) A y C son correctas.

e) A y B son correctas.

www.bdigital.ula.ve

8. ¿Un liderazgo visionario, inspirador es una función del?

a) Coach

b) Gerente

c) Pupilo

d) A y C son correctas.

e) B y A son correctas.

9. ¿Cuáles son los algunos de los objetivos propios que por naturaleza persigue el Coaching Empresarial?

a) Gestión del tiempo y confianza en el Coach

b) Falta de motivación en el personal y Desafíos

C.C.Reconocimiento

c) Proyectos específicos y Agenda del ejecutivo

d) A y B son correctas

e) B y C son correctas

10. ¿Cómo se define el carisma de un líder dentro del Coaching Empresarial?

a) Como parte de la personalidad del líder y fruto de la necesidad de poder

b) Capacidad de un líder de planificar la influencia de las creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.

c) Capacidad de un líder de ejercer una amplia e intensa influencia sobre creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.

d) A y C son correctas

e) A, B y C son correctas

www.bdigital.ula.ve

169

11. ¿Cuál es el objetivo que persigue el Coaching Empresarial en la intervención de liderazgo?

a) Brindarle a los individuos un apoyo incondicional para alcanzar el objetivo

b) Conseguir que un grupo de individuos se comprometan con una acción determinada para alcanzar el objetivo.

c) Proveer a un grupo de individuos las herramientas necesarias para alcanzar

la finalidad del objetivo.

d) A y B son correctas

e) A, B y C son correctas

C.C.Reconocimiento

12. ¿El Coaching Empresarial para el liderazgo se centra en?

a) Que los líderes reconozcan sus puntos débiles y fuertes

b) Que los líderes reconozcan el beneficio del Coaching Empresarial en el liderazgo para potencial el desempeño de los empleados

c) Que los líderes sean capaces de identificar los puntos débiles y fuertes de los empleados.

d) A, B y C son correctos

e) B y C son correctos

13. ¿Cuáles son las técnicas que fundamentan la aplicación del Coaching Empresarial?

a) Técnica del Feedback y Técnica del aprendizaje

b) Técnica de la Comunicación y Técnica del aprendizaje

www.bdigital.ula.ve

c) Técnica de la Comunicación, Técnica del aprendizaje y Técnica del Feedback

d) Técnica de la Comunicación y Técnica del Feedback

e) ninguna es correcta

14. ¿En qué consiste el Feedback?

a) Lo que hacemos cuando damos otra opinión ó evaluación del comportamiento, desempeño de un empleado.

b) En cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de otra percepción.

c) En motivar a la gente por medio del reconocimiento.

d) En prestar atención a los objetivos y orientarlo hacia el futuro.

C.C.Reconocimiento

e) Todas son correctas.

15. ¿Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los empleados y de la empresa, el feedback brinda 2 alternativas?

a) Conocer y dar feedback

b) Describir y recibir feedback

c) Dar y recibir feedback.

d) Conocer, describir, dar y recibir feedback.

e) Todas son correctas.

16. ¿La comunicación en el coaching empresarial es?

a) Un enlace y un dialogo.

b) Una interacción.

c) Una relación bidireccional.

www.bdigital.ula.ve

d) A y B son correctas.

e) B y C son correctas.

17. ¿Cómo se potencia el buen uso de técnicas de escucha aplicadas por el coach en la aplicación del coaching?

a) El empleado se siente comprendido y valorado.

b) El tutor obtiene, confianza y crea un ambiente armónico.

c) El empleado tiene la oportunidad de manifestar sus pensamientos y sentimientos con claridad.

d) A y B son correctas.

e) A y C son correctas.

C.C.Reconocimiento

18. ¿En la técnica de la comunicación el coach utiliza 4 formas ó canales de respuesta las cuales son?

a) Visual, tacto, auditivo, intelectual.

b) Visual, tacto, auditivo, quinestésico.

c) Visual, auditivo, intelectual, quinestésico.

d) Visual, auditivo, intelectual, gestos.

e) Visual, tacto, gestos, auditivo.

19. ¿La comunicación no verbal en la aplicación del coaching empresarial implica?

a) Oír, interpretar y analizar.

b) Oír, interpretar y dar feedback.

c) Interpretar, analizar y dar feedback.

www.bdigital.ula.ve

d) Oír, analizar y dar feedback.

e) Ninguna es correcta

20. La comunicación no verbal en el coaching empresarial contiene signos de los cuales se pueden mencionar.

a) Factores vocales, contacto visual, silencio.

b) Expresiones faciales, posturas de las manos, brazos y piernas.

c) Intelectual, auditivos, gestos.

d) A y B son correctos.

e) Todas son correctas.

21. ¿Cuáles son las características predominantes de un buen equipo?

C.C.Reconocimiento

a) Finalidad común, los miembros se estimulan y apoya entre sí.

b) Flexibilidad, conocer y utilizar los puntos fuertes y débiles de cada miembro, confianza mutua.

c) Responsabilidad mutua de los resultados del equipo, constancia, cada miembro comprende y competente del cargo que ocupa.

d) Canales abiertos de comunicación y confianza mutua.

e) Todas son correctas.

22. ¿Cuáles son las etapas de la formación de un equipo?

a) Formación, entrada, regulación, función y suspensión.

b) Formación, entrada, regulación, actuación y suspensión.

c) Formación, entrada, control, actuación y suspensión.

d) Entrada, regulación, actuación, control y suspensión.

www.bdigital.ula.ve

e) Ninguna es correcta.

23. ¿Cuáles son las cualidades que debe tener un coach en equipo?

a) Comprender y valorar la dinámica en equipo.

b) Facilitar un feedback constante

c) proporcionar un aprendizaje constante.

d) Tener buenas técnicas de comunicación.

e) Todas son correctas.

24. ¿Cuál es la función del coach en la formación de equipo?

a) Fomentar el compromiso y la diferencia de roles

b) Clarificar la finalidad, tarea, objetivos y planes de acción.

C.C.Reconocimiento

c) Establece mecanismos de feedback.

d) A y B son correctas.

e) A, B y C son correctas.

25. ¿Cuál es el rol del coach en la implementación del coaching empresarial.

a) Esfuerzo de comunicación

b) Orientación.

c) Empatía.

d) Credibilidad.

e) Todas las anteriores.

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Anexo IV

Cuadro Interpretativo de resultados

Nombre de la Empresa:_____

Apellidos y Nombres del evaluado:_____

Cargo que desempeña:_____

Fecha de Evaluación:_____

Calificación:_____

Observaciones:

www.bdigital.ula.ve

Nombre y Apellido del Evaluador_____ **Firma**_____

Fuente: Parra (2017)

C.C.Reconocimiento

Anexo V

Evaluación de la aplicación del Coaching Empresarial

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____
Sucursal: _____
Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____

El cuestionario está estructurado para los gerentes, sub-gerentes y/o supervisores para evaluar la aplicación del coaching Empresarial en las Salas de venta.

1. ¿Cuántas reuniones se realizaron para la formación de equipos?
   1 a 3_____ 4 a 5 _____

2. ¿Se realizaron las evaluaciones de desempeño a los empleados?
   Si _____ No _____

3. ¿Se consideraron la evaluación de cualidades, habilidades, características y desempeño de los empleados para formar los equipos?
   Si_____ No_____

www.bdigital.ula.ve

4. ¿Fue apropiado el tiempo que se le brindo a cada empleado en la reunión individual?
   Si_____ No_____

5. ¿Se les entrego el brouchere de Coaching Empresarial a los empleados?
   Si_____ No_____

6. ¿Después de entregado el brouchere, se discutió entre Gerente y empleado el contenido de brouchere?
   Si _____ No_____

7. ¿En la primera reunión de equipotenían conocimiento de Coaching Empresarial?
   Si_____ No_____

8. ¿Existieron dudas acerca de la información proporcionada en el brouchere de Coaching Empresarial?
   Si _____ No_____

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 11

C.C.Reconocimiento

9. ¿Cuáles fueron las dudas más frecuentes que surgieron?
Terminología_____ Aplicación del Coaching_____

Beneficios del Coaching_____

10. ¿Fueron aclaradas las dudas de los empleados con respecto a Coaching Empresarial?
Si_____ No_____

11. ¿Existe comunicación y participación entre los miembros del equipo en el desarrollo del Coaching Empresarial?
Si _____ No_____

12. ¿En la primera reunión se logró establecer el objetivo que debe perseguir el equipo?
Si_____ No_____

Si su respuesta es NO continué con el cuestionario

13. ¿Por qué razón no se logró establecer los objetivos?

www.bdigital.ula.ve

Falta de tiempo_____ Diferentes ideas_____ Falta

de participación_____

14. ¿Cuántas reuniones necesitaron para establecer los objetivos del Coaching?

C.C.Reconocimiento

Anexo VI

Cuadro Interpretativo de resultados

Nombre de la Empresa:_____

Apellidos y Nombres del evaluado:_____

Cargo que desempeña:_____

Fecha de Evaluación:_____

Calificación:_____

Observaciones:

Nombre y Apellido del Evaluador_____ **Firma**_____

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Parra (2017)

C.C.Reconocimiento

Tabla de Confiabilidad

	Items															
Sujetos	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***11***	***12***	***13***	***14***	***15***	**Total**
1	5	4	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	48
2	2	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	2	3	3	5	45
3	4	3	4	5	4	3	5	3	3	3	2	4	3	4	3	56
4	2	5	2	3	5	2	3	5	3	2	3	2	3	3	2	49
5	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	1	3	45
6	4	3	3	2	2	5	2	2	3	2	1	3	3	3	2	46
7	3	5	3	2	3	3	4	5	2	4	2	3	3	3	5	57
8	2	2	3	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5	68
9	4	2	2	1	3	5	2	3	2	2	2	3	2	2	2	46
10	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52
11	3	5	3	5	3	3	3	5	5	3	2	4	3	2	3	63
12	2	3	2	2	5	3	3	5	5	2	2	3	2	2	5	58
13	4	4	5	4	2	5	4	5	4	5	2	5	4	5	4	75
Tt.	40	42	39	40	44	45	40	49	41	39	34	40	41	38	45	708
X	3,076923	3,230769	3	3,076923	3,384615	3,461538	3,076923	3,769231	3,153846	3	2,615385	3,076923	3,153846	2,923077	3,461538	54,46154
S²i	1,076923	1,525641	0,833333	1,74359	1,25641	1,435897	0,910256	1,525641	1,141026	0,833333	1,25641	0,74359	0,641026	1,410256	1,435897	17,76923
S²t																91,60256

Tt = Totales

X = Promedio

S²i = Varianza por columna

S²t = Varianza de los Totales

Resultado del Coeficiente:

α = 0,8635

C.C.Reconocimiento

www.bdigital.ula.ve