



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**COACHING ONTOLÓGICO COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL: UN ESTUDIO DE CASOS EN LA PRÁCTICA
EMPRESARIAL.**

Autora: Lcda. Andreina Briceño Molina

Cédula: 14.917.679

Tutor: Dr. Carlos Camacho

Mérida, febrero 2025.

Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**COACHING ONTOLÓGICO COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL: UN ESTUDIO DE CASOS EN LA PRÁCTICA
EMPRESARIAL.**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista
en Derecho Mercantil.**

Mérida, febrero 2025.

ii

Reconocimiento

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **CARLOS LIBORIO CAMACHO QUINTERO**, titular de la cédula de identidad Nro. V- **10.109.607**, en mi carácter de Tutor del trabajo presentado por la ciudadana **ANDREINA BRICEÑO MOLINA**, titular de la cédula de identidad Nro. V- **14.917.679**, para optar al título de **ESPECIALISTA EN DERECHO MERCANTIL**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Mérida, a los doce (12) días del mes de diciembre de 2024.

www.bdigital.ula.ve

Tutor: Dr. Carlos Liborio Camacho Quintero

CI: V- 10.109.607

DECLARACION DE AUTORÍA

Quien suscribe, **ANDREINA BRICEÑO MOLINA**, venezolana, mayor de edad, titular de la cédula de identidad Nro. **V-14.917.679**, hace constar que soy la autora del Trabajo Especial de Grado, titulado: “Coaching ontológico como herramienta gerencial: un estudio de casos en la práctica empresarial”, el cual constituye una elaboración personal realizada bajo la dirección del tutor Dr. **CARLOS LIBORIO CAMACHO QUINTERO**, titular de la cédula de identidad Nro. **V-10.109.607**. En tal sentido, afirmo y garantizo la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos, elaboración de las conclusiones y la presentación de la propuesta, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto.

www.bdigital.ula.ve

En la ciudad de Mérida, a los doce (12) días del mes de diciembre de 2024.

Lcda. Andreina Briceño Molina

CI: 14.917.679

DEDICATORIA

Esta investigación va dedicada principalmente a mi madre, hermanas y sobrinos, por el amor incondicional que les tengo, por demostrarme siempre su cariño, energía y apoyo, impulsándome a seguir adelante.

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios, por guiarme por el buen camino para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

A la Universidad de Los Andes por haberme permitido dar un paso más en mi formación profesional.

A la Profesora María Bolivia, mujer valiosa, amiga, llena de virtudes y de extraordinaria integridad académica.

Al profesor Carlos Camacho, por brindarme su confianza, dedicación, honestidad, respeto y responsabilidad, aportando sus valiosos conocimientos para que culminara con éxito este trabajo de investigación.

A mi querida amiga Indira Trejo, quien contribuyó desinteresadamente en la realización de este trabajo, encaminándome a conseguir este logro.

A mis compañeras Rosa, Herminia, Rosaura, Belkys y Sofía, por demostrarme firmeza y constancia, respaldándome para no dejar esta meta inconclusa.

A un ser especial en mi vida, Antonio José, por su apoyo incondicional, por impulsar mis energías en los momentos difíciles, confiando siempre en mis capacidades intelectuales.

A mi familia, que han sido fuente de motivación, determinación y perseverancia, para salir adelante en todo lo que me proponga.

INDICE GENERAL

	pp.
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACION DE AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL	vii
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE GRAFICOS.....	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del problema.....	4
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	10
Justificación de la investigación	10
Delimitación de la investigación	12
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la investigación.....	14
Bases teóricas que sustentan la investigación.....	21

Estructura organizativa del Hotel Tibisay.....	40
Bases legales.....	41
Sistema de variables	45
Operacionalización de variables.....	47
CAPÍTULO III.....	48
MARCO METODOLÓGICO	48
Tipo de investigación.....	48
Fases de la investigación	50
Diseño de la investigación.....	51
Población y muestra.....	52
Técnica e instrumentos de recolección de datos	53
Validez y confiabilidad del instrumento	54
Confiabilidad.....	54
Técnica de análisis de los datos	58
CAPÍTULO IV	59
ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	59
CAPITULO V	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
CAPÍTULO VI	83
PROPUESTA	83
Factibilidad de la propuesta.....	84
Objetivos de la propuesta.....	96

Diseño de las Acciones.....	98
REFERENCIAS.....	103
Anexo A.....	112
Anexo B.....	114
Anexo C.....	120

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Operacionalización de Variables.....	47
2. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable: Habilidades gerenciales. Dimensión: Resolución de conflictos. Indicador: Empatía.....	60
3. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable: Competencias gerenciales. Dimensión: Cultura organizacional. Indicador: Motivación.....	63
4. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable: Competencias gerenciales. Dimensión: Delegación. Indicador: Toma de decisiones.....	66
5. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable: Competencias gerenciales. Dimensión: Adaptabilidad. Indicador: Resiliencia.....	68
6. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable: Coaching ontológico Dimensión: Comunicación efectiva Indicador: Inteligencia emocional.....	70
7. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable: Coaching ontológico Dimensión: Liderazgo Indicador: Trabajo en equipo.....	73
8. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable: Coaching ontológico Dimensión: Productividad Indicador: Gestión de tiempo.....	75

9. Distribución de frecuencias y porcentajes de la factibilidad institucional	87
10. Distribución de frecuencias y porcentajes de la factibilidad técnica	90
11. Distribución de frecuencias y porcentajes de la factibilidad económica.....	93
12. Distribución del presupuesto de la propuesta.....	95
13. Estructura de la propuesta.....	97
14. Diseño de las acciones / sensibilización.....	98
15. Diseño de las acciones / aspectos teóricos.....	99
16. Diseño de las acciones / plenaria.....	100
17. Diseño de las Acciones / Ponencia Coach.....	101
18. Diseño de las Acciones / Habilidades Líder Coach.....	102

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1-A Empatía.....	61
1-B Desempeño laboral.....	62
2-A Motivación.....	64
2-B Capacidades y habilidades.....	65
3-A Delegación de tareas y responsabilidades.....	67
3-B Toma de decisiones.....	68
4-A Adaptabilidad.....	69
4-B Resiliencia.....	70
5-A Comunicación efectiva.....	71
5-B Inteligencia emocional.....	72
6-A Trabajo en equipo.....	73
6-B Trabajo en Equipo - Liderazgo.....	74
7-A Gestión de Tiempo.....	76
7-B Productividad.....	77
8 Distribución porcentual de la tasa de respuesta asociada a la factibilidad institucional.....	88
9 Distribución porcentual de la tasa de respuesta asociada a la factibilidad técnica	90
10 Factibilidad económica	93

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**COACHING ONTOLÓGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL: UN
ESTUDIO DE CASOS EN LA PRACTICA EMPRESARIAL.**

RESUMEN

El coaching ontológico se presenta como una herramienta transformadora con impacto directo en la efectividad de las acciones gerenciales. En este contexto, el presente estudio se propuso formular un plan estratégico de coaching ontológico como herramienta gerencial en la práctica empresarial, tomando como caso de estudio el personal directivo del Hotel Tibisay, ubicado en el Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, Venezuela. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño de campo descriptivo, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible. La muestra estuvo compuesta por 38 empleados del hotel los cuales fueron seleccionados por tener características comunes con la investigación, a quienes se aplicó una encuesta con cuestionario para la recolección de datos. La confiabilidad de los instrumentos, calculada mediante el método de consistencia interna Alfa Cronbach, arrojó altos índices (82.51% y 86.99%). El análisis de los datos reveló debilidades en roles gerenciales clave, limitando la implementación de lineamientos estratégicos en comunicación, motivación y liderazgo. En función de estos hallazgos, se propuso el diseño de un plan estratégico de coaching ontológico específicamente centrado en fortalecer las áreas de oportunidad identificadas.

Descriptores: Coaching, habilidades gerenciales, comunicación, motivación, liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios de naturaleza social, económico, cultural, político y tecnológico, suscitados durante el siglo XXI, exigen a las empresas reorientar sus estrategias y formas de gestión con el fin de consolidar objetivos organizacionales previstos, en este sentido, los gerentes, quienes determinan los planes de la empresa y llevan la dirección técnica de sus trabajadores, deben ser agentes de cambio adaptativos y de transformación, buscando formas adecuadas para mejorar las relaciones e interacciones laborales, ya que son el centro de la actividad de cualquier directivo, sin importar cuál sea su nivel, razón por la cual, es necesario prepararse con responsabilidad para poder administrarlo con eficacia, utilizando técnicas de desarrollo gerencial dirigidas a incrementar la habilidad del liderazgo, el trabajo en equipo, motivar a su gente y minimizar la desmotivación y apatía laboral; siendo esto la clave de éxito o fracaso tanto personal como empresarial.

En concordancia con lo anterior, Leal (2020) expresa que la adecuada gestión de competencias y habilidades "hacen que el entorno de trabajo sea más flexible y fácil de administrar a través de comportamientos sutiles y comunicación, incluyen atributos como adaptabilidad y flexibilidad, y también incluye pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y automotivación" (p. 3). Asimismo, es importante destacar que son herramientas de valor que potencian los entornos relacionales de las personas, dotándolas de mayor capacidad para responder a diferentes demandas en sus contextos de desarrollo y, en lo particular de la labor gerencial, para gestionar exitosamente una empresa.

Es conveniente, que las organizaciones impulsen al máximo el desarrollo de sus colaboradores, fortaleciendo sus habilidades y crecimiento

a nivel personal como profesional, incentivándolos a lograr sus metas. Para ello que se recomienda aplicar la metodología de trabajo de Coaching Ontológico, como aprendizaje transformacional que cada día gana más terreno en el entorno laboral, motivado a que interrumpe patrones de conducta y comportamiento del capital humano, convirtiéndose en un recurso indispensable a la hora de fijar objetivos, promover la reflexión en las personas o grupos, conseguir compromisos y abordar los cambios dentro de las organizaciones. En concordancia, para Recuenco (2018) expresa que "El *coaching* está dirigido a motivar o influenciar en el grupo que hace las cosas para convertirlo en un equipo de trabajo donde todos se lleven de forma armoniosa y el trabajo sea el más productivo posible" (p. 83).

De allí, la importancia de crear un aprendizaje continuo, que permita tomar decisiones que sean apropiadas, incluyendo la integridad, la confianza y la motivación, lo que conducirá al empoderamiento profesional. Sin embargo, para conducir equipos profesionalmente, es necesario aplicar conocimientos que revolucionen la forma de ver las cosas, como la inteligencia emocional, el liderazgo trascendente, situacional y el *coaching* ontológico como método para conseguir conocimiento. En este sentido, es necesario tener claro que ser un líder *coach* implica compromiso y estudio de la técnica, es un proceso cuyos resultados ameritan de tiempo, pero si es posible llevar un equipo de trabajo al siguiente nivel con las herramientas y técnicas adecuadas, habilidades que se pueden y deben aprender específica o detalladamente, por medio de guías de expertos.

En virtud lo anterior, el estudio pretende estructurar un plan estratégico de *coaching* ontológico como recurso generador de habilidades gerenciales en el personal directivo del Hotel Tibisay, que permita guiar el equipo de trabajo al éxito, siendo gerentes profesionales. En el entendido que, si las

personas logran equilibrar la mente con sus emociones, podrán usar sus fortalezas para alcanzar las metas organizacionales, implementando competencias técnicas como: la comunicación, la empatía, el logro de resultados, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, entre otras, llegando a liderar con sus acciones e inspirar con el ejemplo.

Para el cumplimiento del anterior propósito, la investigación se estructuró según el siguiente orden de presentación; en el capítulo I contextualiza el planteamiento del problema, objetivos y justificación, el capítulo II está conformado por el marco teórico que incluye los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales que sustentan el estudio, con relación al capítulo III se hace referencia al marco metodológico que incluye la metodología, naturaleza y tipo de investigación, diseño metodológico, etapas de estudio, sistema de variables, sujetos de investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, así como el procedimiento para la recolección de datos y la técnica de análisis de resultados.

De igual forma el capítulo IV incluye el análisis e interpretación de los resultados, el capítulo V contiene conclusiones y recomendaciones, finalmente el capítulo VI se presenta la propuesta titulada “Plan Estratégico de Coaching Ontológico”.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las sociedades en la actualidad están sujetas a cambios en todas sus estructuras y contextos siendo éstas mismas quienes exigen a sus grupos conformantes adaptarse a estos nuevos contextos cambiantes, produciendo instrumentos de orden vanguardista, esencial para hacer frente con éxito a los cambios del acontecer cotidiano donde se desenvuelve el individuo. En este contexto, corresponde a los gerentes de las empresas en una sociedad de transformaciones provocadas por el entorno con nuevas formas de hacer negocios con nuevos competidores y retos para los gerentes; lo cual es el resultado de la evolución natural de las ciencias administrativas y gerenciales siendo el proceso por medio del cual se logran los objetivos grupales o individuales con eficiencia y eficacia.

Durante las últimas décadas las organizaciones empresariales se han visto en la necesidad de identificar y analizar las habilidades directivas que a través del capital humano crean una ventaja competitiva, siendo necesario que los gerentes sean capaces de obtener lo mejor del personal que conforma el equipo de trabajo, quienes deben disponer de conocimientos, destrezas, técnicas, inteligencia emocional, así como también liderazgo. De lograr esto en el campo gerencial, permitirá la solución de problemas, alcanzará de manera contundente la visión empresarial, afrontando los retos del mercado.

La selección del Hotel Tibisay, ubicado en el Estado Bolivariano de Mérida, como caso de estudio para esta investigación se fundamenta en

observaciones preliminares que revelaron un contexto empresarial particularmente propicio para la aplicación del *coaching* ontológico. Si bien la gerencia del hotel demostró una sólida preparación técnica en áreas cruciales como la gestión hotelera y las competencias gerenciales tradicionales, se identificó una oportunidad significativa de desarrollo en el ámbito de las habilidades blandas.

Este escenario, donde la base técnica está establecida, pero existe un potencial de crecimiento en competencias interpersonales y de liderazgo transformacional, convierte al Hotel Tibusay en un laboratorio ideal para plantear la elaboración del plan estratégico de *coaching*. La premisa central es que, al fortalecer estas habilidades blandas a través de un plan de *coaching* ontológico diseñado a medida, se podría impulsar el desempeño gerencial y, por ende, el rendimiento organizacional del hotel.

La metodología de estudio de caso se alinea intrínsecamente con la filosofía y la práctica del *coaching* ontológico. A diferencia de enfoques gerenciales abstractos o puramente teóricos, el *coaching* ontológico se concibe como una intervención profundamente contextual y específica. Su efectividad no reside en la aplicación de recetas predefinidas, sino en la comprensión detallada del observador que es cada individuo y del sistema en el que opera. Por lo tanto, para investigar el impacto del *coaching* ontológico como herramienta gerencial, resulta imprescindible sumergirse en un caso real, como el Hotel Tibusay.

Este enfoque permite analizar en profundidad el contexto organizacional particular, identificar las competencias específicas que requieren ser habilitadas o fortalecidas en los gerentes y trabajadores del hotel, y diseñar un plan de *coaching* que responda precisamente a estas necesidades concretas. En esencia, el estudio de caso no solo justifica la elección del

escenario, sino que se convierte en la metodología más coherente para desentrañar la verdadera utilidad y alcance del *coaching* ontológico en la práctica empresarial.

El *coaching* se implementa cada vez más como herramienta gerencial en el mundo empresarial, con el fin de desarrollar las denominadas habilidades blandas. Resalta como un estilo o técnica innovadora que ha fortalecido el desenvolvimiento gerencial en las organizaciones, promoviendo y desarrollando las capacidades del recurso humano para lograr objetivos específicos. El *coaching* ontológico se ha considerado un arte, en particular, por su capacidad para mejorar el trabajo interpersonal y en equipo, con la finalidad de obtener resultados positivos en las relaciones humanas de la empresa y, en consecuencia, incrementar su productividad laboral. Esto se logra mediante el autoconocimiento y la búsqueda de una mejor versión de sí mismo, lo que a su vez impulsa la productividad general.

En lo que respecta a la gerencia en la actualidad, la aplicación del *coaching* como entrenamiento, genera cambios óptimos en los individuos, como un elemento clave de índole personal e institucional, como una herramienta para alinear los intereses de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales; con la idea de prepararlo para ocuparse de nuevas responsabilidades, desafiando escenarios diferentes en su labor diaria. Según D'Addario M (2017) sostiene que:

El *coaching* ontológico es una disciplina cuyo objetivo es básicamente facilitar procesos de aprendizaje transformacional en las cuales personas, equipos y organizaciones descubren y desarrollan su potencial, ampliando sus posibilidades de acción e incrementando la calidad y efectividad de sus formas de trabajo y convivencia. (p. 14).

De lo antes mencionado, *el coaching* ontológico se plantea como un conjunto de principios que guían la práctica y ofrecen un marco teórico para la transformación de la empresa para el logro de resultados, con herramientas técnicas específicas de entrenamiento y desarrollo en competencias de productividad para el trabajo, de igual manera se hace necesario establecer valores, normas de disciplina y estrategias orientadas al mejoramiento del desempeño de los integrantes de la empresa.

Sin embargo, el *coaching* ontológico es una metodología de intervención que acompaña a las personas en un proceso de evolución personal permitiéndoles ampliar su percepción del mundo y desarrollar nuevas posibilidades de acción, que integran las habilidades blandas enfocadas en el logro de los objetivos específicos y centradas en el ser de la persona, es decir, en su forma de observar, interpretar y actuar en el mundo. La ausencia de las habilidades blandas del supervisor puede causar desmotivación del personal, poco sentido de pertenencia y a la larga un servicio deficiente y una impresión negativa, lo que se traduciría en pérdida de ingresos para toda empresa.

En el caso de las empresas hotelera, los desafíos son enormes y evidentes, urge modificar las funciones gerenciales tanto en el desarrollo de las relaciones humanas como en la dirección de tareas del personal, instituyendo nuevas habilidades directivas enfocadas en interactuar con los empleados, facilitándoles los recursos necesarios para la realización eficaz de las ocupaciones. Es por ello, que el *coaching* ontológico les permitirá obtener conocimientos de técnicas de ayuda, para crear un espacio de diálogo entre el trabajador y directivo, basándose en una relación donde el *coach* asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o de cultura empresarial.

Consecuentemente, todas las organizaciones necesitan gerentes que posean destrezas y habilidades que permitan a su equipo cooperar, en un ambiente que motive el compromiso y la participación en las distintas líneas de mando, favoreciendo el crecimiento del aprendizaje, orientando al talento humano hacia un rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El éxito laboral está asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional, donde la supervivencia de la organización depende de su ingenio, tomando constantemente decisiones.

Por tal motivo, un plan estratégico de *coaching* ontológico pasa a ser una de las prioridades de la administración, porque permitiría generar mejores habilidades gerenciales en el personal directivo. En este ámbito, el Hotel Tibisay, no contaba con un plan de *coaching*, que conlleve a sus directivos y empleados a disminuir los niveles de estrés y a su vez mejorar las relaciones interpersonales entre cada una de las partes, mediante un ambiente interno adecuado, que permita que todos los esfuerzos de los miembros del hotel vayan orientados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De lo antes expuesto, se plantea la hipótesis que podría haber incongruencia entre la praxis del gerente y los objetivos de la empresa, producto de la carencia de acciones formativas novedosas como la del *coaching* organizacional que está siendo aplicado cada vez más en empresas de todo tipo, transformándolas rápidamente en una ventaja competitiva de la organización y permitir fortalecer las habilidades blanda de los gerentes. Es posible un plan de *coaching* ontológico que logre lo anterior. Desde esas perspectivas podemos hacer las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las habilidades blandas que el personal directivo del Hotel Tibisay necesita fortalecer, según la percepción de sus trabajadores y empleados? ¿Qué dimensiones claves de habilidades blandas, son relevantes para el desempeño del personal directivo del Hotel Tibisay en su interacción empática con el recurso humano, en el marco del coaching ontológico que se va a proponer? ¿Se puede justificar teóricamente la pertinencia del coaching ontológico, integrando la inteligencia emocional, como herramienta gerencial para desarrollar liderazgo efectivo y promover un clima laboral armonioso en el contexto empresarial del caso seleccionado? ¿Considera factible utilizar principios rectores del plan estratégico de coaching ontológico para el Hotel Tibisay, basados en el diagnóstico de necesidades y el marco teórico establecido?

Las interrogantes anteriormente expuestas, permiten sistematizar la investigación de manera coherente, organizada en la búsqueda de respuestas confiables que tengan resultados favorables para la solución de la problemática presentada en beneficio del Hotel Tibisay. De allí, la finalidad del estudio está en detectar la necesidad de proponer un plan estratégico de *coaching* ontológico como recurso generador de habilidades gerenciales en el personal directivo del Hotel Tibisay.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de coaching ontológico como herramienta gerencial para fortalecer las habilidades directivas en el contexto empresarial, tomando como caso de estudio el Hotel Tibisay en Mérida, Venezuela.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las habilidades blandas que el personal directivo del Hotel Tibisay necesita fortalecer, según la percepción de sus trabajadores y empleados.

Identificar las dimensiones claves de habilidades blandas, son relevantes para el desempeño del personal directivo del Hotel Tibisay en su interacción empática con el recurso humano, en el marco del coaching ontológico que se va a proponer.

Justificar teóricamente la pertinencia del coaching ontológico, integrando la inteligencia emocional, como herramienta gerencial para desarrollar liderazgo efectivo y promover un clima laboral armonioso en el contexto empresarial del caso seleccionado.

Proponer los principios rectores del plan estratégico de coaching ontológico para el Hotel Tibisay, basados en el diagnóstico de necesidades y el marco teórico establecido.

Justificación de la Investigación

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, las habilidades blandas emergen como un diferenciador crucial para el éxito organizacional. Sectores como el hotelero, que se basan fundamentalmente en la interacción humana y la calidad del servicio, requieren de líderes y equipos gerenciales que no solo posean competencia técnica, sino también habilidades interpersonales robustas. Si bien el Hotel Tibisay en Mérida destaca por su preparación técnica en gestión hotelera, la identificación de áreas de oportunidad en el ámbito de las habilidades blandas subraya una necesidad apremiante: la de fortalecer competencias como la comunicación empática, el

liderazgo inspirador y la colaboración efectiva. Es en este contexto que el *coaching* ontológico se presenta como una herramienta gerencial innovadora y pertinente, con el potencial de catalizar la transformación del personal directivo y, por extensión, de toda la organización, impulsando un desempeño superior y un clima laboral más armonioso.

La presente investigación se justifica metodológicamente por la naturaleza intrínsecamente contextual del *coaching* ontológico. Lejos de ser una fórmula universal, su efectividad depende de la adaptación a las particularidades de cada organización y de la comprensión profunda de sus dinámicas internas. En este sentido, el estudio de caso en el Hotel Tibusay no solo ofrece un escenario real y específico para la exploración del *coaching* ontológico como herramienta gerencial, sino que también permite un análisis detallado de las habilidades blandas requeridas en este contexto empresarial concreto.

Más allá de la significancia académica, esta investigación aspira a generar una contribución práctica tangible: el diseño de un plan estratégico de *coaching* ontológico a medida para el Hotel Tibusay. Este plan, basado en un diagnóstico riguroso y fundamentado teóricamente, podrá servir como modelo y guía para otras organizaciones del sector hotelero que busquen fortalecer el liderazgo y las habilidades blandas de su personal directivo, consolidando así una ventaja competitiva sostenible en un mercado cada vez más exigente.

Finalmente, este trabajo de investigación permitirá al Hotel Tibusay, alcanzar un análisis reflexivo y crítico sobre las circunstancias cambiantes del entorno, y las posibles estrategias para adaptarse a los cambios del mercado y la sociedad. Este plan estratégico será una herramienta fundamental que permitirá a los directivos de los niveles tácticos desarrollar permanentemente

sus capacidades para enfrentarse a situaciones complejas, motivar, entender y hacer entender los distintos retos organizacionales. Toda persona dentro de la empresa deberá saber hacer, querer hacer y poder hacer las actividades, procesos, procedimientos que permitan lograr los objetivos y brindar bienestar.

Delimitación de la Investigación

La investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico que permita optimizar las habilidades y estrategias gerenciales en el desempeño de las funciones del personal directivo en el Hotel Tibisay, ubicado en el Municipio Libertador del Estado Bolivariano Mérida, la misma investigación se desarrolló en función de las condiciones existentes durante el año 2023 y 2024. Por otra parte, el estudio se enmarcó en la línea de investigación de la Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas orientado al ámbito organizacional de la Especialización Gerencia de Recursos Humanos en la Línea Estrategias y Organizaciones, área temática “Formación integral del supervisor”.

La presente investigación se delimita temáticamente al diseño de un plan estratégico de *coaching* ontológico como herramienta gerencial para fortalecer habilidades directivas específicas, principalmente en las áreas de comunicación interpersonal, liderazgo transformacional y trabajo en equipo. Si bien el plan se centra en el *coaching* ontológico, no se explorarán en profundidad otras metodologías de desarrollo gerencial como la capacitación técnica tradicional o el *mentoring* individual.

Espacialmente, el estudio se circunscribe al Hotel Tibisay, ubicado en el Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, Venezuela. Temporalmente, la investigación se desarrolló considerando las condiciones

generales del entorno empresarial venezolano durante los años 2023 y 2024; del mismo modo, la población en la muestra seleccionada fue de 38 personas que laboran en la empresa hotelera mencionada, corresponde a un muestreo intencional basándose en criterios específicos, como la experiencia o el conocimiento del recurso humano con el tema seleccionado, que permite generalizar los resultados y obtener conclusiones válidas.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen con detalle los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan la misma y el contexto teórico de la investigación planteada en este caso: *coaching* ontológico como recurso generador de habilidades gerenciales en el personal directivo del Hotel Tibisay. Cabe destacar que dentro del planteamiento del problema es importante desarrollarlos siguiendo la línea de investigación establecida.

Antecedentes de la Investigación.

A través de la revisión bibliográfica realizada se encontraron algunos estudios anteriores generando valiosos aportes relacionados con el tema de *coaching* organizacional como estrategia en el desarrollo de habilidades, dichos trabajos fueron consultados con el fin de ampliar los conocimientos acerca del tema, considerando, el mismo forma parte elemental de la presente investigación, aportaron conclusiones y recomendaciones importantes para el desarrollo de este trabajo, entre ellos: en primer orden:

Huenul (2021) en Santiago de Chile, diseño un manual de *coaching* ontológico, dirigido al equipo directivo del Liceo N° 1 Javiera Carrera. La naturaleza metodológica fue hecha bajo un enfoque cualitativo, de estudio de casos. Los informantes claves los conformaron cinco directivos. Para recolectar la información se aplicó la entrevista individual semiestructurada, y el análisis de contenido. Entre los principales resultados obtenidos, se reconocen como principales problemáticas presentes en la gestión del equipo directivo objeto de estudio: el aumento en la prevalencia de problemas de salud mental de las estudiantes, la forma en que se gestionan las relaciones

en común, la convivencia escolar, la comunicación organizacional, la ausencia de facultades y/o atribuciones para administrar recursos financieros y la adaptación al tipo de liderazgo que se ha instalado en la escuela. En función de los resultados se busca dar respuestas a las necesidades que producen las problemáticas presentes en la gestión escolar del Liceo N° 1, desde el coaching ontológico, presentado como un proceso de crecimiento en el dominio del ser.

Guarda relación con la investigación, en vista a la necesidad del desarrollo profesional de los equipos directivos dentro de una empresa, estableciendo un nuevo modelo de gestión, puesto que la mayoría de los líderes no siempre están preparados para el desafío de liderar en un contexto de constante cambio, generando bajo rendimiento, ambientes conflictivos y poca productividad. Por lo tanto, se plantea la posibilidad de indagar en otras estrategias de mejora, distinta a las ya conocidas. Tal es el caso del coaching ontológico, como el eje generador de resultados, dentro de la organización y su entorno debido a que hoy en día son distintas las propuestas y programas que apuntan al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo y la motivación a su equipo, haciendo uso de toda su capacidad y talento, resolviendo de esta manera situaciones prácticas de la vida.

Lupaca y Ore (2022) realizaron una investigación titulada: Habilidades Directivas y Gestión de Coaching en Gerentes de Instituciones Financieras de la Provincia de Tarma-Perú, estableciéndose como objetivo determinar la relación entre habilidades directivas y gestión de coaching en gerentes de instituciones financieras de la provincia de Tarma. Esta investigación es de enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental-transversal; se aplicaron dos cuestionarios, uno por cada variable, debidamente validada con un coeficiente de 0,832 y con un nivel de

confiabilidad de 0,956 para habilidades directivas y de 0,822 de validez y 0,966 de confiabilidad para el instrumento de gestión de coaching. Se trabajó con una muestra de 122 trabajadores de las instituciones financieras mencionadas. Los resultados indican que la relación entre habilidades directivas y gestión de coaching es significativa, con un p-valor de 0 y correlación Tau B de Kendall de 0.619. La conclusión principal fue que cuanto mejor manejo de las habilidades directivas mayor aplicación de actividades de coaching.

En este sentido, la investigación aportó enfoques teóricos que sirven para analizar la crisis de identidad que se observa hoy en día, en los colaboradores dentro de las distintas organizaciones, a quienes según el nivel que desempeñan se les exige mayor compromiso y dedicación, lo que por falta de herramientas en la gestión estratégica, ocasiona en el equipo de trabajo estrés laboral; es por ello que para lograr disminuir la misma, se hace necesario desarrollar habilidades gerenciales usando el coaching como herramienta para el entrenamiento de los colaboradores y equipos directivos, en la búsqueda de soluciones a situaciones concretas y de oportunidades estratégicas.

Vásquez (2021) presentó un trabajo de grado de título: Estrategias de orientación fundamentadas en técnicas de coaching ontológico para mejorar la calidad comunicacional entre los docentes, como requisito previo para optar al grado de Magister en Comunicación social, Mención Comunicación Organizacional, en la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Central de Venezuela. Resumen: la intención de la investigación es proponer estrategias de orientación fundamentadas en técnicas de coaching ontológico para mejorar la calidad comunicacional entre los docentes del colegio San José de Tarbes de La Florida, Caracas. Es una investigación cualitativa, con

un diseño emergente, apoyada en una metodología interpretativa fenomenológica. Se tomaron como informantes claves a nueve docentes que laboran en la referida institución educativa. Se aplicaron las técnicas de la entrevista y la observación participante, y sus respectivos instrumentos, el guion de entrevista y el registro anecdótico. La información se validó a partir de lo que pudo aflorar de los mismos informantes claves a partir de la triangulación de las técnicas, la transferibilidad y lo argumentativo. Se describen las categorías de análisis que surgieron como producto de los insumos obtenidos y, finalmente, se diseñan las estrategias de orientación fundamentadas en técnicas de coaching ontológico. Se obtuvo como resultado que las estrategias de orientación formuladas permiten a los docentes observarse, pensar, sentir y comunicarse de manera efectiva y afectiva; y, paralelamente, redimensionar sus redes conversacionales con el fin de mejorar sus competencias comunicativas dentro de esta organización educativa. Como conclusión, se señala que las estrategias de orientación expresadas en este trabajo llevan a desarrollar las formas de ser que permitan lograr el cambio a los docentes operando sobre su experiencia comunicacional y de relaciones intra e interpersonales.

González (2022) presentó un trabajo de grado de título: Competencias conversacionales de los docentes basado en el coaching ontológico en la praxis pedagógica, como requisito previo para optar al grado de Doctor en Didáctica y Organización de Instituciones Educativas, en la Facultad de Ciencias de la Educación, Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Sevilla. Resumen: El presente estudio se orientó hacia la propuesta de un entramado teórico de las competencias conversacionales de los docentes basado en el Coaching ontológico dentro de los espacios de la práctica pedagógica venezolana, a propósito del poco énfasis que le dan los docentes tanto al modo de relacionarse y actuar con las

y los estudiantes, como a la distinción de la entonación, gestualidad y corporalidad en el hecho educativo, lo cual dio lugar a la necesidad de generar teorizaciones que faciliten el desarrollo humano y de la práctica pedagógica mediante el Coaching en el ámbito educativo.

La Problemática descrita, dio lugar a la necesidad de generar teorizaciones que faciliten el desarrollo humano y de la práctica pedagógica mediante el Coaching, entendido este como el proceso que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, para que utilicen distinciones ontológicas con el objetivo de conseguir el alcance de meta sobre la base del desarrollo de habilidades, destrezas de aprendizaje y transformación, el cual debe ser acercado a los espacios educativos para potenciar la acción del enseñar y del aprender.

Epistemológicamente, el estudio derivó la frecuencia con la que los docentes se expresan de manera verbal, corporal y emocionalmente, para obtener patrones de recurrencia que denoten nueva espíteme en el proceso de enseñanza y aprendizaje, desde allí se asumió una metódica signada por un diseño de campo de tipo descriptivo.

Para la recolección de la información, se utilizó una encuesta cuyo instrumento surgió de observaciones previas y contó con una escala tipo Likert, de alternativas cerradas de respuesta, el cual se estructuró en tres partes: la primera para medir la forma como escucha y como hablan los docentes con sus estudiantes, la segunda para que el docente y la investigadora realizaran el recorrido para darse cuenta de las posturas asumidas por los docentes en el acto de interactuar y relacionarse con sus estudiantes y con el resto de la comunidad y la tercera con la finalidad de medir la frecuencia de expresión de emociones del docente en dicha interacción pedagógica. Cada una de estas secciones contó con un

aproximado de treinta ítems, emergentes del cuadro de variables construido, los cuales fueron validados a juicio de expertos y su confiabilidad determinada mediante el coeficiente α de Cronbach, resulto ser muy alta confiabilidad.

Posteriormente al proceso de validación y determinación de la confiabilidad de los instrumentos, se aplicaron los mismos a una muestra de 135 docentes seleccionados intencionalmente determinando el 25% de una población contentiva de quinientos cuarenta (540) docentes que se congregó voluntariamente.

Recolectados los datos, se tabularon y determinaron estadísticamente las frecuencias de opinión alrededor de cada ítem, los cuales se agruparon por dimensión para su posterior análisis contrastivo respecto a la teoría expuesta que lo fundamenta; con lo cual se arribó a un conjunto de conclusiones entre las cuales las más significativas giraron alrededor de: a) la escucha se debe implementar para lograr una comunicación efectiva con el recurso humano, b) deficiencia de los gerentes en el hábito del hablar, c) la mitad de los directivos reconocen su emocionalidad y la otra mitad no distinguen esta manifestación frente a sus trabajadores, d) para que los colaboradores puedan alcanzar un aprendizaje significativo depende del buen trato de los supervisores y sus competencias conversacionales, e) poco reconocimiento de la importancia de los gestos faciales en la comunicación efectiva dentro de la empresa y f) las distinciones ontológicas de Coaching, no son utilizadas correctamente por los directivos al momento de dar instrucciones por desconocimiento de su propia ontología.

A partir de estos hallazgos, la investigadora utilizó el modelo de Coaching Ontológico para vislumbrar un entramado teórico donde se observaron: sistemas, acciones y resultados; cuerpo, emoción y lenguaje de

los docentes se relacionan para alcanzar la efectividad del aprendizaje y bienestar.

Baraona (2021) presentó un trabajo de grado de título: Coaching educacional: una estrategia para el desarrollo profesional docente en centros escolares, como requisito previo para optar al grado de Magister en Dirección y Liderazgo Educacional, en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Resumen: Se ha intensificado el debate y la discusión acerca de cómo mejorar la calidad de la educación y los resultados de aprendizaje de los estudiantes en nuestro país, teniendo especial relevancia la calidad de desempeño de los docentes al interior de la sala de clases. Por ello, considerando los magros resultados de la prueba INICIA, las escasas habilidades de acompañamiento pedagógico de los directivos, la dificultad del docente de interpretar su realidad cotidiana, el desafío de educar estudiantes de alto nivel cultural y el predominio de la modalidad teórica en la oferta actual de formación continua, hace que sea fundamental dar a conocer esta estrategia, que profesionaliza a los docentes desde la práctica para que cuenten con nuevas herramientas en su desempeño, siendo éste el propósito del trabajo. Este estado del arte describe el Coaching Educacional como una estrategia de perfeccionamiento desde la práctica, cambiando el paradigma imperante, puesto que desde el ejercicio el docente puede incorporar nuevas conductas y modificar sus creencias. A partir de la revisión de diversos artículos, libros e informes, se exponen antecedentes vinculados al coaching como disciplina, aspectos de intervención en el Coaching Educacional, el rol del directivo, la implementación de un programa de Coaching Educacional considerando los tipos, las fases y los principales hallazgos y resultados de esta estrategia. Si bien, aún no existe consenso y una certeza clara y precisa del impacto de su implementación en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la literatura señala y destaca el efecto positivo sobre el

desempeño del docente, puesto que es observable. A pesar de ello, esta herramienta en desarrollo en el ámbito escolar no puede ser desestimada por ser una gran oportunidad para la adquisición de habilidades docentes.

A este nivel, es válido aclarar que el sentido lógico o razonamiento discursivo de los antecedentes presentados se juzga útil como referente (teórico), principalmente, porque su lenguaje tiene semejanza o analogía con la presente investigación, y además su contenido (analítico) revela una cantidad de informaciones y datos que sirven para armar la mejor contextualización del problema con el objetivo que se propone para su posible abordaje controlado de manera razonable y metodológica.

Bases Teóricas que Sustentan la Investigación

En todo trabajo de investigación es necesario constituir puntos de vista de acuerdo con diferentes autores dirigidos a enfocar o explicar el problema planteado para constatar la información obtenida. Como lo establece Supo (2015) expresando que “es una construcción teórica que permite sostener el planteamiento del estudio, con conceptos y antecedentes sólidos que no dejan duda que el estudio a realizar se ha ubicado adecuadamente dentro de un nivel investigativo y que existen argumentos necesarios para defender su ejecución.” (p. 26). Es decir, la teoría aporta con su fundamentación el desarrollo de la temática en estudio; para ello, se describe un marco conceptual en donde se hace referencia a distintas teorías que se vinculan con el estudio planteado, sustentando cada una de las variables.

Habilidades Gerenciales

Es importante conocer primeramente la conceptualización del término habilidades, como afirma Arroyo (2022) “En la actualidad y un contexto más

amplio, se puede afirmar que las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas o la propiedad con que se ejecuta algo conocido como destreza que posee una persona para determinar una tarea” (p. 11). Se puede inferir, que las habilidades gerenciales son todas aquellas destrezas, discernimientos que un gerente debe tener para el manejo de conglomerados de personas a su cargo, teniendo el compromiso de que exista un desempeño adecuado de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.

Es por ello que, toda empresa muestra gran interés en el recurso humano como elemento indispensable que pueda llevarlos al éxito y competitividad de la organización, identificando desde un inicio qué habilidades poseen y cómo pueden potenciarlas de forma individual como grupal, siendo prioridad el desarrollo para crear un clima laboral favorable estimulando la satisfacción y desarrollo personal de dicho recurso. Específicamente en el área gerencial las habilidades que permiten aprovechar al máximo los recursos humanos para tener éxito, deben hacer uso de las siguientes cualidades: dedicación, dirigir, establecer metas, arriesgarse, perseverar, proyectar una imagen positiva, capacitarse continuamente y ser optimista.

Por otro lado, es imprescindible conocer que en función del nivel en que se desarrolle la labor directiva se destacaran unas habilidades sobre otras, dentro de las cuales se pueden mencionar las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales; siendo fundamental las habilidades técnicas por su interacción con los empleados y a su vez por el conocimiento y dominio de los procesos, herramientas y tecnología; es obvio que algunas habilidades como las humanas deben estar presente en los roles ejecutivos como la comunicación efectiva y liderazgo para motivar al equipo de trabajo, mientras

que en posición de carácter estratégico formular ideas y resolver problemas creativamente es el aporte de las habilidades conceptuales.

Es necesario mencionar en las habilidades gerenciales la importancia de la resolución de conflictos en esta investigación, como habilidad fundamental para que cualquier gerente aplique las habilidades blandas y estrategias adecuadas, creando un ambiente de trabajo asertivo y productivo que mejore el desempeño de su equipo.

Resolución de Conflictos

En cuanto a la resolución de conflictos en palabras de Urcola, citado por Timana (2021) “como los procesos que se desarrollan de forma constructiva y destructiva, dependiendo de si la aplicación de la resolución se realiza funcionalmente o no” (p. 13). Es decir, este término comprende los medios que se puedan aplicar con la finalidad de prevenir y resolver de manera apacible cualquier discrepancia entre dos o más personas, por lo cual hay que tener en cuenta que existen diversos tipos de conflictos desde el punto de vista psicológico, entre los que cabe mencionar: de relación, de interés, estructural, de información y de valores.

Es importante destacar, que los gerentes ocupan un papel clave en la resolución de conflictos, donde deben mostrar capacidades para mediar ante situaciones difíciles de modo, que se pueda tener armonía en el ambiente laboral todo esto en función de mejorar la productividad. Por eso, se sugiere que los conflictos se aborden en el momento que surgen, evitando que la discrepancia o malentendido genere mayor tensión. Durante el manejo de conflictos se hace necesario tener claro que todos adoptan estrategias diferentes ante este tipo de situación, tratando de hacer las cosas lo mejor que se puede, siendo recomendable abordar este tipo de situaciones con

una mentalidad abierta y honesta, en donde el equipo de trabajo se anime a hacer lo mismo.

Empatía

La empatía es una cualidad de un buen líder; teniendo en cuenta a Bustamante (2014) quien define la empatía como “la capacidad de ponerse en el lugar de otro, basándose en dos componentes principales que son: poder sentir la emoción de otras personas y la capacidad de entender el mundo del otro es decir su perspectiva de vida (...)” (p. 221). En base a lo expuesto anteriormente, ponemos en práctica esta habilidad social, cuando llegamos a comprender los estados emocionales, pensamientos, opiniones y experiencias de los demás, de esta manera, se podrán establecer relaciones más humanas que contribuirán a alcanzar acuerdos que beneficien a todas las personas involucradas.

En otras palabras, es esencial para cultivar un entorno laboral saludable y productivo, que impulsa el éxito y la satisfacción en el desempeño del equipo; ser empático es una de las características más destacadas en un buen líder, quien además debe ser carismático, lo que marcará una gran diferencia, ya que su capacidad para comprender las emociones y necesidades de los miembros del equipo genera un ambiente de confianza y motivación. Es importante destacar, que no sólo implica preocuparse por lo que piensa y siente el otro, sino hacer algo para mejorarlo, de modo que se pueda llevar a cabo la comunicación efectiva o gestión efectiva de las relaciones, permitiendo la resolución de conflictos.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, destacando su importancia en el conjunto de elementos comunes que comparten los miembros de una empresa como parte de su cultura corporativa. Como menciona Schein (1988) citado por Balaguer, Barón y Mojica (2020) afirma que la cultura “es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa (...)” (p. 24). Así pues, se concibe la cultura como el conjunto de experiencias importantes y significativas (internas y externas) que han experimentado e implementado los trabajadores, como estrategias para adaptarse a la organización.

Al mismo tiempo, se hace énfasis en que la cultura organizacional se convierte en un componente de gran importancia estratégica, necesario para que todos los colaboradores, compartan e interpreten lo que sucede dentro de la organización, conozcan la misión y visión institucional, mantengan un ambiente cordial y agradable, se establezcan valores: de respeto, tolerancia y honestidad, y por último tengan claro las reglas, normas y lineamientos, por las que se rige la empresa. Dejando claro, que esta realidad no es asimilada de la noche a la mañana, se aprende y comparte a lo largo del tiempo, uniendo a los trabajadores por medio de un proyecto en común, que los motive a cumplir con las metas y objetivos de la organización.

La Motivación

Tiene mucha relevancia en el ámbito laboral, se puede decir, que es una de las habilidades gerenciales más importantes a desarrollar e implementar por los directivos actuales, siendo un componente esencial para lograr el éxito

en toda organización; de acuerdo con Maslow (1992) citado por Londoño, Gaviria, Madero (2022) afirma que “la motivación es un aspecto intrínseco del ser, el cual está basado en el interés del individuo, quien solo se motiva cuando recibe un beneficio. Así mismo menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona” (p. 6). En otras palabras, provoca diferentes patrones de conductas o comportamientos de las personas, que según el motivo pueden ser racionales y emocionales, actuando de forma compleja, interfiriendo en gran medida los estímulos internos (logro y poder) y externos (supervisión, contenido del trabajo, salario y promoción, otros).

De esta manera, se intenta confirmar la importancia que tiene la motivación el área laboral, al ser considerada como el motor de la conducta humana. Por lo tanto, se hace necesario valorar en el equipo de trabajo la cooperación y el esfuerzo, mantener el bienestar y la buena comunicación, implementar estrategias que permitan generar una fuerza motivadora para un desempeño eficiente y eficaz; de esta manera se lograrán cumplir los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo las expectativas y aspiraciones de cada individuo.

Delegación

La administración propone organizar estrategias para que un gerente o directivo que tiene mayores responsabilidades que ejercer, más problemas que resolver, demandas que satisfacer y complejas decisiones que tomar, para cumplir con los objetivos de la organización y desempeñar asertivamente los cometidos que sobre él recaen, es necesario aligerar lo secundario para poder dedicarse a lo fundamental. Según Whetten & Cameron (2011) “La delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos”. (p. 463). Por lo tanto, para que los

colaboradores desempeñen bien esta práctica debe: compartirse autoridad y responsabilidad a funciones concretas; es decir, esas ocupaciones no se pueden generalizar para todos los supuestos, debido a las diferencias que existen entre las distintas jefaturas.

Delegar permite al directivo utilizar mejor sus habilidades y su tiempo y permite que el equipo crezca y desarrolle todas sus capacidades al servicio de la organización. Incrementa, al mismo tiempo, el nivel de comunicación entre el directivo y sus colaboradores permite alcanzar metas que requieren el esfuerzo colaborativo del grupo, supone una mayor eficiencia al asegurar que las tareas son asignadas al profesional adecuado en el nivel correcto y por tanto aumenta la productividad y eficiencia de la organización al utilizar más racionalmente los recursos que ésta posee.

Para que el arte de delegar sea eficaz, los directivos y supervisores deben estar convencidos de la importancia, utilidad y beneficios que aporta, confiar en la capacidad del colaborador para desempeñar las funciones que se le transfieren (confianza); conceder libertad en la acción para perfeccionar la organización; percibir cuáles son las posibilidades y limitaciones del delegado quien asumirá voluntariamente esta responsabilidad; tomar en cuenta que la persona a quien se delega debe tener los conocimientos, aptitudes y experiencia suficiente para asumir la carga que esto implica, demostrar en el proceso armonía, de espíritu de equipo y de confianza recíproca; para que funcione.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un acontecimiento propio de la vida de las personas, en la cual se presentan múltiples ocasiones para decidir, donde se debe elegir una alternativa entre varias para una situación específica, la cual se realiza por medio de un proceso que estudia, analiza e

implementa decisiones y puede ser a través de una persona o un grupo de personas. Razón por la cual, los seres humanos, las organizaciones y la sociedad en general, son consideradas una línea de trabajo de alto impacto. Tal como afirma Daft (2000) citado por Zapata G., Sigala L. Mirabal A., (2016)

La toma de decisiones es el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción. Responde así a una situación condicionada por recursos materiales, cognitivos y por contraposición de intereses que lo convierte en un proceso complejo y limitado para el individuo (p. 3)

En ese sentido, la toma de decisiones se debe orientar a la exploración de alternativas y razonamiento sistemático; teniendo como objetivo fundamental ayudar a obtener los mejores resultados, derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar, pues así se obtendrían resultados más efectivos. Por lo tanto, la toma de decisiones se convierte en otra de las estrategias básicas del Gerente, quien debe contar con la potestad de considerar, seleccionar y decidir, al momento de asumir acciones que deba realizar por medio de decisiones, confrontando la incertidumbre, saber qué hacer frente a determinadas situaciones y tener confianza en la capacidad que se posea para actuar ante cualquier conflicto.

Adaptabilidad

Este término se ha convertido en una de las competencias más valoradas en la actualidad, debido a la evolución tan acelerada a nivel personal como profesional, a la que se enfrentan los individuos de una sociedad; contexto que les permite sobreponerse a los cambios, a nuevos deberes, nuevas situaciones, nuevos jefes, cambios de residencia, cambios de país, entre otras. Es vista como la capacidad de responder

apropiadamente a las exigencias del entorno, siempre y cuando el individuo pueda regular su comportamiento, alcanzando un equilibrio mental, en su forma de actuar, pensar y reflexionar. Según Whetten & Cameron (2011)

La orientación hacia el cambio identifica la adaptabilidad de los individuos e incluye el grado en que los individuos son tolerantes ante condiciones ambiguas e inciertas, y el grado en el que se sienten inclinados a aceptar la responsabilidad personal por sus acciones en condiciones cambiantes. (p. 62).

En este contexto, se puede argumentar que el ritmo de vida moderno, a menudo presenta cambios que están fuera de control, pero como muchas habilidades, la adaptabilidad se puede implementar en cualquier circunstancia, lidiando con cambios inevitables e incluso le permitirá al individuo crecer como personas gracias a ellos, siendo clave para desaprender y volver a aprender, pretendiendo dar respuesta efectiva a los diferentes escenarios y desafíos que se presentan en lo personal, lo laboral o empresarial; sin embargo, para ello es necesario desarrollar un conjunto de habilidades y procesos específicos que permitan afrontar nuevas situaciones, nuevos roles, nuevos proyectos y nuevos clientes.

Resiliencia

El término resiliencia se refiere al proceso dinámico de acción ante una situación de riesgo, que implica la interacción entre el individuo y la sociedad como factor de protección. De acuerdo a lo descrito, Pidgeon y Keye (2014) “consideran que la resiliencia ha de probarse durante períodos de crisis, los afectados deben manifestar su capacidad para afrontar tal situación, frente a estos escenarios la resiliencia permitirá la adaptación a cambios estresantes”. (p. 27). Es decir, se trata de darle sentido a las condiciones críticas de la cotidianidad, haciendo uso de las fortalezas y construir la vida a partir de

estas experiencias; pues quienes no logren apreciar ese cambio, se exponen a sentimientos de frustración y desesperación.

Autores como Hamadeh, S., Garvey, L., Willetts, G., y Olasoji, M. (2021) destacan que la resiliencia “permite desarrollar habilidades de autoeficacia, apoyo social y bienestar que deben salir a flote, las mismas son cruciales a nivel de individuos y de comunidad; la finalidad es responder de manera asertiva frente a contextos de diversa índole”. (p. 3). Por lo tanto, se puede considerar que este proceso sirve como enlace para alcanzar condiciones de transformación individual y sostenibilidad empresarial, sobreponiéndose y adaptándose exitosamente a los escenarios externos e internos que los puedan afectar, dado que han logrado fortalecer y aumentar sus capacidades; incluso se considera que las personas y organizaciones no son las mismas después de lograr resiliencia.

www.bdigital.ula.ve

Habilidades Blandas y Coaching Ontológico

El *coaching* ontológico y el desarrollo de habilidades blandas comparten un terreno común: la transformación personal y profesional. Ambas disciplinas se centran en el individuo y en su capacidad para generar cambios significativos en su vida.

Coaching Ontológico

El origen del *coaching* no es preciso ni atribuible a un autor o corriente de pensamiento, mucho se ha escrito en estos últimos 30 años sobre esta revolucionaria disciplina, pero concentra notables ciencias, disciplinas y pensadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de esta nueva profesión. Hay quienes opinan que se originó en la antigua Grecia, en filósofos como Sócrates y Platón, quienes pretendían que sus discípulos

tomaran las riendas de su vida; para el año 80 se comenzó a aplicar en el ámbito deportivo, cuando “Timothy Gallwey” profesor de literatura y capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard, lo implementó con el objetivo de aumentar el rendimiento individual y grupal de los atletas, para lo que requerían dos partes para funcionar, el coach o entrenador, y el coachee o beneficiario de la disciplina.

En general, el *coaching* puede ser individual o de equipo; según Bono et al. (2009) “El coaching tiene como propósito equipar a la persona de herramientas, conocimientos y oportunidades para desarrollarse y ser más eficientes, lo que implica un cambio sostenible de comportamiento” (p. 363). Todo esto, visto desde un enfoque novedoso, tendrá incidencia especialmente para que los colaboradores mejoren el desempeño de modo exclusivo y único, haciéndolos más eficaces; en el caso de grupos o a nivel empresarial se buscan habilidades de liderazgo, inteligencia emocional, escucha activa, gestión del cambio, entre otras, todo esto para conseguir mejores resultados enfocados a los objetivos organizacionales, siendo una metodología indispensable para la resolución de los problemas.

Por lo antes expuesto, esta actividad o proceso es visto como un entrenamiento personalizado y confidencial, que lleva a cabo un Asesor Coach, encargado de transportar a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar. Actualmente este rol ha variado y se requiere que todo líder en una organización pueda ejercer estas funciones, de consejero, guía y motivador, adaptándose a las características individuales de cada ser.

Para definir el sentido del *coaching* ontológico, Bahamondes y Benavides (2010) citan como principal referente a Echeverría (2008) quien en su libro “Ontología del Lenguaje”, define esta propuesta como “proceso

orientado a la transformación personal y profesional, cuyo objetivo es aumentar el poder de acción de las personas, a través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje, habilidades de inteligencia emocional y de destrezas de creatividad y comunicación efectiva” (p. 17). En otras palabras, se presenta como un proceso de crecimiento, enfocado en el dominio del ser, cuestionando los métodos tradicionales de como un individuo percibe e interpreta la realidad, cambiando así su patrón de conducta y comportamiento habitual.

Comunicación Efectiva

En un contexto globalizado y de economías modernas, es fundamental que todo gerente desarrolle la habilidad de comunicarse con las demás personas, por ser la base del entendimiento entre los humanos, sociedades y en las organizaciones empresariales. Existen numerosos tipos de comunicación aplicables a las empresas, entre los que destacan: en función de los participantes, la comunicación puede ser horizontal, que tiene lugar entre empleados que ocupan un mismo nivel jerárquico y vertical si ocupan diferentes niveles jerárquicos, es decir, entre superiores y empleados y viceversa; en función de los canales, puede darse de manera formal o informal en las empresas, refiriéndonos a cualquier tipo de comunicación que se puede producir entre un empleado de la empresa; por último puede producirse internamente o hacia el exterior.

Así mismo, de acuerdo con Quero, Mendoza y Torres (2014), destacan que la comunicación es efectiva “cuando reúne características tales como el mensaje que se desea comunicar, llegando a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos. La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor” (p. 25). De acuerdo a los expuesto, se puede decir que la comunicación en las empresas es algo

completamente necesario, es la clave para el entendimiento entre jefes y empleados y entre los propios empleados, ayuda a evitar aislamiento en el personal y crea un clima de trabajo más agradable y fluido; cuando este proceso es claro y continuo, cada empleado sabrá qué tiene que hacer y cuáles son sus funciones.

En este sentido, en el mundo organizacional la comunicación abarca todas las áreas de la estructura organizativa, permitiendo la interacción e integración del recurso humano; implica el cumplimiento de reglas, normas, políticas y lineamientos fundamentales para la obtención de un ambiente armónico y estable, que permita el trabajo en equipo. Es efectiva cuando genera cambio de conductas, hace provechosa la información y se logran cumplir las metas.

Inteligencia Emocional

Los principales antecedentes del constructo de la inteligencia emocional se remontan a la teoría de la inteligencia social, presentada por el psicólogo estadounidense Edward Lee Thorndike a principios de la década de 1920; siendo definida por Goleman (1998) como la “capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales” (p. 98). por tal razón, se puede entender como la habilidad que un individuo debe desarrollar para percibir, valorar y expresar emociones, promoviendo su crecimiento emocional e intelectual, para relacionarse efectivamente con los demás y conseguir objetivos comunes.

Tomando en consideración lo antes expuesto y que cada persona es un mundo, que vive diferentes circunstancias, con una gran variedad de opiniones y actitudes; es una de las razones por lo que la inteligencia emocional se ha destacado en el entorno laboral actual, influyendo

positivamente en la toma de decisiones y resolución de conflictos, aplicando técnicas y estrategias que nos permiten reflexionar y pensar cuál es la mejor opción. Según Gómez, Galiana & León (2000), “estas características configuran rasgos de carácter como: la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social” (p. 55). Por tal razón, los individuos se vuelven más conscientes de sí mismos, manejan mejor las emociones al interactuar con los demás, reduce el estrés y aumenta la motivación.

Liderazgo

Es una de las habilidades gerenciales, que el directivo debe practicar en todo momento, porque para poder llegar a ser líder, se debe conseguir el apoyo de los colaboradores, sin que ellos se vean obligados a brindarlo. En esa perspectiva, el líder de hoy debe estar actualizado en conocimientos, poseer habilidades estratégicas en el manejo de grupos, habilidades para comunicarse y tomar decisiones; son parte de los aspectos que se deben tener en cuenta para ser líderes exitosos y poder impulsar la formación de organizaciones altamente competitivas.

Por tanto, la sociedad y todas sus instituciones necesitan de personas capacitadas para el progreso, orientadas a enfrentar el reto de adecuarse a nuevas pautas y realidades, dispuestas a guiar a las personas de su entorno. Del mismo modo, el Liderazgo es definido según: Hoon, You, y Jung (2015) como:

Es un proceso en el cual el líder orienta e influye sobre las actividades realizadas del equipo de trabajo, esto implica tener una visión clara de la organización donde se incluya una gran cantidad de variables como los son los valores, tareas, procesos y cambios, los cuales se deben controlar para llevar a los colaboradores al logro de los objetivos trazados. (p. 65).

Es decir, que para el desempeño de las labores y alcance de los objetivos organizacionales, los líderes adoptan un estilo propio, basado en el conocimiento, experiencia, características particulares e individuales, que emplean para contribuir en el alto desempeño de los equipos de trabajo; teniendo como objetivo principal, proporcionar un adecuado clima organizacional en que sus colaboradores perciban el bienestar particular y general; incluye la toma de decisiones, objetivos, motivación, liderazgo, cooperación y relaciones interpersonales.

Es normal que la personalidad y experiencia influyan en el estilo de liderazgo de cada persona. Si bien no existe una única forma correcta de liderar, identificar el estilo particular que se tiene, permitirá desarrollar las habilidades que se aplican y empoderar al equipo. Ese estilo puede evolucionar con el tiempo. Siendo estas cualidades las que permiten desarrollar en los colaboradores la lealtad y el deseo de realizar las funciones no solo en pro de la empresa, sino también en beneficio personal. Desde el punto de vista de Agüera (2013), expresa:

Hace referencia a tres modalidades de liderazgo que es indispensable conocer: **Autocrático o Autoritario:** las decisiones se tienden a adoptar en forma unilateral y vertical, por tal motivo, los grupos manifiestan un malestar y ciertos comportamientos anómalos o negativos para la interacción armónica y equilibrada, que se expresa individualmente por medio de una fuerte tensión, un sentimiento patente de frustración, agresividad, ausencia de espontaneidad y nula formación de lazos de amistad y compañerismo. **Liberal o laissez faire:** a pesar de la intensa actividad de los grupos, el nivel de productividad es bajo; aquí el líder da completa libertad al grupo para que opere como considere pertinente, encargándose solo de proveer los recursos necesarios para el trabajo. El grupo tiene muy poco interés en su actividad laboral; la moral y el trabajo de grupo, en general, son ínfimos. **Participativo o democrático:** crea un ambiente que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; las interacciones entre el líder y

sus subordinados es de amistad, esto hace que su comunicación se caracterice por ser franca y espontánea, lo que permite hacer evaluaciones retrospectivas. (p. 44).

A pesar de que hay muchos modelos de liderazgo, los más populares son los descritos anteriormente, importantes para cualquier gerente, quien debe saber identificarse con ellos, para poder adoptar según las necesidades el que más le convenga, ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos. Sin embargo, jefes los hay de todo tipo y no todas las empresas o grupos de trabajo buscan el mismo perfil. Aun así, el objetivo final siempre debe ser el mismo, maximizar la productividad del trabajo y la eficiencia.

En ese sentido, los líderes pueden utilizar habilidades como el establecimiento de metas, siendo las habilidades duras sólo las que dan respuestas a escenarios ya aprobados y conocidos, no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre; mientras que las habilidades blandas o también conocidas como “soft skills” se enfocan en los aspectos intangibles que permiten que unos perfiles destaquen respecto a otros, siendo las que hoy hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro; realmente agregan valor a una organización.

Trabajo en Equipo

Hoy en día para lograr y mantener el éxito en las organizaciones se requiere de capacidades o talentos de muchos profesionales, no sólo de un empleado en particular; el término de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás; por ello esta forma de trabajar fundamentada en la cooperación de un conjunto de personas, donde todos aportan conocimientos, forman un todo y son responsables de las metas comunes, es la más utilizada en cualquier tipo de empresa.

El trabajo en equipo se ha definido y se ha presentado desde diversas perspectivas, sin embargo Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell y Lazzara (2015) definen el trabajo en equipo como “un proceso adaptativo, dinámico y episódico que abarca los pensamientos, sentimientos y comportamientos entre los miembros del equipo mientras interactúan hacia un objetivo en común” (p. 600). Es decir, el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo, donde se busca el desempeño efectivo de las tareas y metas que se lograrán en conjunto.

Cabe destacar, que esta competencia se centra en metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde prevalece la sinergia, se unifican esfuerzos y establecen las competencias de cada quien en torno a un objetivo común. En base a lo anterior, algunos autores proponen nueve consideraciones que afectan el trabajo en equipo, las cuales son cooperación, conflicto, comunicación, liderazgo, coordinación, conocimientos, composición, contexto y cultura, por esta razón, se hace necesario contar y fortalecer espacios de desarrollo y respaldo institucional. El trabajo en equipo es una tarea pendiente.

Productividad

Toda organización puede controlar los factores de los cuales dispone, pero existen hechos que determinan el alcance real de los resultados, entre estos se encuentra la productividad, por lo que los autores Fontalvo, De La Hoz, Morelos (2017) sostienen que:

La productividad es de naturaleza sistémica, es decir, no está determinada por un solo factor, sino que son muchas cosas las que influyen para determinar el nivel de productividad de una empresa, se pueden encontrar factores internos; sobre los cuales las organizaciones ejercen alguna influencia y factores externos que no dependen de la empresa pero que de igual forma determinan el

comportamiento de su productividad, entre los factores más importantes se destaca el recurso humano. (p. 58).

De acuerdo con la definición, por la naturaleza multidimensional de la productividad, son muchos los factores que afectan su desarrollo, siendo el recurso humano uno de los más determinantes en la gestión de la empresa, pues están presente en todas las fases de la ejecución de un proceso, y este requiere de la participación de las personas, que actúan de manera individual o en grupo, guardando una relación laboral entre ellas. En un contexto laboral la productividad está muy relacionada con eficiencia y eficacia, de modo que juntas logran completar un mayor volumen de tareas o proyectos en un período específico.

Con base a lo anterior, es necesario medir la productividad del trabajador, a través de indicadores claves que permitan a los gerentes y directivos, identificar puntos de mejora para planificar acciones correctivas, promover la autogestión en el desarrollo laboral de cada trabajador, mejorar la productividad y que su motivación aumente, impulsando así el crecimiento de la actividad empresarial y su éxito. Es importante resaltar que, para crear un buen ambiente, las compañías toman algunas medidas habituales como: ser más flexibles en el horario laboral, ofrecer incentivos salariales, promover la promoción interna o permitir el teletrabajo para conciliar la vida profesional y laboral.

Gestión de Tiempo

La gestión eficaz del tiempo en el trabajo se considera una habilidad fundamental que influye directamente en la productividad y el bienestar de los empleados; en función de esto Flores (2017) señala que “la gestión del tiempo es una herramienta o instrumento de gestión que propicia disponer y administrar absolutamente el tiempo de trabajo, evitando dentro de lo posible,

toda interrupción que no contribuya al alcance de los objetivos en la empresa” (s/n). Es decir, que aprender a optimizarla en las empresas, genera algunas ventajas como: mejora el desempeño de los trabajadores y el ambiente de trabajo, reduce el estrés y transforma la manera en que se enfrentan los desafíos diarios en el entorno laboral.

Ahora bien, en cualquier caso, la gestión del tiempo se relaciona con el trabajo en los lapsos para ejecutar las tareas, siendo aplicada en la planificación y organización de las actividades que deben realizarse dentro de un plazo establecido, buscando incrementar la productividad en distintos contextos como el educativo, laboral e incluso recreacional. Para que un sistema de gestión del tiempo sea funcional, se requiere de una eficaz combinación de procesos, métodos, técnicas y herramientas.

www.bdigital.ula.ve

Estructura Organizativa del Tibusay Hotel Resort, C.A.

(Manual de Normas y Procedimientos 2018)

Marco Histórico

Es una empresa hotelera que tiene más de 15 años de experiencia en el mercado, con alta vocación de servicio, que apuesta por el turismo nacional. Está ubicada en la avenida Universidad, sector Milla, antiguo Cine Tibusay, Estado. Mérida.

Tibusay Hotel Resort Mérida consta de un elegante edificio, con una espléndida vista a la majestuosa Cordillera Andina. Su nuevo concepto hotelero, dispone de 79 Habitaciones modernas y exclusivas, cuenta también con restaurante, piscina climatizada, gimnasio, spa y estacionamiento, dos salones de eventos, todo adaptable a las necesidades de su distinguida clientela.

Misión

En los Hoteles Tibusay tenemos un profundo compromiso con nuestros colaboradores, trabajamos cada día en la capacitación de los profesionales que nos acompañan, con el fin de hacerle vivir una experiencia única a quienes nos eligen. Velar por cumplir y mantener la estandarización de nuestros procesos.

Nuestra misión principal siempre será, tener presente que trabajamos para crear emociones y recuerdos que perduran en el tiempo de cada persona que deposita su confianza en nuestros hoteles.

Visión

Posicionarnos como cadena hotelera Premium.

Calidad como hábito en cada Hotel Tibusay.

Lograr la evangelización de nuestra marca a través del mejor servicio e instalaciones.

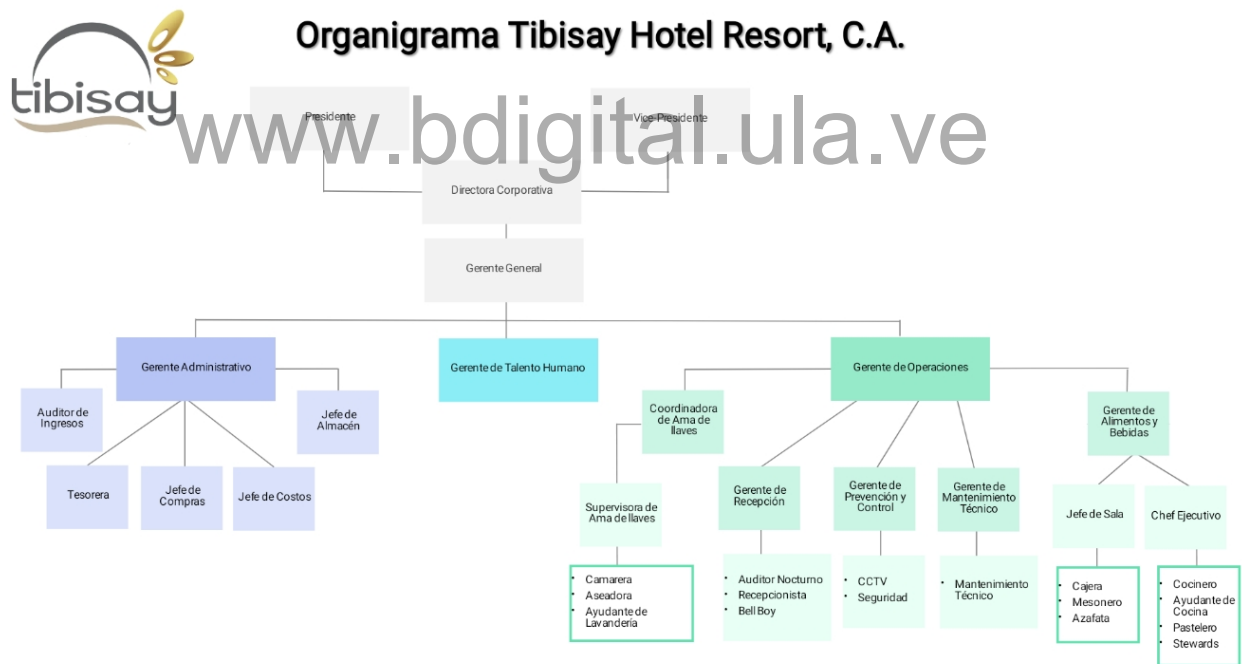
Objetivos

Ser el productor turístico favorito del público, en cada destino que nos encontremos.

Brindar un servicio hotelero de calidad, a través de un trato personalizado en cada uno de nuestros hoteles.

Superar las expectativas de nuestros huéspedes.

Organigrama



Bases Legales

El marco legal del *coaching* es un tema complejo y en constante evolución, ya que varía significativamente de un país a otro y se encuentra en

una etapa de desarrollo en muchos lugares. La gerencia, como función fundamental en cualquier organización, se encuentra estrechamente vinculada a un entramado legal que define sus alcances, responsabilidades y limitaciones, aunque puede variar según el país y el sector industrial, establece las reglas del juego para los gerentes, garantizando así un entorno empresarial justo y ordenado.

Entre los basamentos jurídicos, se debe comenzar por la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 establece:

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... todo patrono o patrona garantizará a los trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambientes de trabajos adecuados.

Este artículo está referido a fomentar la salud y la seguridad de los trabajadores dentro del ambiente de trabajo, mediante el establecimiento de medidas que garanticen un desarrollo y un desenvolvimiento adecuado del trabajo, sin perjudicar la salud de las personas. En la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), promulgada en 2012, el artículo 43 referido a la higiene y seguridad industrial, establece que:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo.

Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psicosociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido acerca de la naturaleza de éstos y los daños que pudieran causar a la salud, y aleccionado en los principios de su prevención. Estos artículos mantienen una estrecha vinculación con la investigación planteada, debido a la importancia de mantener buenas condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, a fin de resguardar la salud integral del individuo, y es por ello, la importancia del estudio de estrategias psicosociales para mejorar el estrés que tanto afecta hoy en día a los trabajadores por falta de un líder que no aplique técnicas del *coaching* ontológico.

Así mismo el artículo 156 de la citada ley, dispone las condiciones en que se debe llevar a cabo el trabajo:

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

Este artículo sirve de soporte a los fines de la investigación planteada para determinar la importancia del objeto de estudio, ya que se trata de las disposiciones que contribuyan a evitar el estrés laboral por no tener un buen *coaching* ontológico generador de habilidades gerenciales, el cual puede afectar a cualquier persona en diferentes niveles de una organización; además, afecta a la salud y la seguridad de las personas, pero también a la salud de las empresas y de las economías nacionales.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) del 26 de junio del 2005, en su artículo 1, señala que el objeto de la ley es:

Establecer las instituciones, las normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable.

Cabe mencionar la importancia que tiene este artículo para el presente estudio, ya que el *coaching* ontológico hace referencia a las condiciones laborales adecuadas en el Hotel Tibisay que deben tener los trabajadores para no poner en peligro su bienestar físico o psíquico, lo cual puede originarse por diferentes riesgos psicosociales que perjudiquen o causen daño a la salud de éstos. También en esta ley, el artículo 70 define las enfermedades profesionales como:

Estados patológicos, consecuencia del ambiente de trabajo, condicionados por agentes biológicos, factores psicosociales y emocionales que se manifiestan de carácter progresivo y que no se detienen, aun cuando el trabajador este fuera de su ambiente laboral, lo que puede provocar trastornos o desequilibrios mentales permanentes o temporales.

Este artículo plantea las enfermedades a las que se exponen los trabajadores, algo muy común es la obesidad, producida por estar detrás de un escritorio y que es muy dañino, por cuanto el sedentarismo hace que la persona sea más propensa a tener sobrepeso, lo más grave es que, junto con la epidemia de la obesidad otras enfermedades están en crecimiento, tal es el caso de la diabetes, hipertensión, problemas de colesterol y triglicéridos altos.

Sistema de Variables

El sistema de variable se define como todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio. Al respecto, Gómez (2012), expone el sistema de variables “a todo el conjunto de estados o valores que puede tomar una variable en una investigación, y que ha sido definido por el investigador” (p. 7). En este caso el investigador estableció sus variables conformadas por las Competencias Gerenciales y Estructura Organizacional; al respecto Sánchez, Sánchez, y Paz, (2017) consideran que las competencias gerenciales:

Se ven reflejadas en la integración de los recursos; así como los conocimientos, habilidades y actitudes, puestas en marcha en la labor desarrollada por un gerente en el cumplimiento de sus procesos de trabajo, siendo el resultado de sus responsabilidades y las tareas asignadas, donde al igual armoniza con los recursos empleados para obtener los objetivos de manera eficaz y eficiente. (s/n).

Lo señalado destaca que los gerentes han de nutrir sus competencias para obtener los objetivos de la empresa; al igual concebir aptitud en el mercado donde se desenvuelve, por lo tanto, se puede inferir que las competencias implican las habilidades y conocimientos para lograr los propósitos en un contexto determinado, en otras palabras, el gerente va orientado hacia lo que puede o debe alcanzar.

En lo que se refiere a la estructura organizacional Robbins & Judge (2009), “la estructura de una organización es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas” (p. 249). La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración teniendo gran importancia en que permite ayudar a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo; mediante una adecuada estructura organizacional se da cumplimiento oportuno a los objetivos empresariales

estableciendo métodos para desempeñar las actividades eficientemente de cada trabajador, además de sistematizar los recursos con los que cuenta una empresa, se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades, con el fin de realizar y simplificar las funciones de los trabajadores. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

En este orden de ideas, la variable según Mendoza, Ramírez (2020), “Es una entidad abstracta que adquiere distintos valores, se refiere a una cualidad, propiedad o característica de personas o cosas en estudio y varía de un sujeto a otro o en un mismo sujeto en diferentes momentos” (p. 28). Para el caso de la investigación se tomó como variable dependiente Habilidades Gerenciales y como variable independiente el *Coaching Ontológico*.

De esta manera, la operacionalización de las variables se encuentra determinado en los objetivos específicos de la investigación, siendo la base para la búsqueda del instrumento y obtener los resultados. Es decir, consiste en llevar la noción desde el plano teórico al operativo y concierne al acto de medición del grado en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica.

Cuadro: 1 Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan estratégico de <i>coaching</i> ontológico como herramienta gerencial para fortalecer las habilidades directivas en el contexto empresarial, tomando como caso de estudio el Hotel Tibisay en Mérida, Venezuela.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Items
Diagnosticar las habilidades blandas que el personal directivo del Hotel Tibisay necesita fortalecer, según la percepción de sus trabajadores y empleados.	Habilidades Gerenciales	Resolución de Conflictos	Empatía	1-2
Identificar las dimensiones claves de habilidades blandas, son relevantes para el desempeño del personal directivo del Hotel Tibisay en su interacción empática con el recurso humano, en el marco del <i>coaching</i> ontológico que se va a proponer.		Cultura Organizacional	Motivación	3-4
		Delegación	Toma de decisiones	5-6
		Adaptabilidad	Resiliencia	7-8
Justificar teóricamente la pertinencia del <i>coaching</i> ontológico, integrando la inteligencia emocional, como herramienta gerencial para desarrollar liderazgo efectivo y promover un clima laboral armonioso en el contexto empresarial del caso seleccionado.	Coaching Ontológico	Comunicación Efectiva	Inteligencia Emocional	9-10
Proponer los principios rectores del plan estratégico de <i>coaching</i> ontológico para el Hotel Tibisay, basados en el diagnóstico de necesidades y el marco teórico establecido.		Liderazgo	Trabajo en Equipo	11-12
		Productividad	Gestión de Tiempo	13-14

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Toda investigación lleva un proceso metodológico, se sustenta en el paradigma positivista en un enfoque cuantitativo, en una investigación de campo de carácter descriptivo y documental, enmarcada en la modalidad de proyecto factible, asimismo, contiene el tipo de investigación, diseño metodológico, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la validez y confiabilidad de los diferentes instrumentos, también explica las técnicas de análisis de los resultados. En este sentido, Rodríguez (2019), expresa:

En el devenir de la filosofía y ciencia, se ha construido diversos conocimientos en disímiles áreas del saber, constituyéndose esto en uno de los medios para la resolución de los problemas propios de la humanidad. Sin embargo, el afán desmedido del hombre por generar nuevos conocimientos a partir de los existentes o inéditos con el mismo propósito, han ocasionado algunos excesos al momento de realizar la investigación, a saber, hacen uso simultaneo de manera inconscientemente de algunos enfoques epistemológicos en el proceso investigativo, perdiendo de esta forma secuencia, claridad y concreción en los resultados del hecho investigado, además, carencia en la delimitación del enfoque filosófico y epistémico propio de la investigación (p. 264).

En otras palabras, el marco metodológico consiste en un conjunto de actividades sistemáticas llevadas a cabo con precisión, integrando decisiones y acciones coherentes en todo el proceso de investigación; de igual manera, se aplican pasos, técnicas y procedimientos por medio de la observación y recolección de datos, que permitirán determinar cómo se

realizó el estudio. Sus resultados son merecedores de confianza por aplicarse técnicas encaminadas al interés de la investigación.

Esta investigación se enfoca en un paradigma cuantitativo, donde se plantea un problema de estudio, el cual Arévalo et al (2020) citado (Hernández et al, 2010),

La investigación de tipo cuantitativo utiliza la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica, lo cual permitiría al investigador proponer patrones de comportamiento y probar los diversos fundamentos teóricos que explicarían dichos patrones. (p. 25).

La investigación es de carácter descriptivo al considerar que en el estudio planteado se especifican las características inherentes a la investigación, asimismo, registró, analizó, determinó e identificó, las relaciones existentes entre las variables del estudio. En tal sentido, Chávez (2008), la define como “el tipo de investigación que está orientada a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, situaciones o fenómenos, tal como se presentan al momento de su recolección sin hacer comparaciones y sin formular hipótesis” (p. 48). Es decir, describe la situación problemática tal como se presenta en la realidad.

La misma se apoya en una investigación de campo, dado que la información se obtiene en forma directa del personal en sus ambientes de trabajo, al respecto, la investigación de campo, según Sandoval (2022), “es importante para conocer de forma directa las realidades, interactuar con los actores sociales, conocer las percepciones y voces de sus procesos y dinámicas sociales, económicas, laborales, políticas, culturales, aprender de sus saberes y conocimientos” (p. 14). Por tal motivo, la investigación de campo permite describir y explicar los datos obtenidos de los sujetos de

investigación, sin manipular o controlar variable alguna. En este orden de ideas, este estudio se enmarco en la modalidad de proyecto factible, el cual, Martínez & Vivas, (2022), lo definen como “una modalidad de investigación que se encuentra inmersa en el enfoque cuantitativo porque busca analizar e interpretar fenómenos de la realidad en función de buscar alternativas de solución viables”. (p. 2).

Por lo tanto, el estudio se considera proyecto factible al proponer un Plan Estratégico de Coaching Ontológico a los gerentes, que responda adecuadamente a los desafíos que se enfrentan a diario, permitiéndoles mejorar sus habilidades de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones, del personal directivo del Hotel Tibusay ubicado en el Municipio Libertador del Estado Bolivariano Mérida.

Fases de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como referencia lo sugerido por Álvarez (2008), el cual considera tres fases para llevar a cabo un estudio bajo la modalidad de proyecto factible. Las fases a considerar son las siguientes: “diagnóstico, factibilidad y elaboración de la propuesta” (p. 35). Las fases de ejecución y evaluación no serán consideradas debido a que están fuera del área de competencia de la investigadora a nivel decisorio. Este proceso se fundamenta en la elaboración de una propuesta para solucionar problemas, requerimientos o necesidades, a través de acciones que se llevan a cabo de forma coordinada con el objetivo de alcanzar una meta. El estudio se realizó siguiendo las siguientes fases:

Fase A: Investigación diagnóstica: Comúnmente conocida como examen de la situación o diagnóstico, es la fase de detección de la necesidad; en ella se procedió a recolectar la información a través de la

aplicación del instrumento que permitió determinar las dificultades presentadas por la muestra en estudio, en relación a las habilidades gerenciales en el personal directivo a través del *coaching* ontológico, del Hotel Tibisay ubicado en el municipio Libertador del estado Bolivariano Mérida.

Fase B: Factibilidad de la propuesta: está dada por la viabilidad técnica, institucional y financiera en referencia con los materiales existentes y a los recursos con que se cuenta, además de la evaluación por parte de expertos de la pertinencia y calidad del contenido a desarrollar en los talleres.

Fase C: Elaboración de la propuesta: Los resultados del diagnóstico y el estudio de la factibilidad permiten proponer un plan estratégico de *coaching* ontológico para el personal gerencial, que responda adecuadamente a los desafíos que enfrentan y les permita mejorar las habilidades de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones.

Diseño de la Investigación

Respecto al diseño la investigación, para Sánchez, Reyes y Mejía (2018) (citado en Arias 2021) el diseño de investigación es el “modelo que adopta el investigador para precisar un control de las variables del estudio” (p. 53). Según Hernández, Sampieri y Mendoza (2018) citado en Arias (2021) existe el diseño experimental y el diseño no experimental.

Calificándose el diseño de la investigación como no experimental descriptivo transaccional o transversal dado que la investigación se realizó sin manipular deliberadamente variables. Asimismo, para Hernández, Fernández y Baptista (2008), el diseño no experimental.

Es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las

variables independientes. Aquí se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 267). Fue transaccional o transversal como lo explica el autor precitado (ob. cit.), porque “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 270).

En el caso de la investigación se aplicó el instrumento una sola vez a los conformantes de la muestra.

Población y Muestra

Población

Viene a constituir el conjunto de elementos que comparten algunas peculiaridades que se desean estudiar, al respecto Arias (2021) menciona que “La población es un conjunto infinito o finito de sujetos con características similares o comunes entre sí” (p.12). Para Mejía (2005), citado por Arias (ob. cit), la población es “la totalidad de elementos del estudio, es delimitado por el investigador según la definición que se formule en el estudio” (p.37). Ambos autores plantean que, para seleccionar la población, se debe tener claro cuál será la unidad de análisis, permitiendo definir con cuales elementos (personas) se trabajó.

Tomando como fundamento esta definición se puede inferir que la población representa la totalidad de los individuos que permiten obtener información sobre el tema a investigar. Para efectos de la presente investigación, la población finita estuvo conformada por 38 personas, distribuidas de la siguiente manera: cuatro (04) trabajadores del área administrativa, treinta y cuatro (34) trabajadores del área operativa

correspondiente a los servicios de: prevención y control, ama de llaves, recepción, alimentos & bebidas y mantenimiento técnico del Hotel Tibisay.

En este sentido, Arias (2006) define desde el punto de vista estadístico “una población finita es la constituida por un número menor a 100 mil unidades” (p. 82).

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

En esta investigación, la recolección de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta, la cual según Sabino (2008), “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 14). Dicho instrumento fue dirigido al personal del Hotel Tibisay que conforman la Estructura Organizativa de la institución siendo los responsables de hacer cumplir las políticas y objetivos de la institución en pro de alcanzar las metas propuestas.

Los mismos fueron elaborados sobre la base de las variables e indicadores; con un cuerpo de 14 ítems para el personal administrativo y los del área operativa, con cinco alternativas de respuestas enmarcado dentro de la escala de actitudes de tipo Likert (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi Nunca y Nunca). Su estructuración está conformada por el membrete, presentación, instrucciones generales y cuerpo de ítems con su respectiva escala. La información que aportan es específica para el presente estudio, los resultados que se obtengan sirven para la redacción de las conclusiones del diagnóstico. (Ver Anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

El cuestionario, es sometido a validez de contenido. Al respecto Arias (2020) señala:

Consiste en un conjunto de preguntas presentadas y enumeradas en una tabla y una serie de posibles respuestas que el encuestado debe responder. No existen respuestas correctas o incorrectas, todas las respuestas llevan a un resultado diferente y se aplican a una población conformada por personas (p. 82).

La validez en este caso se obtiene mediante la consulta a profesionales en el área investigada, quienes aportan su criterio respecto a si los instrumentos evalúan lo que se quiere medir. Bajo estos lineamientos el análisis de la validez del instrumento se logró a través de la técnica de “Juicio de expertos”, en la que participaron tres (03) profesionales relacionados con el área de administración y gerencia. Para sus efectos, les fue suministrado el cuadro de operacionalización de variables junto con el formato del cuestionario para su revisión, estando este direccionado solamente a personas proporcionando información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones. (Ver anexo B).

Confiabilidad

El término confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones correspondientes con la realidad que se pretende conocer, es decir, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos. En este orden de ideas, Palella & Martins (2010), señalan que la confiabilidad del instrumento se refiere a la “ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa el grado en el que las mediciones están libres de la

desviación producida por errores causales” (p.164). En otras palabras, es la capacidad de conseguir iguales resultados repetidamente, al ser aplicados a un mismo sujeto o grupos que reúnen similares condiciones. Por lo tanto, este procedimiento representa seguridad, estabilidad, congruencia predictibilidad y exactitud.

Para obtener la confiabilidad del instrumento (cuestionarios) se procedió a la realización de una prueba piloto, el cual se aplicó a un grupo del personal, de otra institución con características similares a la población en estudio y ajenos de la misma, en concordancia con lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2008), señalan: “En esta prueba se analizan si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente. Los resultados se usaron para calcular la confiabilidad y de ser posible la validez del instrumento de medición” (p. 426). El instrumento de medición debe contener a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir. En este sentido Hernández y Otros, (ob. cit.) señala: “Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p. 251). Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Para determinar la confiabilidad del instrumento (cuestionarios), es decir, la consistencia interior de éstos y sus capacidades para discriminar en forma constante entre un valor y otro, se selecciona entre los distintos métodos existentes el coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach, calculando a través del paquete estadístico computarizado denominado Statiscal Package for the social Sciences versión 28.0 (SPSS), Alfa de Combach.

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Program: SPSS v28.

Reliability Coefficients

N of Cases = 5.0 (SI, C/S, A/V, C/N, N). N of Items = 4

Escala: (0 and 1) = Alpha = $0,8699 \times 100\% = 82,51 \%$

Criterio de Confiabilidad de Valores

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad	0.01 a 0. 49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Se realizó un estudio de confiabilidad al cuestionario realizado al personal Administrativo del Hotel Tibisay de Mérida, como parte de las pruebas del cuestionario en el proceso selectivo. Para ello se estudió el universo conformado por la muestra de los empleados (4), los que fueron procesados en el programa para su aprobación o no del Plan Estratégico, los datos se obtuvieron de las preguntas que llenaron los empleados en dicho instrumento, el cual consta de 14 items, con 5 respuestas en particular (SI, C/S, A/V, C/N, N), que alfa tiene 82,51 % de confiabilidad, considerando la escala de valores determina el rango de 0.76 a 0.89, es decir, un rango de Fuerte confiabilidad y el valor de 0.8699 obtenido en el cálculo de la confiabilidad para el Instrumento "Propuesta del Plan Estratégico" se puede decir que el instrumento aplicado en la presente investigación posee un buen

grado de confiabilidad. El resultado obtenido indica fuerte confiabilidad en este instrumento.

Análisis de Confiabilidad personal operativo del Alfa de Combach

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Program: SPSS v28.

Reliability Coefficients

N of Cases = 5.0 (SI, C/S, A/V, C/N, N). N of Items = 34

Escala: (0 and 1) = Alpha = $0,8699 \times 100\% = 86,99\%$

Criterio de Confiabilidad de Valores

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Se realizó un estudio de confiabilidad al cuestionario realizado al personal Operativo del Hotel Taxisay de Mérida, como parte de las pruebas del cuestionario en el proceso selectivo. Para ello se estudió el universo conformado por la muestra de los empleados (34), los que fueron procesados en el programa para su aprobación o no del Plan Estratégico, los datos se obtuvieron de las preguntas que llenaron los empleados en dicho instrumento, el cual consta de 14 ítems, con 5 respuestas en particular (SI, C/S, A/V, C/N, N), que alfa tiene 86,99% de confiabilidad, considerando la escala de valores determina el rango de 0.76 a 0.89, es decir, un rango de

Fuerte confiabilidad y el valor de 0.8699 obtenido en el cálculo de la confiabilidad para el Instrumento “Propuesta del Plan Estratégico” se puede decir que el instrumento aplicado en la presente investigación posee un buen grado de confiabilidad. El resultado obtenido indica fuerte confiabilidad en este instrumento.

Técnica de Análisis de los Datos

El análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, codificación, el procedimiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos. La finalidad del análisis es llegar a conclusiones específicas en relación con el evento de estudio y dar respuestas a las interrogantes de la investigación.

De esta manera y tomando en cuenta los objetivos del estudio, los datos de los cuestionarios son sometidos a un proceso de tabulación y en el análisis se utiliza la estadística descriptiva y se trabaja con distribución de Frecuencia Absoluta y Relativa (%), para representar posteriormente los datos obtenidos en cuadros y gráficos; en estos se observa la sumatoria de las frecuencias y porcentajes de las alternativas propuestas. La presentación de los datos se realiza a través de cuadros y gráficos de barra, estos permiten transformar los datos originales en secuencias ordenadas y sistematizadas para luego describir y analizar los datos y hacer la respectiva interpretación.

En relación con los resultados, de los cuestionarios se utiliza el análisis cuantitativo los cuales según Balestrini (2009), consisten en “la aplicación estadística en el análisis de los datos, así como la interpretación descriptiva de los mismos” (p. 183). Este procedimiento proporciona los insumos necesarios para redactar las conclusiones derivadas del diagnóstico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez definido y especificado el diseño de la investigación, se recurre a la operacionalización, donde los resultados obtenidos por el instrumento aplicado fueron sintetizados y analizados en frecuencia y porcentaje, dando origen a la presentación de este capítulo, conformado por cuadros con sus respectivos gráficos para el análisis de la encuesta, asimismo, Ander Egg (2008), estableció un sistema de análisis al cual se refiere a: “Los datos en sí mismo tienen limitada importancia, es necesario hacerlos hablar. En ello consiste la esencia del análisis, es resumir las observaciones llevadas a cabo en forma tal que proporcionan respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación” (p. 14).

En este orden de ideas, los cuadros y gráficos fueron el soporte de las respuestas del personal del área administrativa / operativa y se agruparon de acuerdo con los indicadores del estudio, en ellos se reflejan la frecuencia acumulada y los porcentajes por cada ítem, lo que condujo al análisis cualitativo de los mismos. Para visualizar esta información numérica, se procedió a elaborar gráficos los cuales están segmentado de acuerdo a las alternativas: siempre (S/E), Casi Siempre (C/S), algunas veces (A/V), Casi Nunca (C/N) y Nunca (N). La representación gráfica de los resultados obtenidos se hizo a través de cuadros y gráficos de barras contentivos del porcentaje de opiniones emitidas por los integrantes de la muestra.

Seguidamente se procedió al análisis de la información. Para tal fin, se utilizó el criterio estadístico basado en el porcentaje de opiniones obtenidas para cada una de las alternativas de respuestas de los Ítems de los

instrumentos. El orden de secuencia de los cuadros y gráficos responde al orden de los ítems agrupados para cada dimensión e indicador.

ESTRATO ÁREAS ADMINISTRATIVA/OPERATIVA

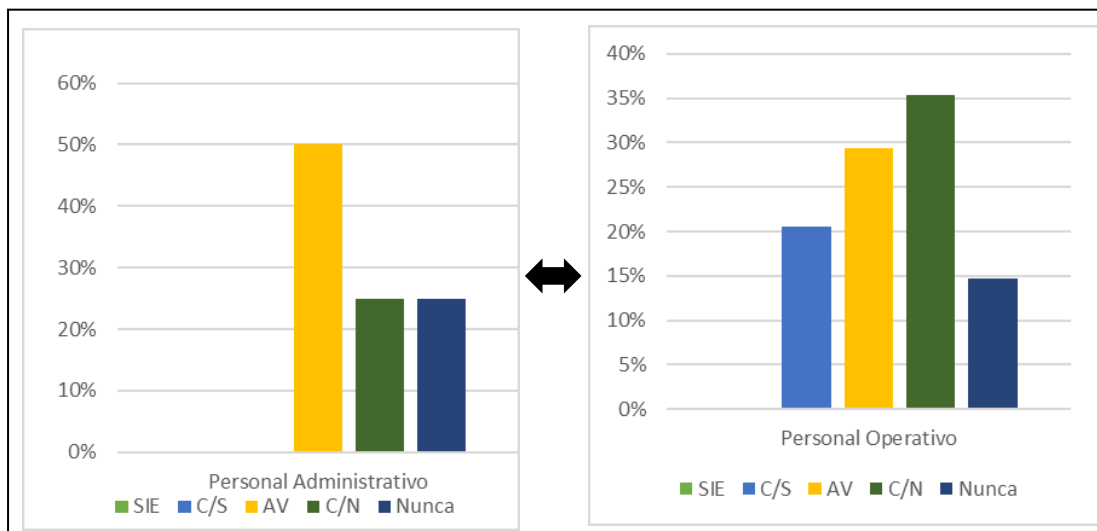
Cuadro: 2 Análisis de Frecuencias y Porcentajes. Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Resolución de Conflictos. Indicador: Empatía.

N°	ITEMS		5 SIE	4 C/S	3 AV	2 C/N	1 Nunca
1	Considera que los gerentes a la hora de resolver un conflicto que involucre un huésped o empleado, indagan las causas que lo ocasionaron para solventar de manera satisfactoria.	Área administrativos					
		F	-	-	2	1	1
		%	-	-	50	25	25
		Área operativa					
		F	-	7	10	12	5
		%	-	20.58	29.41	35.29	14.70
2	Ha presenciado conflictos interpersonales propiciados entre un gerente y un empleado, donde el supervisor autoritariamente limite el desempeño laboral del subordinado.	Área administrativos					
		F	-	-	3	-	1
		%	-	-	75	-	25
		Área operativa					
		F	-	15	15	4	-
		%	-	44.11	44.11	11.76	-

Nota. Datos de frecuencias y porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa del estudio. (2024)

Gráfico 1-A Empatía

Considera que los gerentes a la hora de resolver un conflicto que involucre un huésped o empleado, indaga las causas que lo ocasionaron para solventar de manera satisfactoria.



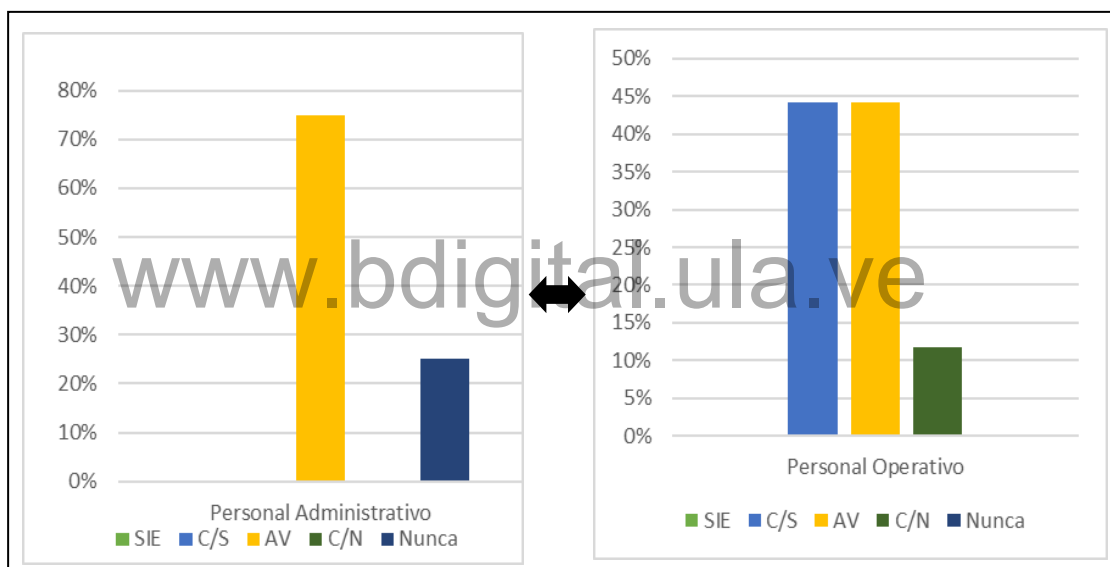
En atención a los resultados obtenidos en el cuadro 2 y gráfico 1, respecto al ítem 1, se tiene que el personal del área administrativa seleccionó la alternativa a veces con un 50% y casi nunca y nunca en un 25%, lo cual permite inferir en los encuestados que los gerentes al momento de resolver un conflicto donde se involucre un huésped o empleado a veces indagan las causas que ocasionaron la situación, con el fin de buscar una solución satisfactoria; en ocasiones el no saber resolver conflictos con certeza, pueden ocasionar tensiones y promover un ambiente de trabajo no colaborativo; en cambio, si se manejara correctamente a través de la mediación, negociación y la conciliación, se resolverían estos conflictos de manera constructiva restaurando así la armonía en el ámbito laboral.

Al consultar al personal del área operativa estos manifestaron que casi nunca con un 35,29%, a veces 29,41% y nunca con un 14,70%, observándose que existe una gran debilidad en cuanto a la empatía siendo esta crucial para el bienestar mental y físico; siendo la raíz de la comunicación y las relaciones sociales y laborales saludables. Gaitung (Futuros 2006) citado en Ortiz (2014) señala que:

En su perspectiva sobre los conflictos explica que la mejor técnica para resolver un conflicto es el dialogo, pero para que esto pueda llevarse a cabo es necesario la empatía, aceptar la no violencia y la creatividad en la búsqueda de soluciones. (s/n).

Gráfico 1-B Desempeño Laboral

Ha presenciado conflictos interpersonales propiciados entre un gerente y un empleado, donde el supervisor autoritariamente limite el desempeño laboral del subordinado.



Con relación al ítem 2, el personal del área administrativa con un 75% respondió que a veces y nunca con 25% han presenciado conflictos entre un gerente y empleado, limitando el desempeño laboral del subordinado, donde en el ámbito laboral se interactúa regularmente con una amplia gama de personas, y que en ocasiones se debe esperar que surjan conflictos de vez en cuando. Por lo tanto, deben existir habilidades adecuadas en la resolución de conflictos.

Por otra parte, el personal del área operativa expuso con un 44.11% casi siempre y a veces, con un 11,46% casi nunca; han presenciado conflictos; resaltando el quiebre de la empatía como herramienta de trabajo en las unidades de la organización, estando carentes de empatía, ocasionando en el personal sentirse incomprendidos, debido a que los gerentes o supervisores son los que tienen la razón.

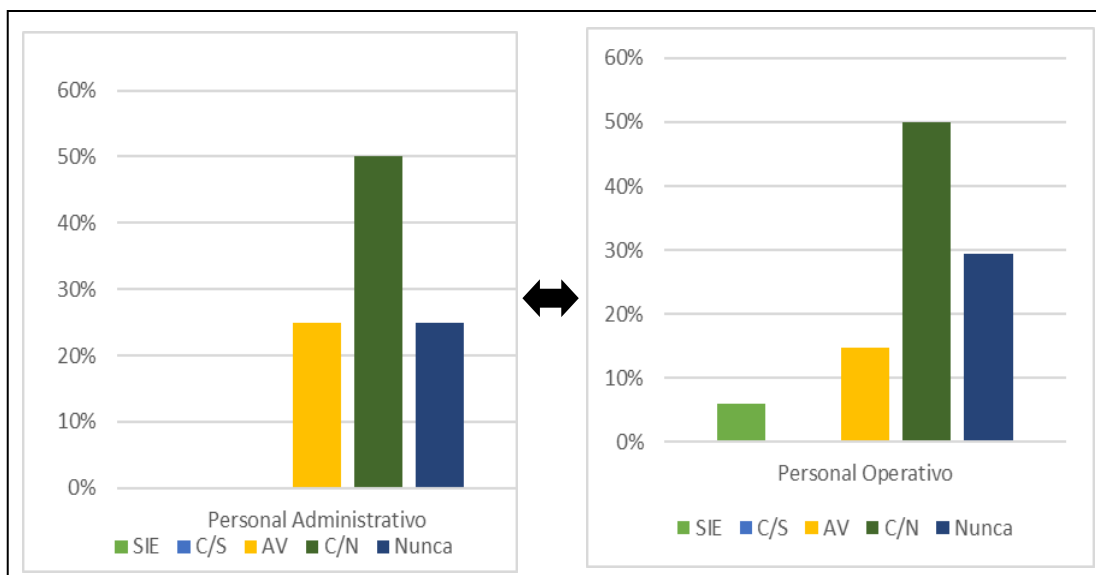
Cuadro 3 Análisis de Frecuencias y Porcentajes. Variable: Competencias Gerenciales. Dimensión: Cultura Organizacional. Indicador: Motivación.

N°	ITEMS		5 SIE	4 C/S	3 AV	2 C/N	1 Nunca
3	Piensa usted que la estrategia de motivación o valor de incentivo, que implementa la organización, da oportunidad a los gerentes de tomar en cuenta las necesidades individuales de sus trabajadores	Área administrativos					
		F	-	-	1	2	1
		%	-	-	25	50	25
		Área operativa					
4	Cree que la organizacion proporciona un entorno de trabajo saludable, el cual realza la motivación y satisfacción de los empleados, permitiéndoles mejorar sus capacidades y habilidades.	F	2	-	5	17	10
		%	5.88	-	14.70	50	29.42
		Área administrativos					
		F	1	1	1	1	-
		%	25	25	25	25	-
		Área operativa					
		F	3	5	10	9	7
		%	8.82	14.70	29.41	26.47	20.58

Nota. Datos de frecuencias y porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa del estudio. (2024)

Gráfico 2-A Motivación

Piensa usted que la estrategia de motivación o valor de incentivo, que implementa la organización, da oportunidad a los gerentes de tomar en cuenta las necesidades individuales de sus trabajadores.

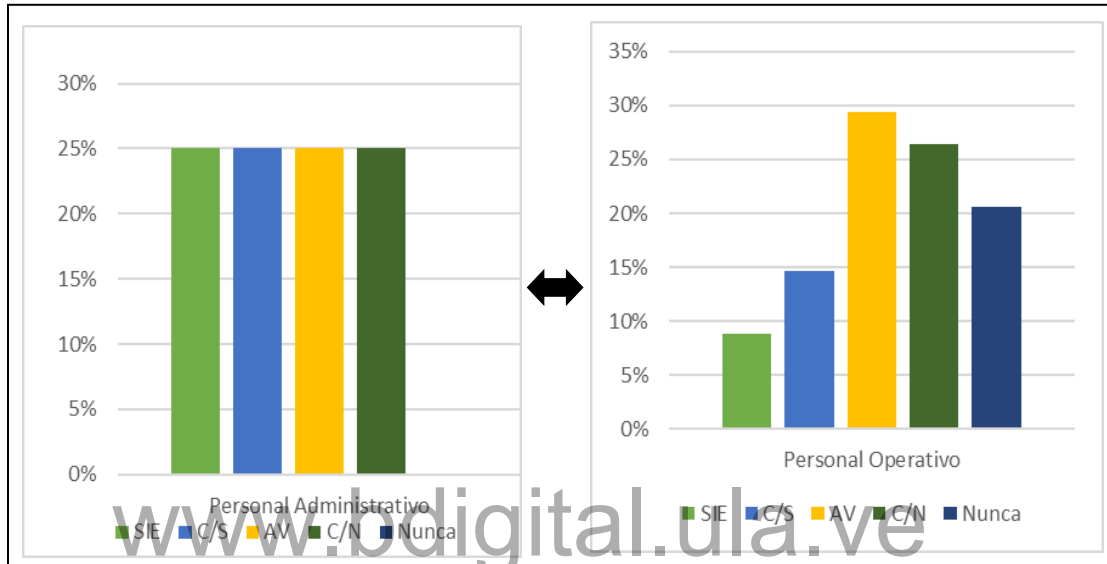


Las respuestas emitidas por los administrativos y operativos tabuladas en el cuadro 3, gráfico 2; el personal administrativo señala en un 50% Casi Nunca hacen uso de la estrategia de motivación, para tomar en cuenta las necesidades individuales del trabajador y con un 25% a veces y nunca; con respecto al mismo ítem el personal en el área operativa indicó con un 29,42% Nunca; 50% casi nunca, 14,70% a veces, 5,88% siempre. Es importante señalar que la motivación en un equipo laboral, permite que se originen acciones que influyen positivamente en la consecución de un objetivo común. Sin embargo, lograrlo no es sencillo.

Es por ello que el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, en el empleado alcanzan necesidades notables que deben ser reconocidas y atendidas promoviendo el bienestar y la conservación del personal, siendo esencial que el líder debe implantar un ambiente de trabajo productivo y saludable.

Gráfico 2-B Capacidades y Habilidades

Cree que la organización proporciona un entorno de trabajo saludable, el cual realiza la motivación y satisfacción de los empleados, permitiéndoles mejorar sus capacidades y habilidades.



De igual forma, en el ítem 4 el personal administrativo encuestado en un 25% alegó que siempre, casi siempre, a veces y casi nunca la organización proporciona un entorno saludable, permitiendo mejorar las capacidades u habilidades de cada uno. En cambio, el área operativa las respuestas fueron desiguales en cuanto a sus opiniones: a veces con un 29,41%, casi nunca 26,47%, nunca con un 20,58%; casi siempre 14,70%; siempre 8,82%. Cabe destacar que la ausencia de organizaciones efectivas, puede afectar la capacidad de las personas para ser eficaces y disfrutar de su trabajo.

En consideración a los resultados obtenidos, con respecto al indicador motivación no se utiliza para que exista un adecuado clima organizacional, lo que contradice lo señalado según Pizarro et al (2019):

Es un elemento que necesitan todos los individuos para la consecución de objetivos en cualquier aspecto de la vida. En el ámbito laboral, se necesitan factores o herramientas que motiven a las personas a realizar un trabajo satisfactorio, para que las organizaciones tengan éxito, ya que muchas veces los objetivos de la empresa solo se pueden conseguir con la voluntad de los trabajadores (s/n).

En relación con lo indicado por el autor, la motivación genera un beneficio del desempeño laboral con el fin de tener éxito en la organización.

Cuadro 4: Análisis de Frecuencias y Porcentajes. Variable: Competencias Gerenciales. Dimensión: Delegación. Indicador: Toma de Decisiones.

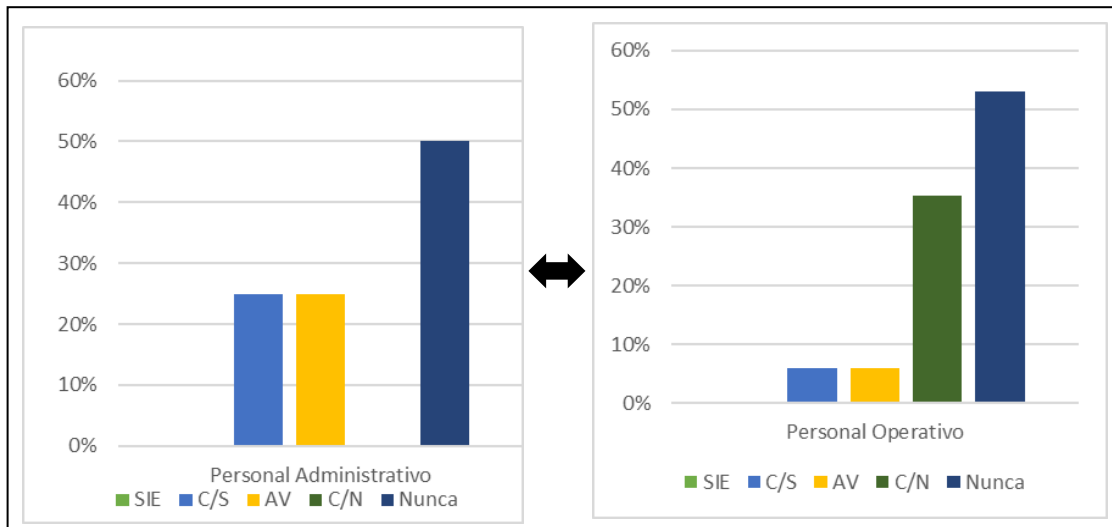
N°	ITEMS		5 SIE	4 C/S	3 AV	2 C/N	1 Nunca
5	Se aplica dentro de la empresa, la delegación de tareas y responsabilidades claras, que admita al personal buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, alcanzando un alto nivel de eficiencia y productividad en sus operaciones	Área administrativos					
		F	-	1	1	-	2
		%	-	25	25	-	50
		Área operativa					
		F	-	2	2	12	18
		%	-	5.88	5.88	35.29	52.94
6	El personal de alto nivel involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones, para dar solución a una necesidad; determinando acciones concretas que conlleven a lograr los objetivos empresariales	Área administrativos					
		F	-	-	1	2	1
		%	-	-	25	50	25
		Área operativa					
		F	2	2	10	10	10
		%	5.88	5.88	19.41	19.41	19.41

Nota. Datos de frecuencias y porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa del estudio. (2024)

Gráfico 3-A Delegación de Tareas y Responsabilidades

Se aplica dentro de la empresa, la delegación de tareas y responsabilidades claras, que admita al personal buscar el equilibrio entre la vida laboral y

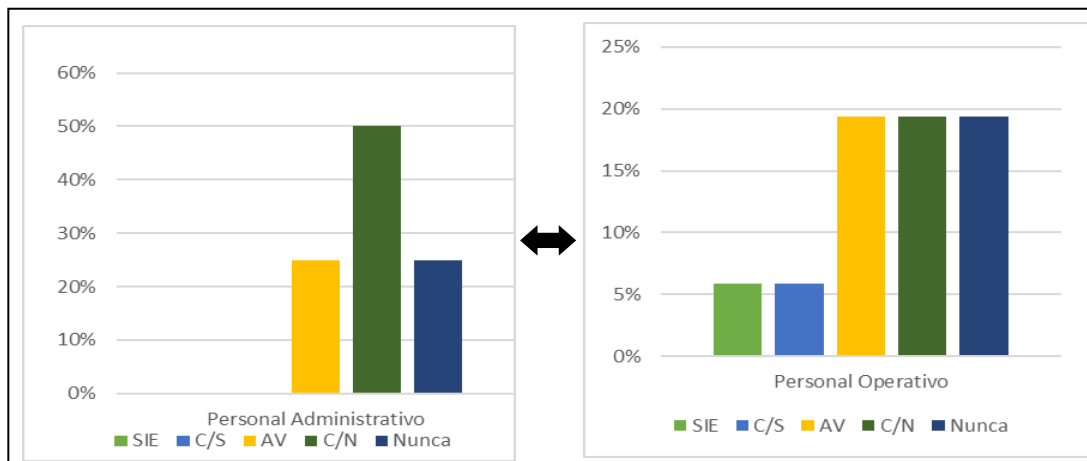
personal, alcanzando un alto nivel de eficiencia y productividad en sus operaciones.



Los datos reflejados en el cuadro 4 y gráfico 3 en relación al ítem 5, evidencian que el personal del área administrativa encuestado opina con un 50% que nunca, y con un 25% casi siempre y a veces. Así mismo el personal operativo dio su opinión con 52,94% nunca; 35,29 % casi nunca, con 5,88% casi siempre y a veces; observándose una disparidad con relación al ítem y el personal operativo; y la mayoría expresa que delegan tareas y responsabilidades claras.

Gráfico 3-B Toma de decisiones

El personal de alto nivel involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones, para dar solución a una necesidad; determinando acciones concretas que conlleven a lograr los objetivos empresariales.



En cuanto al ítem 6 los encuestados consideraron en el área administrativa que casi nunca 50%, y un 25% a veces y nunca. Sin embargo, el personal del área operativa expresó que a veces, casi nunca y nunca 19,41% cada una y 5,88% siempre y casi siempre, el personal de alto nivel involucra a sus colaboradores en cuanto a toma de decisiones para darle solución a una necesidad.

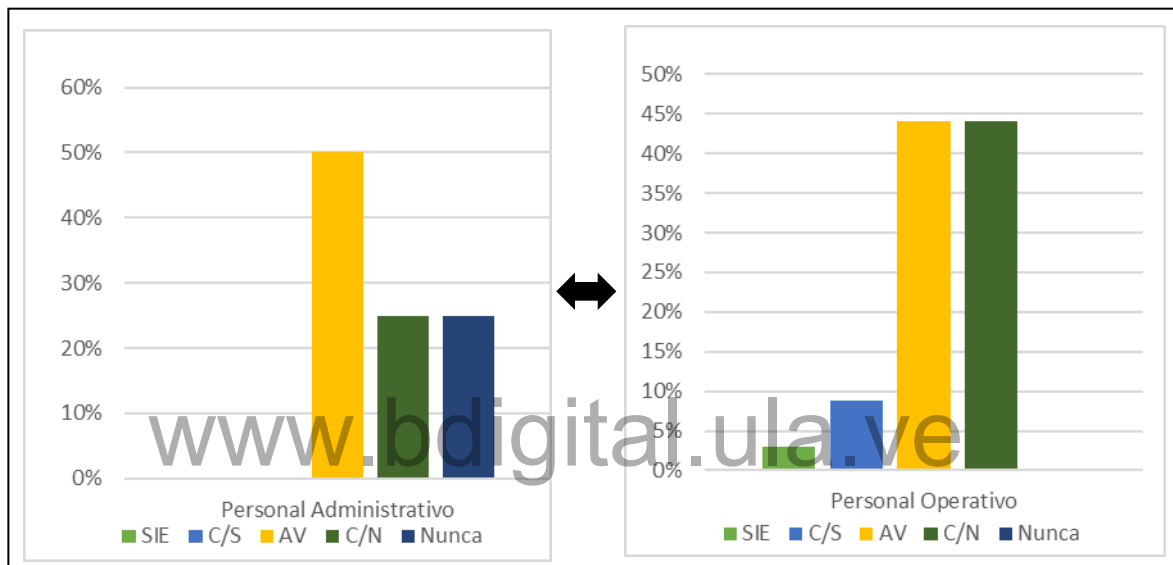
Cuadro 5: Análisis de Frecuencias y Porcentajes. Variable: Competencias Gerenciales. Dimensión: Adaptabilidad. Indicador: Resiliencia.

N°	ITEMS		5 SIE	4 C/S	3 AV	2 C/N	1 Nunca
7	La empresa promueve una cultura organizacional abierta al cambio, que permita a su personal directivo tomar la iniciativa de afrontar problemas en situaciones desequilibrantes, asumiendo nuevas responsabilidades ante los cambios del entorno.	Área administrativos					
		F	-	-	2	1	1
		%	-	-	50	25	25
		Área operativa					
8	Dentro de la empresa se pone en práctica la empatía entre los supervisores y colaboradores, utilizando adecuadamente las emociones para resolver conflictos, manejar el estrés y adaptarse a situaciones cambiantes.	F	1	3	15	15	-
		%	2.94	8.82	44.11	44.11	-
		Área administrativos					
		F	-	2	-	2	-
		%	-	50	-	50	-
		Área operativa					
		F	3	2	15	4	10
		%	8.82	5.88	44.11	11.76	29.41

Nota. Datos de frecuencias y porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa del estudio. (2024)

Gráfico 4-A: Adaptabilidad

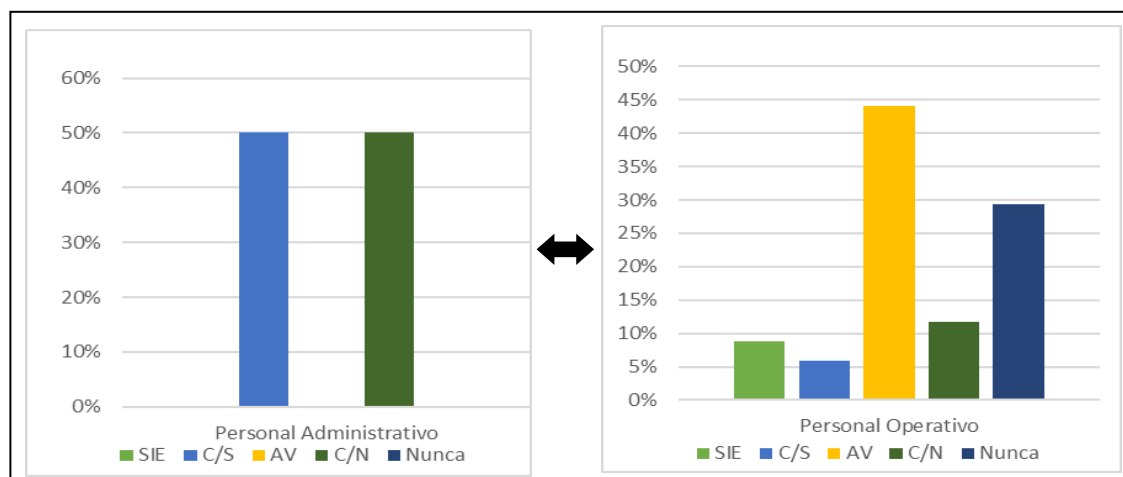
La empresa promueve una cultura organizacional abierta al cambio, que permita a su personal directivo tomar la iniciativa de afrontar problemas en situaciones desequilibrantes, asumiendo nuevas responsabilidades ante los cambios del entorno.



Los resultados obtenidos en el cuadro 5 gráfico 4 en relación al indicador resiliencia el ítem N° 7, el personal del área administrativa opino de la siguiente manera: a veces 50% y 25% casi nunca y Nunca. Por el área operativa reflejaron 44,11% a veces y casi nunca; casi siempre con 8,82% y siempre un 2,94%.

Gráfico 4-B: Resiliencia

Dentro de la empresa se pone en práctica la empatía entre los supervisores y colaboradores, utilizando adecuadamente las emociones para resolver conflictos, manejar el estrés y adaptarse a situaciones cambiantes.



En lo que corresponde al ítem 8 el área administrativa respondió casi nunca y casi siempre con un 50% ambas. Muy distinto al área operativa donde se observa diversidad de opiniones reflejado de la siguiente manera 44,11% a veces; 29,41% nunca; 11,76% casi nunca; 8,82% siempre y 5,88% casi siempre.

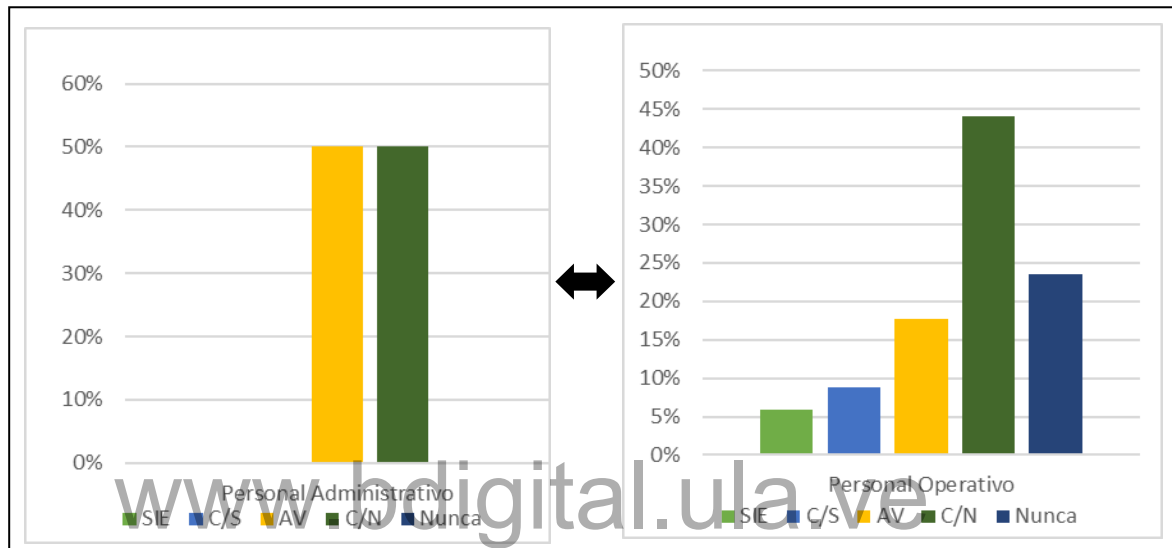
Cuadro 6: Análisis de Frecuencias y Porcentajes. Variable: Coaching ontológico Dimensión: Comunicación Efectiva Indicador: Inteligencia emocional.

N°	ITEMS	5 SIE	4 C/S	3 AV	2 C/N	1 Nunca
9	Los gerentes saben cuándo y cómo comunicarse de manera eficaz, directa, y franca con el equipo de trabajo, para reforzar la colaboración efectiva y fomentar la confianza dentro de la empresa.	Área administrativos				
		F	-	2	2	-
		%	-	50	50	-
		Área operativa				
10	La inteligencia emocional permite alcanzar una actitud más proactiva, siendo importante para dar cumplimiento a las normas y procedimientos, ejerciendo el control y buen desempeño del área de trabajo ¿Considera que se aplica en la empresa?	F	2	3	6	15
		%	5.88	8.82	17.64	44.11
		Área administrativos				
		F	-	-	1	2
		%	-	-	25	50
		Área operativa				
		F	3	2	8	6
		%	8.82	5.88	23.52	17.64

Nota. Datos de frecuencias y porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa del estudio. (2024)

Gráfico 5-A Comunicación Efectiva

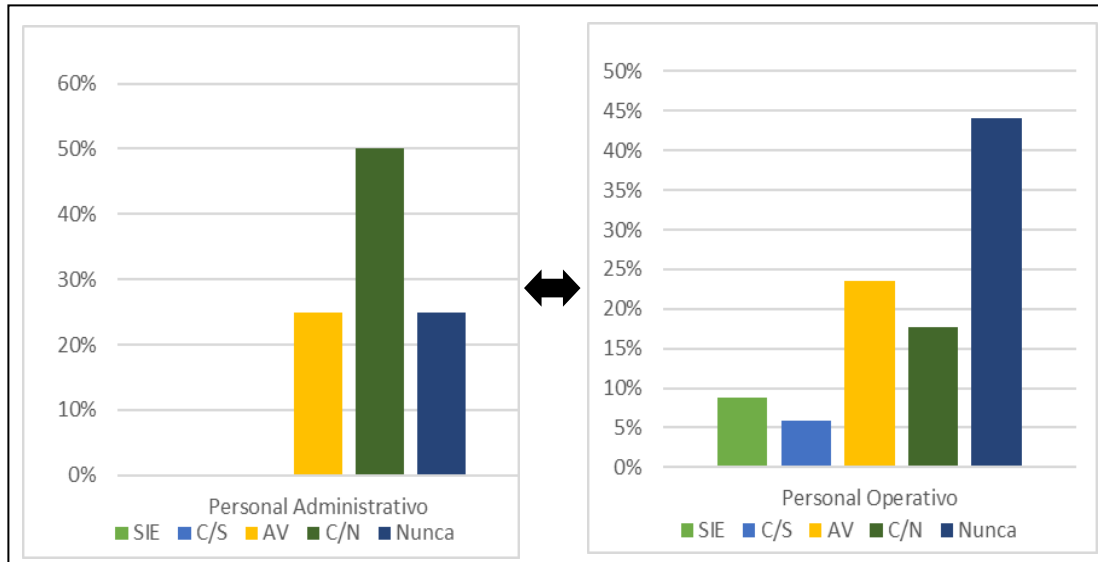
Los gerentes saben cuándo y cómo comunicarse de manera eficaz, directa y franca con el equipo de trabajo, para reforzar la colaboración efectiva y fomentar la confianza dentro de la empresa.



Los datos reflejados en el cuadro 6 y gráfico 5 en relación al ítem 9, evidencian que el personal administrativo opinó con un 50% de modo equitativo en las opciones casi siempre y a veces; en cambio el personal del área operativa tuvo opiniones disímiles donde un 44,11% casi nunca; 23,52% nunca; 17,64% a veces; 8,82% casi siempre, 5,88% siempre.

Gráfico 5-B Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional permite alcanzar una actitud más proactiva, siendo importante para dar cumplimiento a las normas y procedimientos, ejerciendo el control y buen desempeño del área de trabajo ¿Considera que se aplica en la empresa?



Por otra parte, con relación al ítem 10 el personal administrativo respondió en un 50% casi nunca; y un 25% en las alternativas de a veces y nunca; pero el personal operativo opinó 44,11% nunca, 23,52% a veces, 17,64% casi nunca, 8,82% siempre y 5,88% casi siempre.

Cabe destacar que los ítems antes mencionados están relacionados con la inteligencia emocional, en donde se visualiza que el personal del área operativa tiene el mayor porcentaje de respuestas en la casi nunca y nunca. En relación con las respuestas obtenidas por los encuestados se tiene que los Gerentes y Supervisores no hacen uso adecuado de la comunicación efectiva e inteligencia emocional con sus subalternos, contradiciendo lo explicado por Carmona, Vargas, Rosas, (2015)

En el ámbito laboral actual ya no solo se considera para contratar a un trabajador su formación o experiencia, sino que una parte fundamental es la forma de relacionarse con los demás, las relaciones interpersonales de los miembros de una organización, son hoy en día la base del éxito de una empresa. (p. 57).

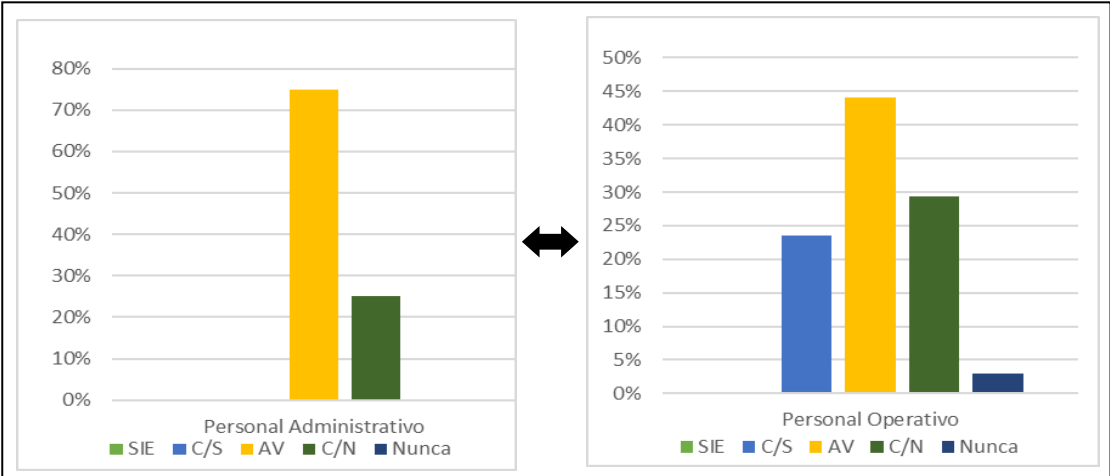
Cuadro 7 Análisis de Frecuencias y Porcentajes. Variable: Coaching ontológico Dimensión: Liderazgo Indicador: Trabajo en equipo.

N°	ITEMS		5 SIE	4 C/S	3 AV	2 C/N	1 Nunca
11	Consideras que quienes lideran la empresa, desarrollan una visión de futuro creando proyecciones operacionales y estratégicas a largo plazo, fomentando el trabajo en equipo, innovación, gestión de cambio, otros	Área administrativos					
		F	-	-	3	1	-
		%	-	-	75	25	-
		Área operativa					
12	Todo supervisor aplica el trabajo en equipo, como la capacidad de cooperar con otras personas, alcanzando los objetivos organizacionales con éxito y buscando optimizar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores	Área administrativos					
		F	-	-	2	2	-
		%	-	-	50	50	-
		Área operativa					
		F	-	4	12	18	-
		%		11.76	35.29	52.94	-

Nota. Datos de frecuencias y porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa del estudio. (2024)

Gráfico 6-A Trabajo en equipo

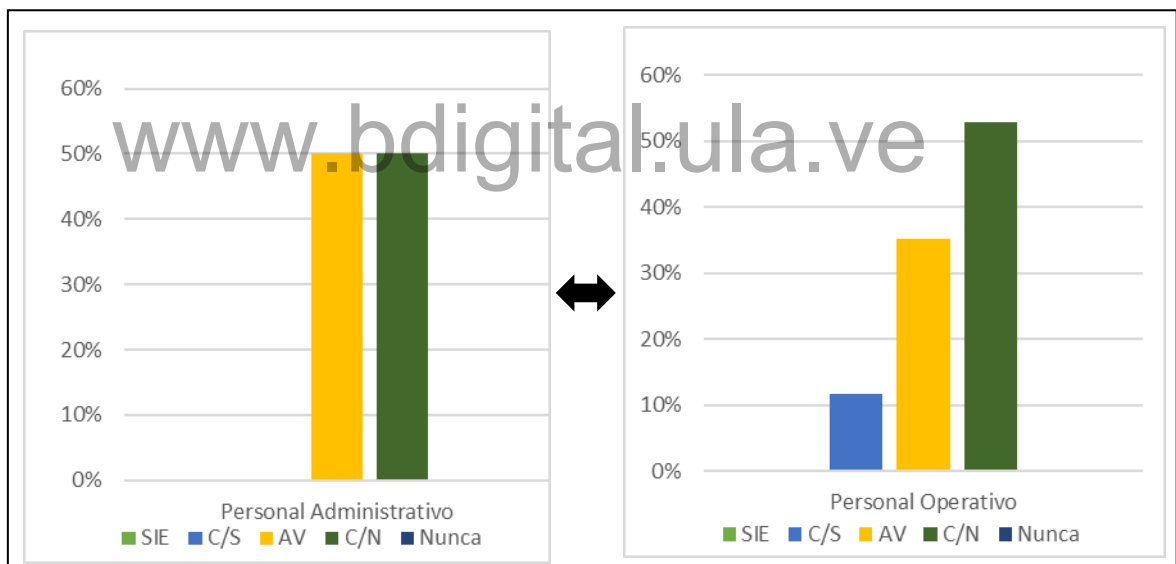
Consideras que quienes lideran la empresa, desarrollan una visión de futuro creando proyecciones operacionales y estratégicas a largo plazo, fomentando el trabajo en equipo, innovación, gestión de cambio, otros



Al continuar con la descripción de los resultados de la investigación se tiene que para el indicador trabajo en equipo el personal administrativo un promedio del 75% respondió que a veces, y un 25% casi nunca; en cuanto al personal operativo un 44.11% a veces; casi nunca 29,41%, casi siempre 23,52% y un 2,94% nunca.

Gráfico 6-B Trabajo en Equipo- Liderazgo

Todo supervisor aplica el trabajo en equipo, como la capacidad de cooperar con otras personas, alcanzando los objetivos organizacionales con éxito y buscando optimizar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores.



En cuanto al ítems 12 se obtuvo las siguientes respuestas equitativas en el área administrativa con un 50% en la escala de a veces y casi nunca; en cuanto al personal del área operativa prevalece la escala de casi nunca con un 52,94%; a veces un 35,29%, y casi siempre 11,76%. Pues bien, la escala que mayormente prevalece en ambos es casi nunca.

Por lo tanto, estos resultados poco se ajustan a lo encontrado en Gómez y Acosta (2013) define trabajo en equipo como:

Es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos (s/n).

Cuadro 8 Análisis de Frecuencias y Porcentajes. Variable: Coaching ontológico Dimensión: Productividad Indicador: Gestión de Tiempo.

N°	ITEMS		5 SIE	4 C/S	3 AV	2 C/N	1 Nunca
13	La gestión del tiempo es una cuestión de hábitos, y sabemos lo difícil que es desaprender lo improductivo y aprender lo más eficaz ¿Realmente sabes cómo utilizar tu tiempo en el trabajo para mejorar la productividad empresarial?	Área administrativos					
		F	-	-	-	3	1
		%	-	-	-	75	25
		Área operativa					
		F	-	-	6	18	10
		%	-	-	17.64	52.94	29.41
14	Siendo el tiempo uno los recursos más valiosos y quizás el más difícil de gestionar, es necesario llevar diariamente un plan de acción donde se registren las tareas laborales, ordenadas por prioridades ¿En la empresa se lleva a cabo este registro?	Área administrativos					
		F	-	1	1	1	1
		%	-	25	25	25	25
		Área operativa					
		F	2	2	10	10	10
		%	5.88	5.88	29.41	29.41	29.41

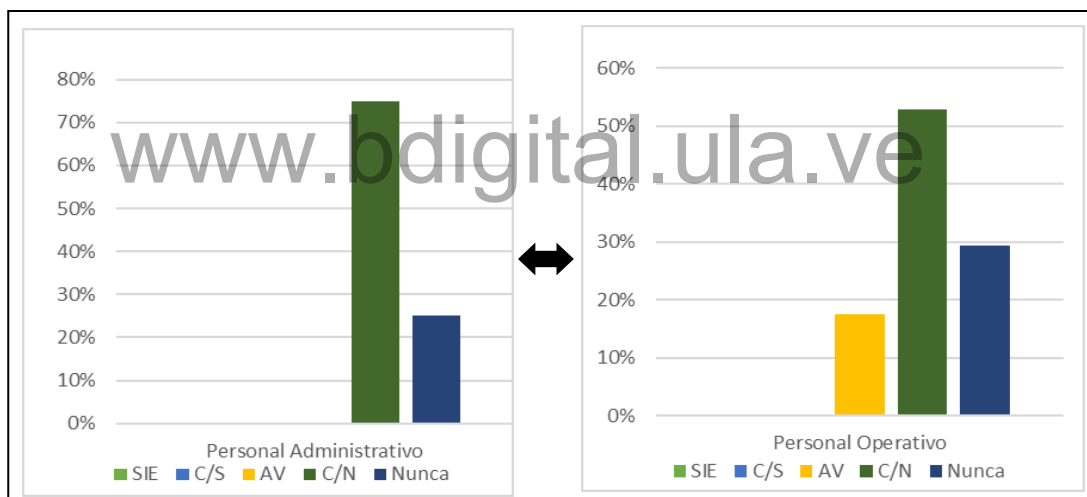
Nota. Datos de frecuencias y porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa del estudio. (2024)

Los resultados obtenidos en relación con el indicador Gestión de tiempo representado en el cuadro 8 y gráfico 7, revelan respecto al ítem 13 el personal administrativo un 75% casi nunca y 25% nunca; mientras el personal del área operativo expresa 52.94% casi nunca 29,41% nunca, y a veces con un 17,64%. En cambio, con el ítem 14 el personal del área

administrativa respondió equitativamente con un 25% en las alternativas casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Pero el personal operativo opinó con un 29.41% en los indicadores de a veces, casi nunca, nunca y con 5,88% siempre y a veces. Por lo tanto, se pueden destacar que el indicador que prevalece es casi nunca en los dos ítems.

Gráfico 7-A Gestión de Tiempo

La gestión del tiempo es una cuestión de hábitos, y sabemos lo difícil que es desaprender lo improductivo y aprender lo más eficaz ¿Realmente sabes cómo utilizar tu tiempo en el trabajo para mejorar la productividad empresarial?

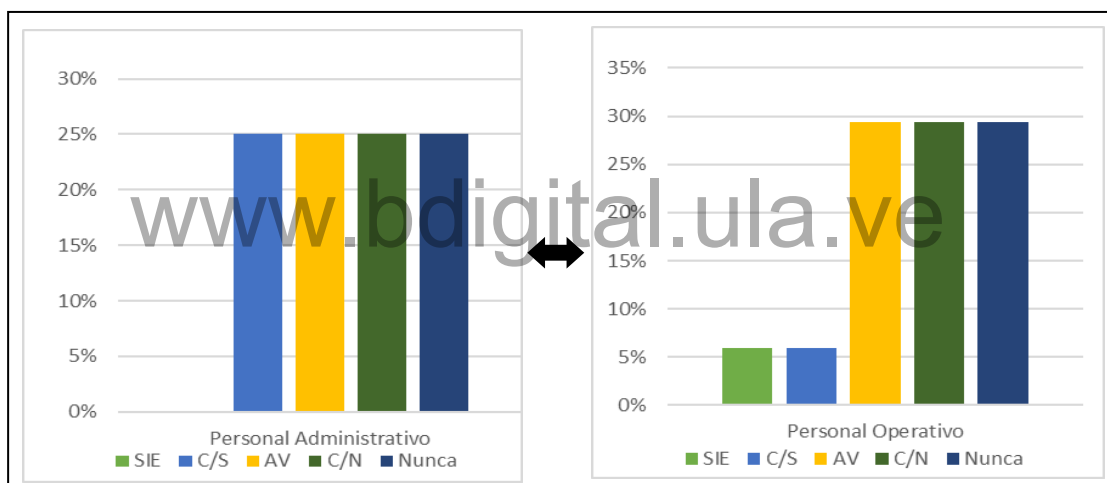


Con respecto al indicador gestión de Tiempo representado en el gráfico 7-A revelan respecto al ítem 13 el personal del área administrativa en la alternativa casi nunca prevalece con un 75% y con menor preponderancia la opción nunca con un 25%. Mientras el personal del área operativo expresa la mayor opinión en casi nunca con un 52,94% coincidiendo con la respuesta del personal del área administrativo, con una minoría señala que nunca con un 29,41% y a veces con un 17,64%. Siendo importante resaltar que la

gestión de tiempo se debe considerar en la planificación y la organización de las actividades empresariales para aumentar los niveles de eficiencia y productividad.

Siendo el tiempo uno de los recursos más valiosos y quizás el más difícil de gestionar, es necesario llevar diariamente un plan de acción donde se registren las tareas laborales, ordenadas por prioridades ¿En la empresa se lleva a cabo este registro?

Gráfico 7-B Productividad



En relación al indicador Productividad representado en el gráfico 7-B revelan respecto al ítem 14 el personal del área administrativa en forma equitativa con un 25% las alternativas casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Sin embargo, el personal operativo en las alternativas siempre y casi siempre con un 5,88% y en las alternativas de a veces, casi nunca y nunca respondieron en un 29.41%

Por lo tanto, cabe destacar que las alternativas que tienen mayor relevancia son a veces, casi nunca y nunca. Siendo relevante que los

empleados manifiestan bajos niveles de eficiencia, por lo que se requiere mejorar el control del tiempo y distribución de las tareas.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez culminada la fase de recolección de datos la cual se llevó a cabo mediante la revisión bibliográfica especializada sobre el tema en cuestión; que da respuesta a los objetivos planteados en la investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

Los resultados obtenidos revelan que las habilidades gerenciales que aplican los directivos del Hotel Tibisay es necesario velar que estas habilidades blandas: resolución de conflictos, empatía, cultura organizacional, motivación, entre otras, estén presentes en el comportamiento de sus directivos lo que conlleva a obtener satisfacción laboral favorable, por parte de sus empleados; y se enfocarán en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

En relación al segundo objetivo planteado en la investigación, donde se enfoca en demostrar empatía en el lugar de trabajo, demuestra un gran respeto por lo demás y contribuye a crear una cultura de equipo; tomando en cuenta que los conflictos interpersonales son inevitables y el no tomar acciones correctivas a tiempo genera violencia; es imprescindible que los trabajadores cuenten con gerentes o líderes empáticos, para sentirse seguros, alentados y motivados, dando lo mejor de ellos. De igual manera se debe generar un entorno de trabajo armónico que incentive el rendimiento individual y colectivo, a través de mejoras continuas que estén destinadas o enfocadas a los trabajadores.

Con respecto al accionar de los gerentes y directivos de esta empresa hotelera, se hace necesario mantener una relación humana comprendida dentro del contexto social, donde el *coaching* forme líderes carismáticos, que generen una intervención y transformación en la vida de las personas que tienen a su cargo. Disciplina que permitirá desarrollar, responder a la línea y las demandas de la organización, siendo de gran vitalidad para potenciar las habilidades y destrezas del capital humano, así como también mejorar la productividad de la empresa.

Por último, un Plan Estratégico de Coaching Ontológico servirá para contribuir con el desarrollo de las habilidades blandas necesarias en los directivos, jefes, supervisores y/o líderes en las diferentes áreas o departamentos de la empresa, así como también, permitirá generar fundamentos teóricos contextualizados y pertinentes, que mejorarán las principales estrategias que desempeñan un papel fundamental, como son: liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, manejo del tiempo, trabajo grupal, entre otras, que son parte de los resultados que se buscan al momento de implementar un programa de *coaching*; todo esto se logra a través, de la implementación de un proceso de formación y convicción de que una organización inteligente, aprende y crece desde su gente.

Recomendaciones

Capacitar de manera continua al personal de alto nivel, mediante una combinación de habilidades blandas y técnicas que les brinde la oportunidad de fomentar, actualizar y ampliar sus habilidades gerenciales y de liderazgo, que son hoy más valiosas que nunca, siendo consideradas imprescindibles

para respaldar el recurso humano, proyectando el éxito de la organización y adaptándose a los cambios del mercado.

Generar encuentros dinámicos con todo el personal, donde los directivos y/o líderes, escuchen empáticamente las inquietudes y aportes que puedan suministrar los colaboradores, así como también, se pueden programar encuentros individuales más fructíferos, que impulsen el compromiso y desempeño de la empresa.

Mantener a los empleados motivados, proporcionando feedback constante, para que se generen ideas innovadoras que contribuyan al crecimiento y la competitividad de la empresa. Un líder motivado puede alentar a su equipo para ver el potencial de éxito, incluso en circunstancias difíciles. De igual manera se debe fomentar una cultura laboral positiva, donde el entusiasmo e impulso sean sentimientos que inspiren a otros, optimizando el trabajo en equipo y creando ambientes de trabajo positivos.

Contratar a un Coach o líder de equipos de alto desempeño, bien calificado que promueva las habilidades que necesita el equipo de trabajo para un mejor desempeño y actitud. Para ellos, es necesario iniciar con un proceso de *coaching* individual, el cual puede llevarse a cabo en modo presencial, online e incluso vía telefónica, pero debe originar una conversación empática, que ayudará a los participantes a autoanalizarse y definir sus objetivos personales y profesionales.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

PROPUESTA
www.bdigital.ula.ve

Plan Estratégico de Coaching Ontológico

Caso de Estudio: Hotel Tibusay Mérida

Autora: Lcda. Andreina Briceño

Tutor: Dr. Carlos Camacho

Mérida, febrero 2025.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Presentación

El coaching se ha consolidado como una herramienta poderosa en el desarrollo de habilidades claves para la gestión empresarial, con las que todo gerente o líder debe contar, no solo para potenciar sus habilidades individuales, sino también fomentar una cultura de comunicación abierta y colaborativa en la empresa; lo que permitirá alcanzar las metas y objetivos organizacionales, si hacen uso óptimo de los recursos que poseen en cooperación de las personas que laboran. Por lo tanto, una empresa logra alcanzar el éxito, si dirige eficazmente el recurso humano hacia los más altos índices de desempeño en un contexto cada vez más dinámico y competitivo.

Es por eso, que ante la constante evolución de los entornos laborales, las organizaciones buscan la forma de maximizar el desarrollo de sus colaboradores, potenciando el crecimiento profesional y personal de los líderes organizacionales, tomando el Coaching Ontológico como herramienta, que además de impulsar el liderazgo y fortalezas individuales, también ofrece oportunidades valiosas para aumentar la confianza laboral, mejorar las relaciones de equipo, desarrollar el talento interno, mejorar las habilidades sociales, alcanzar las metas empresariales, minimizar los miedos, distracciones y barreras existentes.

De acuerdo a la problemática que se presenta en esta institución hotelera, por debilidades en los procesos administrativos y deficiencias en las habilidades gerenciales que aplican quienes la liderizan, pone en riesgo la consecución de los objetivos de la organización, afectando a su vez, la prestación del servicio a sus huéspedes y la resolución de conflictos dentro

de la empresa. Razón por la cual, se hace necesario dotar al personal de las herramientas y habilidades necesarias para garantizar la satisfacción del cliente.

Así pues, es imprescindible desarrollar en ésta prestigiosa empresa turística, el coaching ontológico como herramienta funcional, que permita a través del asesoramiento adecuado de un Coach, que el personal de alto nivel pueda afrontar positivamente las adversidades que se le presenten, dentro o fuera de la organización, optimizando de esta manera su talento y sinergia con los objetivos de la organización. Por lo tanto, el proceso liderado por un profesional permitirá lograr eficacia en los resultados, así como la motivación y satisfacción personal, sin importar el nivel jerárquico que ocupe para obtener resultados favorables y mejorar su desempeño.

Así pues, cada vez más pequeñas y grandes empresas, reconocen la importancia de invertir en programas de coaching para sus mentores corporativos y colaboradores, adecuándolo a su día a día, desarrollando mayor conciencia de sus fortalezas y debilidades, analizando como ellos ven las cosas y cómo éstas afectan sus acciones mediante la exploración de sus creencias, valores y experiencias. Esta estrategia de aprendizaje continuo se basa en confianza, aceptación y respeto, contribuyendo a la efectividad y éxito en la gestión de equipos y proyectos.

Factibilidad de la Propuesta

Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad del proyecto factible, en él se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados, así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina. Para Cerda (citado por Hernández 2013)

La factibilidad de un proyecto tiene como finalidad permitir la selección entre las variantes (si esta no se está cumpliendo en la fase anterior), determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales (p. 14).

En este sentido se yuxtaponen los resultados del estudio de diagnóstico a través del análisis de la información expresada por el personal del área administrativa y operativa, seleccionado para el cuestionario ya descrito y la exhaustiva revisión bibliográfica, así como el diseño de campo que direcciona el estudio, se convierten en la base que sustenta la necesidad de elaborar acciones formativas novedosas fundamentadas en la utilización del coaching ontológico que permita mejorar la interacción y desempeño del personal, con el fin de desarrollar fortalezas a largo plazo, logrando así ventajas dentro de los mercados globales a los que se enfrentan; en este orden de ideas, para el estudio de factibilidad de la propuesta se consultaron gerentes y supervisores de las distintas áreas del Hotel.

De allí, surge la idea de articular acciones concretas que amplíen o mejoren desde una postura con nuevos modelos y esquemas basados en el pragmatismo; en consecuencia, es relativo el diseño propuesto enfocado en el recurso humano y a su vez justifican la propuesta, además del desarrollo de estrategias de capacitación innovadoras, los cuales van en consonancia con los objetivos de estudio, por consiguiente, se incorporan los siguientes aspectos:

Fase de Factibilidad

Se espera obtener de los gerentes empoderamiento hacia el equipo de trabajo, delegando tareas y brindando oportunidades para crecer personal y profesionalmente, a través de la propuesta se programarán sesiones de

capacitación, coordinando los formadores y asegurando que todos los detalles logísticos sean bien manejados, así mismo con la utilización del coaching mejorar la interacción y desempeño entre el personal directivo y colaboradores, desarrollando fortalezas a mediano y largo plazo.

Es preciso que desde las experiencias de las empresas de servicios, se elabore una propuesta relacionada con la ejecución de actividades formativas novedosas, fundamentadas en la utilización del coaching como herramienta para fortalecer la interacción y desempeño laboral, siendo viable su aplicabilidad solventando la necesidad existente en el Hotel Tibisay (institución en estudio), sirviendo su accionar para empresas de servicio que tengan problemáticas o necesidades parecidas en la expuesta en esta investigación.

Tomando en cuenta las apreciaciones de cada uno de los gerentes y/o supervisores que fungieron como expertos, se tabularon los mismos para cada ítem, con el total de expertos y porcentajes (ver anexo C), los mismos fueron obtenidos del instrumento aplicado a gerentes y supervisores seleccionados en la empresa objeto de estudio, estos conocen de cerca las necesidades que poseen y los recursos con los que cuentan; proporcionando así, su apreciación de acuerdo a las interrogantes plasmadas en el cuestionario aplicado, con el fin de corroborar la viabilidad de dicha propuesta de acuerdo con la factibilidad institucional, técnica y económica que intervienen en la investigación.

Factibilidad Institucional

La factibilidad institucional corresponde con todos aquellos aspectos los cuales estén ligados directamente con la institución objeto de estudio, tal como sostiene Hernández (2013):

Corresponden a todos aquellos aspectos institucionales que podrían interferir en el desarrollo del proyecto (obtención de financiamiento, desarrollo de actividades, divulgación del modelo, entre otros). Se debe especificar el contexto institucional en que se ejecutará y se reportan evidencias acerca del respaldo que las autoridades institucionales y la comunidad en general le brindará al mismo (p. 15).

Tal como sostiene la autora, esta factibilidad reúne todos los aspectos que pueden o no interferir, sean positivos o negativos, y para ello, debe contarse con el respaldo de la empresa como tal. Es elemental considerar este estudio como un mecanismo que proporciona al área hotelera acciones concretas para el desarrollo de la práctica gerencial, en atención a lo expresado, los resultados obtenidos del instrumento aplicado para factibilidad de la propuesta son los siguientes:

Cuadro 09 Distribución de frecuencias y porcentajes de la Factibilidad Institucional.

ITEMS	Nº	DEFINITIVA MENTE SI		PROBABLE MENTE SI		INDECISO		PROBABLEMENTE NO		DEFINITIVA MENTE NO	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
GERENTES Y SUPERVISORES	01	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-
	02	9	90	10	100	-	-	-	-	-	-
	03	-	-	10	100	-	-	-	-	-	-
	04	1	10	9	90	-	-	-	-	-	-
	05	9	90	1	10	-	-	-	-	-	-
	06	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. Cuadro elaborado con datos del instrumento aplicado 2024.



Gráfico 08. Distribución porcentual de la tasa de respuesta asociada a la Factibilidad Institucional.

Con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado y tal como se puede visualizar en el cuadro N° 09, gráfico N° 08, referido a la factibilidad institucional, determina la posibilidad de desarrollar la propuesta en la institución objeto de estudio, se obtuvo el siguiente resultado: En relación con el ítem 1, sobre si el personal directivo aprueba la ejecución de la propuesta, la apreciación de los encuestados fue definitivamente si, 100% coinciden satisfactoriamente, para el ítem 2, si las actividades programadas en la institución son compatibles con la propuesta, el 90% respondió definitivamente si y 10% probablemente sí, en el ítem 3, hace referencia si el personal se siente comprometido con el desarrollo de la propuesta la respuesta fue 100% probablemente sí, es decir todos afirman estar probablemente comprometidos con el desarrollo de la misma.

Para el ítem 4, si el personal está dispuesto a participar en las actividades programadas los gerentes respondieron definitivamente si 10% y el 90% probablemente sí, en el ítem 5, si el clima organizacional favorece la propuesta, el 100% de los expertos concuerdan que definitivamente sí, en el

ítem 6, con respecto si el personal directivo y supervisores está dispuesto a conocer la propuesta en su totalidad, el 100% manifestó estar dispuestos.

En atención con los resultados descritos de esta primera fase que fueron tomados de las respuestas de la primera parte del cuestionario, demuestran que se cuenta con el apoyo del personal directivo y supervisores; el plan de capacitación es compatible con la propuesta y el personal se siente comprometido de alguna forma mostrando interés de participar en el desarrollo de la misma, dado que la infraestructura y los recursos existentes admiten su ejecución. Además, se espera con la propuesta de este estudio, ofrecer a los empleados las habilidades requeridas para que puedan alcanzar su máximo potencial utilizando como estrategia el coaching ontológico, modalidad de entrenamiento que permitirá detectar y disolver todos los obstáculos que tengan sus trabajadores.

Factibilidad Técnica

En relación con la factibilidad técnica Hernández, Fernández y Baptista (2008) indica:

En esta se pueden analizar tres tipos de elementos: el proceso técnico, a través del cual se trata de adecuar el proceso a los objetivos del proyecto y a la economía como un todo. Aquí es donde se describen la tecnología seleccionada y sus implicaciones, determina cómo se hacen las cosas. El segundo elemento son los requisitos técnicos, el cual se refiere a los elementos indispensables, ya sean de orden material, humano o institucional, todos ellos deben especificarse y demostrar que pueden ser utilizados cuando sean requeridos. Por último, el rendimiento técnico, donde debe aclararse el resultado y la evaluación, de acuerdo a la técnica específica que se deriva de la naturaleza del proyecto, determina qué resulta (p. 14).

Tomando como punto de partida el diagnóstico realizado y analizado exhaustivamente en la investigación en curso, la posibilidad técnica está basada en el talento humano del cual dispone la institución u otros

organismos, en los elementos materiales indispensables para el desarrollo de dicha propuesta, así como también, de los gerentes y supervisores que laboran en el Hotel Tibisay, incluyendo a su vez el personal del área administrativa y operativa; por lo que al llevar a la praxis esta propuesta mejorará la empatía entre el personal e incrementará la convivencia interna, de manera que se pueda obtener un entorno laboral productivo y agradable.

Cuadro 10 Distribución de frecuencias y porcentajes de la Factibilidad Técnica.

	ITEMS	DEFINITIV A				PROBABLE		PROBABL EMENTE		DEFINITIVA	
		MENTE SI		MENTE SI		INDECISO		NO		MENTE NO	
		Nº	f	%	f	%	f	%	f	%	f
GERENTES Y SUPERVISORE S	01	1	10	4	40	-	-	-	-	5	50
	02	9	90	1	10	-	-	-	-	-	-
	03	-	-	1	10	9	90	-	-	-	-
	04	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	9	90	1	10	-	-	-	-	-	-
	06	9	90	10	10	-	-	-	-	-	-

Nota. Cuadro elaborado con datos del instrumento aplicado 2024.

Gráfico 09. Distribución porcentual de la tasa de respuesta asociada a la Factibilidad Técnica.



En atención con los datos del cuadro N°10, gráfico N°09 de la segunda parte del instrumento, referido a la factibilidad técnica, en el ítem 1, si la institución dispone de especialistas para apoyar el trabajo planteado, la congruencia de los expertos estuvo discriminada de la siguiente forma: 10% respondió que definitivamente sí, 40% que probablemente sí y 50% que definitivamente no, resultado que deja por sentado si existen en realidad los especialistas para desarrollar la temática.

El ítem 2, si se cuenta con un equipo interdisciplinario para desarrollar la propuesta, el resultado fue 90% definitivamente sí y 10% probablemente sí, consideran que existe la posibilidad de desarrollar la misma, el ítem 3, si existen profesionales vinculados con la temática en la comunidad, la respuesta fue 10% probablemente sí y 90% están indecisos.

Para el ítem 4, si existen recursos audiovisuales de apoyo a las actividades planificadas la respuesta fue del 100% definitivamente sí, indicador que se cuenta con herramientas tecnológicas para proyectar presentaciones, ponencias, cursos en línea, que amplíe las experiencias e interpretaciones en el aprendizaje durante la formación, el ítem 5, si los espacios físicos son adecuados para la ejecución de la propuesta la respuesta, un 90% estuvieron de acuerdo que definitivamente sí y 10% que probablemente sí y por último el ítem 6, si los espacios están dotados de material confortable para el desarrollo de las actividades propuestas, la respuesta fue igual al ítem anterior 90% definitivamente sí y 10% probablemente sí.

Para resumir este apartado, aun cuando la institución no cuenta con especialistas en el área, se tiene el apoyo de equipos interdisciplinarios, profesionales en la comunidad, como personal calificado de la Universidad de los Andes, siendo necesario contratar un especialista en técnicas de

coaching, el cual pueda realizar un acompañamiento reflexivo y creativo para todo el personal. Ahora con respecto a los recursos materiales la institución, dispone de espacios adecuados y confortables, contando con equipos tecnológicos de vanguardia para llevar a cabo tareas específicas, esenciales para asegurarse de que el equipo tiene las competencias necesarias para utilizarlas con eficacia durante la capacitación continua.

Por lo tanto, la factibilidad desde el punto de vista técnico es prácticamente en un 100% viable, indicador de la factibilidad de aplicación en este sentido.

Factibilidad Económica

Este aspecto hace énfasis en la disponibilidad financiera indispensable para la puesta en marcha del estudio, resulta oportuno citar a Hernández (ob. cit.), quien expresa:

Es un indicativo netamente cuantificable porque parte de elementos técnicos y financieros. Incluye el análisis del escenario donde se ejecutará el proyecto, su viabilidad y rentabilidad dentro de ese contexto. Está en función de los criterios de política económica o social adoptado por las autoridades públicas que aprobaron el proyecto y determina los gastos que implican la implantación de la propuesta. Cuando el proyecto está dirigido a una institución pública educativa o no, puede presentar inconvenientes al momento de definir este indicativo, generalmente el financiamiento de estas instituciones parte de presupuestos asignados por el estado y por lo general no es suficiente para aportar dinero al desarrollo de los mismos. Es por ello que, dentro de la factibilidad económica, también se puede prever la obtención de dinero por medio de ingresos propios (p. 14).

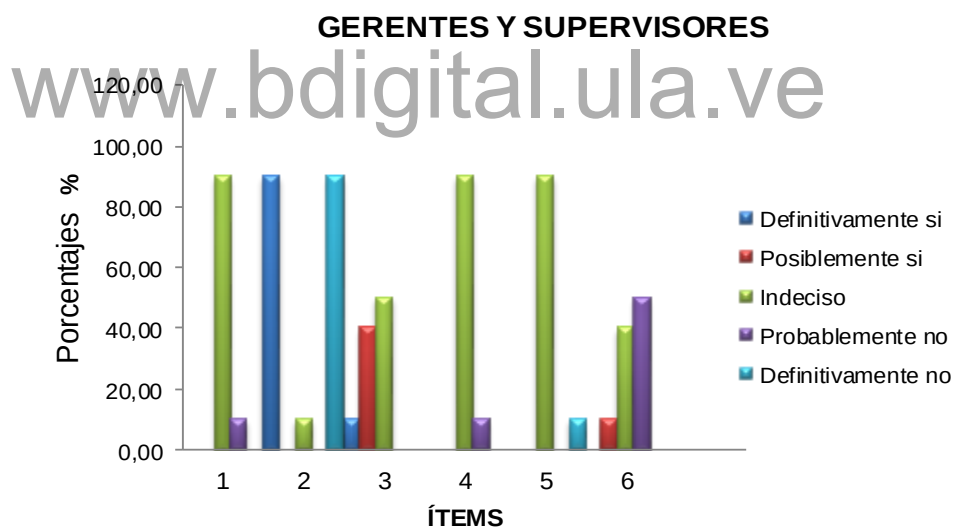
Tomando en consideración lo expuesto por la autora, es de vital importancia el aporte económico para la ejecución de la propuesta; sea por parte de la institución, de entes públicos o del mismo investigador.

Cuadro 11 Distribución de frecuencias y porcentajes de la Factibilidad Económica.

	ITEMS	DEFINITIVA		PROBABLE		INDECISO		PROBABLE		DEFINITIVA	
		MENTE SI		MENTE SI				MENTE NO		MENTE NO	
		Nº	f	%	F	%	f	%	f	%	f
GERENTES Y SUPERVISORES	01	-	-	-	-	9	90	1	10	-	-
	02	-	-	-	-	1	10	-	-	-	-
	03	1	10	4	40	5	50	-	-	9	90
	04	-	-	-	-	9	90	1	10	-	-
	05	-	-	-	10	9	90	-	-	1	10-
	06	-	-	1	10	4	40	5	50	-	-

Nota. Cuadro elaborado con datos del instrumento aplicado 2024.

Gráfico 10. Distribución porcentual de la tasa de respuesta asociada a la Factibilidad Económica



De acuerdo a las cifras reflejadas en el cuadro N° 11, gráfico 10, de la tercera parte del cuestionario, el valor de las respuestas a las interrogantes fueron las siguientes: para el ítem 1, si existen recursos para financiar la propuesta los expertos respondieron 70% están indecisos y 30% respondió que probablemente no, ya que la institución no cuenta con recursos para

este tipo de gastos, el ítem 2, si los recursos provienen de partidas asignadas a la institución u organismos públicos, 10% está indeciso y 90% respondió definitivamente no, ya que los recursos no provienen de partidas asignadas.

En el ítem 3, si los recursos son aportados por el investigador, la concordancia de los expertos estuvo dispersa en 10% definitivamente sí y 40% probablemente sí y 50% indeciso, pues no conocen en realidad quien asumirá la inversión de la aplicación de la propuesta, para el ítem 4, si el presupuesto permite ejecutar la actividades planificadas la respuesta fue un 70% están indecisos y 30% respondió probablemente no, ya que la institución no dispone de recursos propios para este tipo de actividades.

El ítem 5, hace referencia a las partidas complementarias para gastos de expertos e invitados especiales, el 90% están indeciso y 10% afirmó definitivamente no, pues las mismas no existen y el ítem 6, cuyo enunciado refiere, si se cuenta con organismos externos que estén dispuestos a financiar la aplicación de la propuesta, la afirmación estuvo distribuida en un 10% probablemente sí, 40% indeciso y 50% probablemente no, dado que difícilmente se dispone de instituciones que estén dispuestas a su financiamiento por la falta de gestión en muchas ocasiones.

Los cálculos realizados en la factibilidad económica se determinaron en criterios propios de la investigadora basados en el costo por hora universitario para el facilitador del plan de acción propuesto del *coaching* ontológico el cual se representa en bolívares, la acreditación de los participantes es de la caja chica del Hotel Tibisay, el costo del refrigerio sale del restaurant con los recursos disponibles, se exoneraron tanto el material fotocopiado y el alquiler de equipos audiovisuales.

Cuadro: 12 Distribución del Presupuesto de la Propuesta

Descripción	Valor
Facilitadores	Bs. 15.000.000
Material fotocopiado	EXONERADO
Acreditación para los Participantes	Bs. 2.000.000
Refrigerio	Bs. 3.000.000
Alquiler de equipos audiovisuales	EXONERADO
Total	Bs. 20.000.000

En concordancia con el cálculo de los costos operativos desglosados en el presupuesto tentativo para el desarrollo de la propuesta, los mismos están encausados a aplicarse y representar beneficios para la institución objeto de estudio, esto se traduce en una inversión y no un gasto como suele plantearse; ahora bien, los beneficios serán visualizados a futuro, se trata de un instrumento el cual aportará mejorar acciones concretas para el desarrollo de la práctica gerencial. Se cuenta con el apoyo de directivos, supervisores, y personal del área administrativa y operativa; la investigadora, para cubrir costos del grupo multidisciplinario que se encargará de tener apoyo con personas para impartir los talleres, material de apoyo, informativo, visual, administrativo, entre otros.

En relación con los resultados de la factibilidad de la propuesta, se proporciona un programa el cual tiene aceptación directa de los involucrados quienes, a través de diálogo personalizado, reuniones con supervisores y directivos se les presentó la propuesta, su relevancia y las variadas posibilidades de actividades que oferta en la mejora del proceso formativo del personal en relación con habilidades interpersonales, motivación, liderazgo, entre otras. Por tanto, esta factibilidad de aplicación, permite visualizar el alcance que tendrá la investigación, permitiendo mejorar las relaciones dentro de los equipos, aumentar la confianza en el trabajo,

alcanzar las metas de la empresa y desarrollar habilidades sociales en el Hotel Tibisay.

Objetivo General

Promover un estilo de liderazgo para el personal gerencial y sus colaboradores a través de un plan estratégico de coaching, que permita mejorar la interacción y desempeño con el fin de desarrollar fortalezas a largo plazo, logrando así ventajas dentro de los mercados globales más competitivos.

Objetivos Específicos

Sensibilizar al personal gerencial para que desarrollen y fortalezcan sus habilidades comunicativas con el recurso humano.

Fortalecer las competencias de sus colaboradores de manera individual o en equipo para que se logren los resultados de la organización.

Promover un liderazgo integral que permita al personal de la empresa, manejar sus emociones, discursos y movimientos corporales de forma coherente.

Potenciar las habilidades del personal gerencial a través de técnicas de coaching, el cual les permita delegar responsabilidades a sus colaboradores balanceando el trabajo y disminuyendo el estrés laboral.

Desarrollar técnicas de liderazgo que permitan a los directivos, proyectarse a futuro, según metas y competencias que ayuden al recurso humano a realizar esfuerzos transformadores, para mejorar su desempeño y elevar las posibilidades de cada persona para alcanzar el éxito.

Cuadro: 13 Estructura de la Propuesta

FASES	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
I. Sensibilización	I: Presentación de la propuesta	4 horas	Gerentes Supervisores Administrativos Operativos Investigadora
II. Operativa	II: Aspectos teóricos	8 horas	Investigadora
	III: Plenaria	8 horas	Gerentes
	IV: Ponencia de Coach	8 horas	Supervisores
	V:	8 horas	Administrativos
III. Evaluación	Durante el proceso	8 horas	operativos Facilitadores

www.bdigital.ula.ve

Diseño de las Acciones

Cuadro N° 14

Acción: 1. SENSIBILIZACIÓN		
Objetivo Específico: Sensibilizar al personal gerencial para que desarrollen y fortalezcan sus habilidades comunicativas con el recurso humano.		
Contenido	Actividades	
Coaching Habilidades Comunicativas	Palabras de bienvenida por parte de la facilitadora.	
	Solicitar a los participantes sus expectativas sobre el evento.	
	Información teórica - práctica sobre habilidades comunicativas.	
	Discusión acerca del contenido de la información dada.	
	Explicación por parte de la facilitadora sobre el contenido del plan de acción.	
	Refrigerio.	
	Entrega del cronograma de actividades.	
	Plenaria.	
Recursos		Tiempo
Talentos Humanos: directivos, investigadora, supervisores y personal de las distintas áreas.		Jornada de
Materiales: material bibliográfico, pizarrón, marcadores, láminas, papel bond, Video beam, televisor entre otros.		4 horas.
Lugar	Evaluación	
Instalaciones: “Hotel Tibisay”.	Técnica: Observación.	Indicadores:
Responsable:	Instrumento: Lista de Cotejo.	Participación.
Investigadora: Andreina Briceño.		Interés.
		Intervención.

Cuadro N° 15

ACCIÓN 2: ASPECTOS TEÓRICOS. Estrategias: Taller.		
Objetivo Específico: Fortalecer las competencias de sus colaboradores de manera individual o en equipo para que se logren los resultados de la organización.		
Contenido	Actividades	
Trabajo en Equipo	Palabras de bienvenida por parte de la investigadora. Presentación y material a proyectar. Poner en práctica habilidades de la competencia de trabajo en equipo: técnica y social. Fomentar un clima de confianza para la participación. Fomentar la interacción entre los participantes. Clarificar el propósito, así como las metas a conseguir con el programa. Dar orientación. Evaluación de la actividad “DINAMICA GRUPAL” “NAVEGANDO EN ALTA MAR” Esta actividad está diseñada para poner a prueba al equipo. Los participantes, siguiendo unas reglas de juego, deben alcanzar un objetivo grupal y otros individualmente. Durante la actividad deberán tomar decisiones respecto su orientación, gestión de recursos y asumir riesgos. Es una actividad con elevada incertidumbre y cierta presión (competitividad y escasez de tiempo). La resolución de la actividad es muy productiva pues permite al equipo finalmente lograr su cometido y descubrirse trabajando juntos.	
Recursos	Tiempo	
Talentos Humanos: directivos, investigadora, supervisores y personal de las distintas áreas.	2 jornadas	
Materiales: material bibliográfico, pizarrón, marcadores, láminas, papel bond, Video beam, entre otros.	de 4 horas	
Lugar	Evaluación	
Instalaciones: “Hotel Tibisay”	Técnica: Observación.	Indicadores:
Responsable:	Instrumento: Lista de Cotejo.	Intervención.
Investigadora: Andreina Briceño		Participación.
		Interés.

Cuadro N° 16**ACCIÓN 3: PLENARIA****Estrategias Mesas de trabajo /DINAMICAS**

Objetivo Específico: Promover un liderazgo integral que permita al personal de la empresa, manejar sus emociones, discursos y movimientos corporales de forma coherente.

Contenido		Actividades
Liderazgo		Palabras de bienvenida por parte de la investigadora. Determinación de normas para la realización del trabajo.
		Fundamentos para la gestión de emociones. Fundamentos para el manejo de la diversidad y la complementariedad de los roles dentro del equipo.
		Fomentar el intercambio entre los participantes y el feedback interpersonal e intergrupar.
		Promover el entrenamiento en la resolución positiva de conflictos, que implica un cambio de paradigma desde la competición hacia la cooperación.
		Promover el reconocimiento individual dentro de las actividades y funcionamiento del equipo: el encaje individuo-grupo a través de los roles de equipo (fortalezas, talentos, entre otros). Se consolidan los aprendizajes individuales.
Píldora formativa		Se trata de un juego cooperativo. El contexto de la actividad se desarrolla en una simulación de los equipos de trabajo dentro de la empresa con diferentes tipos de equipo (prevención y control, alimentos & bebidas, ama de llaves, recepción, administración y mantenimiento técnico) y procesos (gerentes y supervisores). Durante la actividad se ponen en práctica las diferentes competencias técnicas y sociales. Se trata de acercar el personal de una forma creativa al contexto profesional y organizacional poniendo en práctica las competencias para trabajar en equipo. Es por ende una actividad de rol playing pues los participantes experimentan diferentes realidades y funciones posibles en un contexto organizacional simulado. La píldora formativa está planteada para ofrecer al colaborador aquellos conocimientos que permiten entender los procesos de conflicto, así como herramientas para su manejo y gestión. Entre el contenido encontramos: tipos de conflicto, modelos de evolución, actitudes frente el conflicto, estrategias de resolución o el conflicto en los equipos de trabajo.
		Evaluación de la actividad. Plenaria.
Recursos		Tiempo
Talentos Humanos: directivos, investigador.		2 jornadas
Materiales: bibliográfico, pizarrón, marcadores, láminas, papel bond, Video beam, entre otros.		de 4 horas.
Lugar		Evaluación
Instalaciones: “Hotel Tibisay”.		Indicadores: Participación. Trabajo grupal. Intervención.
Responsable:		
Investigadora: Andreina Briceño.		
		Técnica: Observación.
		Instrumento: Lista de Cotejo.

Cuadro N° 17

ACCIÓN 4: PONENCIA DE COACH. Estrategia Phillips 66.

Objetivo Específico: Potenciar las habilidades del personal gerencial a través de técnicas de coaching, el cual les permita delegar responsabilidades a sus colaboradores balanceando el trabajo y disminuyendo el estrés laboral.

Contenido	Actividades	
Habilidades Delegación de asignaciones	Palabras de bienvenida por parte de la facilitadora. Optimizar al equipo hacia su mejor versión a través de la efectividad de los equipos de trabajo. Fomentar la participación y estimular la creatividad. Fomentar la comunicación efectiva y el feedback interpersonal e intergrupar. Fomentar la sinergia del grupo, la fluidez en sus acciones toma de decisiones y resolución de problemas. Poner el foco en construir una experiencia en el programa de impacto. Evaluación de la actividad. Plenaria.	
Recursos		Tiempo
Talentos Humanos: directivos, investigador.		2 jornadas
Materiales: material bibliográfico, pizarrón, marcadores, láminas, papel bond, Video beam, entre otros.		de 4 horas.
Lugar Instalaciones: "Hotel Tibisay" Responsable: Investigadora: Andreina Briceño	Evaluación Técnica: Observación. Instrumento: Lista de Cotejo.	Indicadores: Participación. Interés. Trabajo grupal. Intervención.

Cuadro N° 18

ACCIÓN 4: HABILIDADES PARA EL LÍDER COACH.

Objetivo Específico: Desarrollar técnicas de liderazgo que | a los directivos, proyectarse a futuro, según metas y competencias que ayuden al recurso humano a realizar esfuerzos transformadores, para mejorar su desempeño y elevar las posibilidades de cada persona para alcanzar el éxito.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo	Evaluación	Indicadores:
LA CONVERSACION DE COACHING	Palabras de bienvenida por parte de la facilitadora Generar contexto Situación actual/ Situación ideal Feedback Seguimiento	Talentos Humanos: directivos, investigador. Materiales: proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, entre otros.	2 jornadas de 4 horas.	Técnica: Observación. Instrumento: Lista de Cotejo.	Participación. Interés. Trabajo grupal. Intervención.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El líder coach vs. líder héroe Visión vs. Sueño. Objetivos en el proceso de transformación Evaluación de la actividad Plenaria	Lugar Instalaciones: "Hotel Tibisay". Responsable: Investigadora: Andreina Briceño.			

REFERENCIAS

- Aguera, E. (2013). Liderazgo y compromiso social. (1ra ed.). Puebla: México.
- Álvarez, G. (2008). Taller sobre trabajos de Grado modalidad Proyecto Factible. Caracas: UPEL _ IMPM.
- Ander, Egg, E. (2008). Métodos y técnicas de investigación social. España: Morata.
- Arévalo, J., Castro, W., y Leguía, Z. (2020). The rubric as an evaluation instrument and teaching per-. Revista Conrado, 16(73), 14–25.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2009). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración de proyectos. (4ta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, J. (2020). Proyecto de Tesis Guía para la elaboración (1ra ed.). Perú.
- Arias, J. (2021) Diseño y metodología de la investigación (1ra ed.). Perú. [Documento en línea] disponible en www.tesisconjosearias.com
- Arroyo R. (2022) Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud (3ra edición). Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Aponte, E. D. y Pujol, L. (2012). Estilos de aprendizaje, gestión del tiempo y rendimiento académico en estudiantes universitarios. En: Estilos de aprendizaje: investigaciones y experiencias. V Congreso Mundial de

Estilos de Aprendizaje, Santander, 27, 28 y 29 de junio de 2012.

Bahamondes, B. Benavides, A. (2010). Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología “El coaching ontológico aplicado a organizaciones empresariales”, volumen 3, número 9, Universidad de Santiago de Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847122001.pdf>

Balaguer W., Barón F., y Mojica C., (2020) Cultura Organizacional Basada en el Trabajo de Equipo para las Corporaciones Culturales del Municipio de Villavicencio, Meta. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas Modalidad a Distancia Villavicencio 2020.

Balestrini, M. (2009) Cómo se elabora el Proyecto de la Investigación. (7ª. ed.). Caracas: Consultores Asociados

Baraona, C. (2021). Coaching educacional: una estrategia para el desarrollo profesional docente en centros escolares. Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Tesis no publicada.

Bono, J., Purvanova, R., Towler, A., & Peterson, D. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.

Bustamante, C. (2014). Siete llaves para abrir el corazón: desafío de los nuevos tiempos. Chile: RIL editores.

Carmona, P.; Vargas, J; Rosas, R. Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral Sapienza Organizacional, vol. 2, núm. 3, enero-junio, 2015, pp. 53-68 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. CoachingFederation “ICF” (2013)

Chávez, N. (2008). Metodología de la investigación. Universidad del Zulia: Maracaibo.

D'Addario M (2017). Coaching Ontológico. Transformación y desarrollo de sí mismo. 2da Edición Ampliada

Flores Apaza, E. (2017). Relación de la Gestión del Tiempo y Estrés Laboral en el 48 personal de la sede administrativa de la Gerencia Regional de Salud Moquegua, enero 2017. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20453>

Fontalvo T., De La Hoz E., Morelos J. (2017) La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. Dimensión Empresarial, 15(2), 47-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>

Gómez, M. (2012) Introducción a la metodología de la investigación, científica, España: Brujas.

Gómez, A. Acosta, H. (2013). Acerca del trabajo en grupos o equipos. ACIMED, Vol. 11

Gómez, J., Galiana, D. & León, D. (2000). "Que debes saber para mejorar tu empleabilidad". Elche: Universidad Miguel Hernández.

González, D. (2022). Competencias conversacionales de los docentes basado en el coaching ontológico en la praxis pedagógica. Universidad de Sevilla. Tesis no publicada.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence, Nw York: Bantman.

Hamadeh, S., Garvey, L., Willetts, G., y Olasoji, M. (2021). Resiliencia, desafíos y apoyos de estudiantes de enfermería de pregrado durante la pandemia del virus corona. International Journal of Mental Health Nursing, 30(S-1), 1407-1416. <https://doi.org/10.1111/inm.12896>

Hernández, A. (2013). El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa. Rubio: (UPEL-IPRGR)

Hernández, R; Fernández C. y Baptista, L. (2008). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Hoon, J., You, Y., y Jung (2016). Una revisión de las características de un estilo de liderazgo de buena calidad. *Reseñas de Humanidades y Ciencias Sociales* 7 (5), p.64-69. doi: 10.17485 / ijst / 2015 / v8i24 / 80246.

Huenul (2021) Manual de coaching ontológico dirigido al equipo directivo del liceo nº1 Javiera carrera. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Santiago de Chile.

Leal, M. (2020) Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. Documento en línea *Res Non Verba: Revista Científica*, ISSN-e 2661-6769, ISSN 1390-6968, Vol. 10, Nº. 1, 2020 disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9107180>

Londoño D., Gaviria Y., Madero G. (2022). Proyecto de Práctica II – Investigación Aplicada Bienestar y Calidad de Vida Empresa Publifbra S.A. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Bogotá, Marzo - Junio 2022.

Lupaca, C. L., y Ore, F. J. (2022). Buscaron la asociación entre las habilidades de directores y el modo de desempeñarse a nivel financiero empresas mexicanas. Se valoró en los directores además si procedían de una empresa familiar o si era externo a la empresa familia. Tarma: Universidad del Centro del Perú. Obtenido de file:///G:/Mi%20unidad/Proyectos%202021/Proyecto%20Coaching%20y%20Habilidades%20m/T010_45995217_T%20Coaching%20y%20Habilidades%20Tarma.pdf

Manual de Normas y Procedimientos (2018). Estructura Organizativa del Tibisay Hotel Resort, C.A. Mérida, Venezuela.

Martínez, M. Vivas A (2022) Guía de Modalidad de Proyecto Factible: Etapas, Propuesta, Ejecución y Evaluación. Universidad Miguel de Cervantes.

Mendoza A, Ramírez J (2020) Aprendiendo metodología de la investigación Primera edición: septiembre 2020. Editorial Grupo Compás Guayaquil-Ecuador.

Ortiz, E. (2014) Empatía como base de resolución de conflicto. Universidad de Cantabria. Facultad de educación

Palella, S. y Martins, F. (2010) Metodología de la investigación cuantitativa. (3ª ed). Caracas: FEDEUPEL

Pidgeon, A. M., y Keye, M. (2014). Relationship between resilience, mindfulness and psychological well-being in university students. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 2(5), 27-32.

Pizarro, J. Fredes, D. Inostroza, C. Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 87, pp. 843-859, Universidad del Zulia. disponible en <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>

Quero, Y., Mendoza F y Torres Y. (2014). Effective Communication and Labor Performance in Basic Education. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales. Núm. 27 (año 9) 22-35. Edited by Fundación Unamuno / Venezuela / Cita: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>

Recuenco, C. (2018). Coaching ejecutivo: técnica gerencial necesaria en la era del conocimiento. Revista SCIENDO 21(1): 79-88. <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/1727/1698>

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Education

Rodríguez, A. (2019). From philosophy to emerging thinking in the development of research processes. Journal Interdisciplinary Arbitrated Koinonía, 4 (7), 262-279. Retrieved from [Documento en línea] Disponible en <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/20418>

Sabino, C. (2008). El Proceso de la investigación. Caracas: Panapo.

Sandoval E (2022) Revista: Espacio abierto Volumen 31 Numero 3 <https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/38653/43029>

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. Human Resource Management, 54(4), 599-622.

Supo, J. (2015). Como empezar una tesis: Tu proyecto de investigación en un solo día. (1° Ed.). Arequipa, Perú: Bioestadística EIRL

Sánchez, J; Sánchez, I y Paz, A (2017) Competencias Gerenciales: Sustento de la gestión en los supermercados de las ciudades de Riohacha y Maracaibo. Colombia Editorial de la Universidad de La Guajira.

Timana, R. (2021) Inteligencia Emocional y Resolución de Conflictos Laborales en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Piura, 2021. Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Vásquez, A. (2021). Estrategias de orientación fundamentadas en técnicas de coaching ontológico para mejorar la calidad comunicacional entre los docentes. Universidad Central de Venezuela. Tesis no publicada.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas (8va ed.). México: Pearson.

Zapata G.; Sigala L. Mirabal A.; (2016) Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio En Medianas Empresas. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela. Compendium, vol. 19, núm. 36, pp. <https://www.redalyc.org/journal/880/88046587003/html/>

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS
www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**COUCHING ONTOLÓGICO COMO RECURSO GENERADOR
DE HABILIDADES GERENCIALES EN EL PERSONAL
DIRECTIVO DEL HOTEL TIBISAY**

Instrucciones

Estimado personal administrativo y operativo:

- a) A continuación, se presentan algunos Ítems, seleccione de acuerdo a su percepción la alternativa que mejor exprese su opinión con una (X), dentro de las siguientes categorías:

Siempre (SI)	Casi siempre (C/S)	Algunas Veces (A/V)
Casi nunca (C/N)	Nunca (N)	

- b) Lea detenidamente cada uno de los ítems, marque con una (X) si está de acuerdo con el planteamiento realizado
- c) Trate de responder con objetividad y veracidad.
- d) La información obtenida es anónima y confidencial.

Gracias.

La investigadora

Anexo A

Cuestionario para personal Administrativo y Operativo del Hotel Tibisay”.

N°	ITEMS	ESCALA				
		SI	C/S	A/V	C/N	N
Variable: Competencias Gerenciales Dimensión: Resolución de Conflictos Indicador: Empatía						
1	Considera que los gerentes a la hora de resolver un conflicto que involucre un huésped o empleado, indagan las causas que lo ocasionaron para solventar de manera satisfactoria.					
2	Ha presenciado conflictos interpersonales propiciados entre un gerente y un empleado, donde el supervisor autoritariamente limite el desempeño laboral del subordinado.					
Dimensión: Cultura Organizacional Indicador: Motivación						
3	Piensa usted que la estrategia de motivación o valor de incentivo, que implementa la organización, da oportunidad a los gerentes de tomar en cuenta las necesidades individuales de sus trabajadores.					
4	Cree que la organización proporciona un entorno de trabajo saludable, el cual realza la motivación y satisfacción de los empleados, permitiéndoles mejorar sus capacidades y habilidades.					
Dimensión: Delegación Indicador: Toma de Decisiones						
5	Se aplica dentro de la empresa, la delegación de tareas y responsabilidades claras, que admita al personal buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, alcanzando un alto nivel de eficiencia y productividad en sus operaciones.					
6	El personal de alto nivel involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones, para dar solución a una necesidad; determinando acciones concretas que conlleven a lograr los objetivos empresariales					

Dimensión: Adaptabilidad					
Indicador: Resiliencia					
7	La empresa promueve una cultura organizacional abierta al cambio, que permita a su personal directivo tomar la iniciativa de afrontar problemas en situaciones desequilibrantes, asumiendo nuevas responsabilidades ante los cambios del entorno.				
8	Dentro de la empresa se pone en práctica la empatía entre los supervisores y colaboradores, utilizando adecuadamente las emociones para resolver conflictos, manejar el estrés y adaptarse a situaciones cambiantes.				
Variable: Coaching Ontológico					
Dimensión: Comunicación Efectiva					
Indicador: Inteligencia Emocional					
9	Los gerentes saben cuándo y cómo comunicarse de manera eficaz, directa, y franca con el equipo de trabajo, para reforzar la colaboración efectiva y fomentar la confianza dentro de la empresa				
10	La inteligencia emocional permite alcanzar una actitud más proactiva, siendo importante para dar cumplimiento a las normas y procedimientos, ejerciendo el control y buen desempeño del área de trabajo ¿Considera que se aplica en la empresa?				
Dimensión: Liderazgo					
Indicador: Trabajo en Equipo					
11	Consideras que quienes lideran la empresa, desarrollan una visión de futuro creando proyecciones operacionales y estratégicas a largo plazo, fomentando el trabajo en equipo, innovación, gestión de cambio, otros.				
12	Todo supervisor aplica el trabajo en equipo, como la capacidad de cooperar con otras personas, alcanzando los objetivos organizacionales con éxito y buscando optimizar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores				
Dimensión: Productividad					
Indicador: Gestión de Tiempo					
13	La gestión del tiempo es una cuestión de hábitos, y sabemos lo difícil que es desaprender lo improductivo y aprender lo más eficaz ¿Realmente sabes cómo utilizar tu tiempo en el trabajo para mejorar la productividad empresarial?				
14	Siendo el tiempo uno los recursos más valiosos y quizás el más difícil de gestionar, es necesario llevar diariamente un plan de acción donde se registren las tareas laborales, ordenadas por prioridades ¿En la empresa se lleva a cabo este registro?				

Anexo B

Instrumento de Validación

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Pertinencia de las variables en la unidad de análisis.	X			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación.		X		
Se enmarca dentro del contexto de la investigación.	X			
Factibilidad de la aplicación.	X			

Observaciones:

Validado por: Dulce Fernández C.I: 16.201355 Profesión: Lda en educación
 Grado Académico: Maestría Lugar donde Trabaja: U.I.M. Filomena Dávila
 Cargo que desempeña: Docente Firma: [Firma]

Validación del Instrumento

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				

Validado por: Dulce Ferrnández I: 16201555 Profesión: Lcda en Educación
 Grado Académico: Maestría Lugar donde Trabaja: U.I.M. Filomena de la
 Cargo que desempeña: Docente Firma: Df

Instrumento de Validación

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Pertinencia de las variables en la unidad de análisis.	X			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación.	X			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación.	X			
Factibilidad de la aplicación.	X			

Observaciones: www.bdigital.ula.ve

Validado por: Isabel Rivas C.I.: 18798455 Profesión: Abogado
 Grado Académico: Maestría Lugar donde Trabaja: ULA
 Cargo que desempeña: Analista Firma: Lisbu

Validación del Instrumento

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				

Validado por: Lisset Rivas C.I.: 18798455 Profesión: Abogado
 Grado Académico: Maestría Lugar donde Trabaja: ULA
 Cargo que desempeña: Analista Firma: Lisset

Instrumento de Validación

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Pertinencia de las variables en la unidad de análisis.	X			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación.	X			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación.	X			
Factibilidad de la aplicación.	X			

Observaciones:

www.bdigital.ula.ve

Validado por: Misleyby Salinas C.I.: 1077459 Profesión: Abogado
 Grado Académico: Especialista Lugar donde Trabaja: ULA
 Cargo que desempeña: Administrador Firma: MMS

Validación del Instrumento

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				

Validado por: Miguel Salinas C.I.: 10717459 Profesión: Abogado
 Grado Académico: Especialista Lugar donde Trabaja: ULA
 Cargo que desempeña: Administrador Firma: Mins

Anexo C

PROYECTO FACTIBLE

FASE I: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

El participante presentará ante el personal directivo la propuesta diseñada, con el objeto de dar a conocer el contenido y las acciones a seguir en la misma.

FASE II: INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

INSTRUCCIONES

A continuación, se le presenta una serie de ítems por favor lea detenidamente cada uno de ellos y responda objetivamente. Se le agradece no dejar ítems sin responder.

FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL						
		Definitiva - mente sí	Probable- mente sí	Indeciso	Probable- mente no	Definitiva- mente no
1	El personal directivo aprueba la ejecución de la propuesta.					
2	Las actividades de capacitación programadas en la empresa, son compatibles con el trabajo a desarrollar en la propuesta.					
3	El personal que labora en la institución se siente comprometido con el desarrollo de la propuesta.					
4	El personal gerencial está dispuesto a participar en las actividades programadas.					
5	El recurso humano respalda el desarrollo de la propuesta.					
6	El clima organizacional de la institución favorece la ejecución de la propuesta.					
7	El recurso humano en su totalidad es conocedor del contenido de la propuesta planteada.					

FACTIBILIDAD TÉCNICA						
		Definitiva- mente sí	Probable- mente sí	Indeciso	Probable- mente no	Definitiva- mente no
1	La Institución dispone de facilitadores que apoyen el trabajo planteado.					
2	Se cuenta con el equipo humano interdisciplinario para desarrollar la propuesta.					
3	Dentro de la comunidad se cuenta con profesionales especialistas vinculados con la temática a desarrollar en la propuesta.					
4	Hay computadores, video beam, pantallas que funcionen como recursos de apoyo a las actividades planificadas.					
5	La empresa ofrece espacios físicos adecuados para la ejecución de la propuesta.					
6	Los espacios físicos están dotados de mobiliario confortable para el desarrollo de las actividades previstas en la propuesta.					

FACTIBILIDAD ECONÓMICA						
		Definitiva- mente sí	Probable mente sí	Indeciso	Probable- mente no	Definitiva- mente no
1	Existen recursos económicos para financiar los gastos generados durante el desarrollo de la propuesta.					
2	Los recursos económicos necesarios provienen de los ingresos propios de la organización.					
3	Los recursos económicos son aportados por el investigador.					
4	El presupuesto disponible permite ejecutar todas las actividades planificadas.					
5	Se cuenta con partidas complementarias para cubrir gastos en expertos e invitados especiales.					
6	Se cuenta con organismos externos que estén dispuestos a financiar la propuesta a aplicar.					