



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



**EL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE
LA EMPRESA C.A. RON SANTA TERESA**

Autor:
Lcdo. (Esp) Manzano, Leonardo

La Morita, Noviembre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

EL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA C.A. RON SANTA TERESA

Tutor:
Dr. Franklin D. González Chacón

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Franklin González
C.I. V.- 11.504.452

La Morita, Noviembre de 2016

DEDICATORIA

A mi madre, hermanos, y demás familiares por la confianza puesta sobre mi persona, especialmente cuando se ha contado con su mejor apoyo, a mi amigo y hermano Víctor Bello y al Dr. Franklin González.

A ustedes con todo mi cariño...

AGRADECIMIENTO

Hoy quiero agradecerte Señor...Por todo lo que me has dado...por cada segundo que comparto con mi familia y amigos y por todas esas cosas que a veces no valoramos...y esta vida sea tu mayor Milagro.

A ustedes Gracias...

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice General.....	v
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos.....	10
Justificación.....	11
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	14
Bases Teóricas.....	23
Bases Legales.....	49
Definición de Términos Básicos.....	54
Sistemas de Variables.....	55
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	57
Población y Muestra.....	62
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	66
Técnicas de Análisis y Presentación de los Resultados.....	69

	Pág.
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	107
LISTA DE REFERENCIAS.....	108
ANEXOS.....	110
A Cuestionario.....	111
B Juicio de Expertos.....	115
C Carta de Validación.....	117
D Cálculo de la Confiabilidad.....	121

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Operacionalización de las Variables.....	56
2. Distribución de la Población.....	62
3. Escalamiento de Validación de Expertos.....	67
4. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.....	69
5. Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 1.....	74
6. Actividades coordinadas organizadamente por los gerentes.....	75
7. Normas y directrices de trabajo de forma clara y sencilla.....	76
8. Cumplimiento de objetivos y metas trazadas.....	77
9. Comunicación correcta de instrucciones dentro de la organización..	78
10. Coordinación y dirección de esfuerzos de los colaboradores.....	79
11. Asignación proporcional y equitativa de las tareas.....	80
12. Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 2.....	81
13. Guían a los colaboradores en la ejecución de sus tareas.....	82
14. Excesiva supervisión del trabajo realizado por los colaboradores....	83
15. Los colaboradores aportan ideas para la ejecución de sus labores...	84
16. Contribución al talento humano en experiencias en su área de trabajo.....	85
17. Ofrecen a los colaboradores el desarrollo necesario en su área de trabajo.....	86
18. Ayuda al crecimiento del Talento Humano de la Organización.....	87
19. Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 3.....	88
20. Flujo de información integra y/o completa con los colaboradores....	89
21. Responde oportunamente información requerida por los colaboradores.....	90
22. Flexibilidad frente a la presentación de nuevas ideas.....	91
23. Escucha solicitudes y sugerencias de parte de los colaboradores...	92
24. Es un generador de confianza dentro del proceso organizacional....	93
25. Estimula el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de los colaboradores.....	94
26. Utilización de un tono de voz adecuado al momento de asignar tareas.....	95
27. Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 4.....	96
28. Incentiva a colocar todo el esfuerzo en la realización de las actividades diarias de los colaboradores.....	97

CUADRO No.	Pág.
29. Ambiente laboral motiva a ejecutar las tareas adecuadamente.....	98
30. Ofrece incentivos suficientes para el cumplimiento de las actividades.....	99
31. Integración en programaciones de recreación en la empresa.....	100
32. Satisfacción con el rol que desempeña dentro de la organización....	101
33. Trabajo incrementado y enriquecido por el proceso de la empresa..	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Actividades coordinadas organizadamente por los gerentes.....	75
2. Normas y directrices de trabajo de forma clara y sencilla.....	76
3. Cumplimiento de objetivos y metas trazadas.....	77
4. Comunicación correcta de instrucciones dentro de la organización..	78
5. Coordinación y dirección de esfuerzos de los colaboradores.....	79
6. Asignación proporcional y equitativa de las tareas.....	80
7. Guían a los colaboradores en la ejecución de sus tareas.....	82
8. Excesiva supervisión del trabajo realizado por los colaboradores....	83
9. Los colaboradores aportan ideas para la ejecución de sus labores...	84
10. Contribución al talento humano en experiencias en su área de trabajo.....	85
11. Ofrecen a los colaboradores el desarrollo necesario en su área de trabajo.....	86
12. Ayuda al crecimiento del Talento Humano de la Organización.....	87
13. Flujo de información integra y/o completa con los colaboradores....	89
14. Responde oportunamente información requerida por los colaboradores.....	90
15. Flexibilidad frente a la presentación de nuevas ideas.....	91
16. Escucha solicitudes y sugerencias de parte de los colaboradores...	92
17. Es un generador de confianza dentro del proceso organizacional....	93
18. Estimula el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de los colaboradores.....	94
19. Utilización de un tono de voz adecuado al momento de asignar tareas.....	95
20. Incentiva a colocar todo el esfuerzo en la realización de las actividades diarias de los colaboradores.....	97
21. Ambiente laboral motiva a ejecutar las tareas adecuadamente.....	98
22. Ofrece incentivos suficientes para el cumplimiento de las actividades.....	99
23. Integración en programaciones de recreación en la empresa.....	100
24. Satisfacción con el rol que desempeña dentro de la organización....	101
25. Trabajo incrementado y enriquecido por el proceso de la empresa..	102

EL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA C.A. RON SANTA TERESA

Autora: Lcdo. (Esp) Leonardo Manzano

Tutor: Dr. Franklin González

Fecha: Noviembre, 2016

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general Evaluar las estrategias aplicadas en la Gestión del Talento Humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, bajo el enfoque del Coaching Gerencial, ubicada en el Consejo, estado Aragua. La misma empleo como metodología un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, fundamentado en una investigación tipo de campo, apoyado en una revisión documental, enmarcado en un nivel descriptivo y evaluativo. La población objeto de estudio fue de trece (13) gerentes de las diferentes áreas de la empresa, no efectuándose extracción muestral, aplicando un muestreo censal. Las técnicas que se utilizaron fueron la observación directa y la encuesta empleando como instrumentos el cuaderno de notas y el cuestionario tipo cerrado, policotómico con escalamiento likert, cuyas alternativas de repuesta son siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Para establecer la validez del instrumento se utilizó la validez de contenido a través del juicio de tres expertos, y la confiabilidad fue a través del coeficiente estadístico Alfa de Cronbach. Las técnicas de análisis y presentación de los resultados fueron las técnicas cuantitativas y cualitativas, usando cuadros de distribución de frecuencias y gráficos de barras de tipo circular. Obteniéndose ente las conclusiones que el proceso de coaching evidenciado en la empresa C.A Ron Santa teresa posee debilidad ya que se encuentra desvinculado la relación armónico gerente – colaborador y deficiente proceso formativo y constructivo por lo que se recomienda la integración de los jefes al proceso y crecimiento de su personal, acompañándoles en el campo de trabajo.

Palabras Clave: Gestión, Talento Humano, Coaching.

EL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA C.A. RON SANTA TERESA

Autora: Lcdo. (Esp) Leonardo Manzano

Tutor: Dr. Franklin González

Fecha: Noviembre, 2016

ABSTRACT

The present research had as general objective Evaluate the strategies applied in the Human Talent Management of the company C.A. Ron Santa Teresa, under the focus of Managerial Coaching, located in El Consejo, Aragua state. The same use as methodology is a quantitative approach, with a non-experimental design, based on a field type research, supported by a documentary review, framed at a descriptive and evaluative level. The study population consisted of thirteen (13) managers of the different areas of the company, with no sampling being carried out, applying a census sampling. The techniques that were used were the direct observation and the survey using as instruments the notebook and the closed-ended questionnaire, policotómico with likert scaling, whose answer alternatives are always, almost always, sometimes, almost never and never. In order to establish the validity of the instrument, the content validity was used through the judgment of three experts, and the reliability was through the statistical coefficient Cronbach Alpha. The techniques of analysis and presentation of the results were the quantitative and qualitative techniques, using frequency distribution charts and pie-type pie charts. Obtaining the conclusions that the coaching process evidenced in the company CA Ron Santa Teresa has weakness since it is unlinked the manager - collaborator harmonic relationship and deficient formative and constructive process which is why the integration of the bosses to the process and growth Of their personnel, accompanying them in the field of work

Keywords: Management, Human Talent, Coaching.

INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos, el desarrollo social y la propia evolución de la economía mundial trajeron consigo un ambiente de turbulencia, inestabilidad y competencia que obligó en primer lugar a las organizaciones, empresas e instituciones de carácter lucrativo a la búsqueda de soluciones ante tales fenómenos, para así dar respuestas oportunas al mercado y no desaparecer. No se evidenciaron con un carácter emergente hasta los momentos en que esa situación se manifiesta con un carácter global.

En sentido general estas organizaciones han desarrollado sus tareas y actividades sobre la base de teorías y paradigmas organizacionales y de desarrollo que fueron eficientes en décadas anteriores pero que ya hoy resultan inefectivas. De aquí que como consecuencia de las crisis, los teóricos y expertos organizacionales han adaptado viejas técnicas como la mayéutica de Sócrates, por ejemplo, y las han aplicado en el mundo organizacional, creando así nuevas tendencias y respuestas diferentes, como el coaching, logrando mejores resultados, las consecuencias de tales medidas han sido el motor impulsor para la concientización de la necesidad de un cambio y un mejor y mayor control con las situaciones que ya, desde hace algunas décadas comenzaron a afectar al resto de las organizaciones, sin distinción de tamaño o mercado en el que se desenvuelva.

Los expertos en comportamiento organizacional y profesionales de la gestión del Talento Humano se ha preocupado en estas últimas décadas por convertirse en un excelente proveedor de servicios, de aquí la importancia de la presente investigación ya que está se enfoca en evaluar estrategias gerenciales basadas en el Coaching como herramienta que fomente al Talento Humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, ubicada en el Consejo, estado

Aragua, esto a través de la revisión documental y bibliográfica, la misma está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema: comprende el planteamiento del problema el cual permitió comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder, los objetivos de la investigación y la justificación del estudio.

Capitulo II: Marco Teórico Referencial: Incluye los antecedentes o investigaciones previas que sustentan el estudio. Seguidamente se analizaron los fundamentos teóricos referentes al tema planteado. Se sustentó de forma legal con leyes y normas establecidas que de una u otra manera rigen la materia.

Capitulo III: Marco Metodológico: Comprende la naturaleza de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para la realización de esta investigación, de igual manera se aplicó la validez y confiabilidad del instrumento y se presentaron las técnicas de análisis y presentación de los resultados.

Capitulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados: Este estudio se presentó posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones son vistas como una unidad social constituidas por personas que trabajan y se interrelacionan para alcanzar determinados objetivos; bien sean estas de bienes o servicios, con el afán de satisfacer las necesidades de sus integrantes vinculados estrechamente con sus procesos respectivos. Es por ello que el hombre moderno no puede vivir fuera de las mismas, dado que son ellas las que le dan mejores formas de vivir a sus familias, promoviendo su desarrollo como núcleo de la sociedad y por ende un mejor desenvolvimiento.

Desde esta perspectiva, el modelo que se utilice en cualquier empresa es decisivo para el logro eficaz de sus metas, ya sean personales, grupales o institucionales, en consecuencia deben preverse actividades que permitan mejorarlo o hacerlo operativo para los empleados y empleadores. En el aspecto administrativo, se examinan los cambios de las organizaciones, la fusión de las mismas, la simplificación de los procesos, la minimización de los costos y la reducción del reproceso, con miras a una evolución de la entidad de trabajo que procure una prosecución estable de sus actividades.

Así mismo, las empresas buscan diseñar e implementar diferentes instrumentos dirigidos a garantizar un legítimo proceso de organización que les permita descentralizar los procedimientos internos y de esta manera integrarlos, por lo que en diversas entidades de trabajo, se han iniciado procesos de reformas administrativas profundas, con miras a modernizar el

circuito administrativo y con ello agilizar la gestión de forma que los objetivos planteados por la misma sean alcanzados y sobrepasadas la expectativas organizacionales, con la intención de un crecimiento masivo.

En este orden de ideas, Griffin (2010:467), señala que: “la participación de todos los gerentes y la cultura de la organización, así como la congruencia entre sus políticas, son tan determinantes como el rango o naturaleza de su unidad”. En relación a lo anteriormente citado refleja la importancia innegable de la reciprocidad de dichos elementos (gerentes y la cultura organizacional), unido en un mismo enfoque para un desarrollo eficiente.

Por otra parte, el mismo autor afirma que: “los gerentes trabajan para optimizar una diversidad de resultados a nivel individual, grupal y organizacional. En ocasiones es necesario hacer concesiones entre los distintos tipos y niveles de resultados, pero cada uno es un determinante importante de la efectividad organizacional”. Asimismo, los gerentes deben velar por un cumplimiento holístico de las metas de la organización sin descuidar o excluir ninguno de sus ambientes en las que se desenvuelven, permitiendo así un orden lógico en el alcance de los objetivos planteados por la entidad de trabajo.

En el quehacer gerencial, el proceso administrativo es fundamental en los diferentes niveles de la organización, siendo relevantes las actividades de planificación, organización, dirección y el control; pero es la dirección el proceso que busca la influencia por parte del gerente en el talento humano de la entidad de trabajo, persiguiendo que se cumplan las metas propuestas por la organización, integrando al individuo como parte de un todo; orientándolo de forma que el cumplimiento de sus labores estén acordes a sus aptitudes y necesidades de la empresa.

Cabe mencionar un elemento que es considerado fundamental para el desarrollo pleno de las organizaciones, pero que lamentablemente en muchas ocasiones es omitido por las mismas, y es la capacitación y mentoreo del personal, representando una fuente valiosa no solo para el crecimiento económico de la empresa sino también para el de su talento humano, puesto que permite un proceso administrativo ordenado lógicamente de acuerdo a las exigencias organizacionales y en pro a una mejor comunicación y por ende de un clima organizacional ameno.

Al respecto, Griffin (2010:18) “Cuando las personas ingresan a una organización, sus conductas y acciones la moldean en diversas formas. De forma similar, la organización misma moldea las conductas y las acciones de cada individuo que se vuelve parte de ella”. Lo citado refleja una realidad que las empresas deben saber visualizar y obtener el mayor beneficio del mismo, ese momento de acoplamiento organización – empleado, para adaptar su cultura y sembrar desde un primer encuentro los valores organizacionales, creando o propiciando un clima que permita al talento humano desenvolverse de manera contigua a la organización.

Claro está, para que pueda existir dicho proceso de engranaje entre las partes de la empresa, debe crearse una cultura organizacional propia y sustentada por sus trabajadores, donde el trabajo en equipo, la capacitación y el mentoreo sean bases fundamentales en la misma. Entendiendo así cultura organizacional como la proyección de los valores y conductas de las personas que la integran, la cual han obtenido de manera empírica del medio donde crecieron y/o conviven, manteniéndose arraigada en cada individuo.

La falta de ello trae consigo una serie de consecuencias agravantes dentro de los procesos productivos de las organizaciones, por el hecho de no sentir por parte del trabajador una atención especializada para una realización óptima de sus labores, además de un desplazamiento por parte los superiores, desligándose así de la organización, es decir, perdiendo el sentido de pertenencia, que no es más que la relación intrínseca entre el personal y la empresa, sintiendo suyo cada parte del proceso, procurando en tal sentido hacerlo de la manera más correcta posible y de tal forma resguardándolo.

En tal sentido, hoy en día se habla mucho del coaching como herramienta motivadora, entendiéndolo como una práctica dentro de las organizaciones donde un coach o mentor se encarga de direccionar, aconsejar e instruir al coachee dentro de las dificultades y vicisitudes que se le presenten dentro de la organización, con la finalidad de amoldarlo a las exigencias de los procesos de la misma, y direccionarlo de la manera correcta al cumplimiento adecuado de sus funciones, permitiendo así un mayor control y por ende rendimiento en la consecución de las metas.

Sin embargo aunque es una práctica muy nombrada dentro de los últimos años, ha sido menospreciada la importancia que esta atañe para el desarrollo de las organizaciones, dejando a un lado una gran cantidad de beneficios que se adjudican a su aplicación, conllevando así a un ritmo de trabajo lento, poca especialización, niveles de motivación bajos, aislamiento de las personas de la organización, pocas opciones para solucionar los problemas que se puedan presentar y un ambiente laboral tenso.

De dicha problemática no escapa la Empresa C.A Ron Santa Teresa, donde se observan problemas semejantes a los antes descritos; si bien la organización incluye el coaching dentro de su proceso gerencial, como lo es

el Proyecto Alcatraz por citar un ejemplo, que mediante la administración de la Fundación Santa Teresa procura regenerar a las personas de la comunidad mediante el rugby para luego ser incluidas en los procesos productivos de la empresa, utilizando dicho medio como una forma de captar personal y a su vez beneficiar a la comunidad, además de los más tradicionales como la zafra y reclutamientos masivos por solo nombrar los más utilizados.

Aunque la empresa aplica dicho método, el proceso del coaching como herramienta para motivar al trabajador se ve distorsionado una vez que la persona ingresa oficialmente en la organización a formar parte de su talento humano, quedando adscritos a sus gerentes inmediatos, y son ellos los que deben ponerlo en práctica desde un inicio para ir moldeando al personal desde su ingreso, de manera que se eliminen cualquier tipo de “vicios organizaciones” que perjudiquen de tal forma el desenvolvimiento de la entidad de trabajo.

Por ende, está en manos de los gerentes o superiores en primera instancia que esa cultura del coaching que ha adoptado la empresa, se aplique y perdure; sin embargo ese no es el caso, puesto que los gerentes se aíslan de sus colaboradores olvidando su condición de talento humano, es decir, que son personas sensibles, con necesidades, con una vida fuera de las puertas de la empresa, y muchas veces tratándoles como maquinas las cuales solo es importante que produzcan.

También se encuentran gerentes con una notable confusión en relación a su rol como líder, entendiendo que dentro de la gama de encargados se encuentra una variedad bastante amplia de estilos de liderazgo que corresponden a la personalidad y temperamento de cada persona, lo que conlleva que el trato y relación con los colaboradores sea notablemente

diferente; el problema radica en cuando no hay una congruencia en su forma de liderar alejando y de tal forma desmotivando al trabajador, llegando muchas veces a interponerse en la comunicación entre gerentes y colaboradores.

De todo ello se desprende el hecho de que tener trabajadores aislados del gerente, sin sentido de pertenencia, al no sentirse parte importante del proceso de la empresa sino visto como una pieza que solo produce, conlleva a que el mismo sienta desapego a la organización y por ende no se identifique con los procesos que se llevan a cabo, trayendo consigo un bajo rendimiento, cumplimiento a medias de sus labores, repercutiendo directamente en la productividad de la empresa.

Además la falta de capacitación y asesoramiento por parte de la empresa, factor vital dentro de cualquier organización y que por ende no se debe hacer caso omiso. Dicha problemática ha traído consigo una serie de pequeños problemas ramificados que poco a poco se han ido expandiendo y maximizado, como el hecho de sectorización dentro de los grupos de trabajo, falta de compañerismo, el trabajador no se siente parte importante de la empresa, lo que hace que su estadía en la misma sea movida solo por el hecho de cumplir sus labores y la contraprestación del mismo.

Por otra parte la ausencia de una confrontación guiada proveniente de los superiores hacia los empleados ha producido una constante disminución en la motivación, haciendo que el trabajo sea monótono y cada vez más tedioso, creando un ambiente laboral tenso para todas las áreas de la empresa. Reflejándose directamente en un comportamiento altanero y en contra de las directrices de los gerentes, los cuales adoptan actitudes similares, de resistencia lo que promueve un clima organizacional hostil y que perjudica de tal forma a toda la población de la empresa; llevando a cabo una

productividad acorde a las exigencias de la organización movida solo por la contraprestación del servicio desligada totalmente de la parte humana.

Conjuntamente la no inclusión del talento humano a las actividades de esparcimiento y recreación que por normativa legal son obligatorias realizar, por el mismo factor de sentirse desplazados, sintiendo poco intereses por relacionarse más a fondo con la empresa; asimismo existen departamentos que por la naturaleza de sus labores ni siquiera pueden asistir a dichos eventos, desmotivando y decayendo aún más al talento humano de mencionados departamentos, puesto que no hay actividades en las que puedan ser tomados en consideración.

La exclusión y falta de protagonismo para dichos empleados a causado una merma en el compromiso de los mismos, viéndose reflejado en el incumplimiento de sus horarios de llegada, y mostrando una actitud altanera y despreocupada frente a sus jefes, en consecuencia a la enorme brecha que se ha creado entre los mismos, ya que se ha mantenido una relación bastante distante, donde solo importa la producción y consecución de metas económicas alejadas de las metas sociales que tiene la empresa.

Anexando la pérdida de proveedores y de clientes por el trato indiferente del personal, llegando al punto del incumplimiento de los deberes legales de la empresa, como el pago de impuestos o de servicios. Viéndose reflejado en la poca cercanía del gerente al trabajador, con la intención de ayudarlo, orientarlo, y direccionarlo a la realización no solo de sus labores sino también a la integración con todas las partes de la empresa. Siendo movidos en tal manera por una rutina, un día a día monótono sin un crecimiento marcado del trabajador.

De la problemática anteriormente planteada dentro de la empresa C.A Ron Santa Teresa (CARST) se derivan las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se efectúa el proceso de dirección implementado en la gestión del talento humano por parte del nivel gerencial de la empresa C.A Ron Santa Teresa?

- ¿De qué manera influye el coaching como estrategia modeladora en el talento humano dentro de la organización?

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan los gerentes durante la interacción con sus colaboradores dentro de las diferentes áreas de la empresa?

- ¿Qué estrategias gerenciales pueden ser implementadas por los gerentes para fomentar el talento humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa?

Objetivos

Objetivo General

Evaluar estrategias gerenciales basadas en el Coaching como herramienta que fomente al Talento Humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, ubicada en el Consejo, estado Aragua.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso de dirección implementado en la gestión del talento humano por parte del nivel gerencial de la empresa C.A. Ron Santa Teresa.

2. Determinar la influencia que tiene el coaching como estrategia modeladora en el talento humano dentro de la organización.

3. Identificar las fortalezas y debilidades que presentan los gerentes durante la interacción con sus colaboradores dentro de las diferentes áreas de la empresa.

4. Contrastar estrategias gerenciales implementadas bajo el coaching como herramienta formadora del talento humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa.

Justificación

La base del éxito de toda organización, es lograr el equilibrio entre la satisfacción de su capital humano, la productividad con sus márgenes de ganancias justas, los trabajadores y trabajadoras como el talento indispensable en todo medio de producción para el logro de sus metas y de esta manera garantizar su permanencia en el mercado globalizado, sin fluctuaciones que deterioren su prosecución de objetivos planteados para la organización y que la orientan a su norte.

Considerando que la motivación, capacitación e inclusión, son una fuerza impulsadora y elementos de importancia en cualquier espacio de la actividad humana, siendo el ámbito laboral donde se ocupa mayor parte de la vida, es necesario estar motivados para ello; de modo tal que el trabajo no se convierta en una actividad alineada y opresora, sino que se considere que la importancia de tener un clima organizacional ameno y adecuado, influyendo entonces directamente en un comportamiento racional de los gerentes y colaboradores, radica en la influencia que tiene sobre la productividad, bienestar general de la organización, estrés, relaciones laborales, relaciones familiares y afectivas satisfactorias así como la autorrealización.

Asimismo los resultados obtenidos a través de la investigación permitirán mejorar las políticas referentes al manejo de la satisfacción de los empleados en las empresas manufactureras; pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de sus productos, de igual forma una mayor captación del mercado en el cual se desenvuelven marcando grandes diferencia entre sus competidores.

Por lo tanto la importancia de la presente investigación radica en permitir un engranaje adecuado y lógico en las distintas áreas de la empresa, permitiendo la integración de todo el personal, tanto de los reclutados por el Proyecto Alcatraz como el de las demás modalidades, asimismo de todos los departamentos de la organización, influyendo directamente en obtener y mantener una productividad eficiente y eficaz, aumentando de igual forma el capital humano, fortaleciendo las relaciones intra e intergrupales, beneficiando de esta manera tanto a la empresa C.A. Ron Santa Teresa y sus gerentes directamente, a los trabajadores de los diferentes departamentos y de igual forma a la comunidad.

De tal forma fomentara el cumplimiento de los aspectos normativos que se encuentran enmarcados en la legislación laboral venezolana, dentro de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) y de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores (INCRET), con respecto a las actividades recreativas, calidad de vida, aprovechamiento del tiempo libre y adiestramiento del personal, condiciones aptas para laborar, desarrollo del trabajador y su familia.

En virtud de ello, el presente estudio se enmarcará en la línea de investigación: Gestión del Trabajo, que tiene como propósito promover el estudio, reflexión y discusión de las teorías que impulsen la motivación y compenetración del trabajador.

A su vez, permitirá a otros investigadores la orientación para estudios posteriores relacionados con este tema, puesto que servirá como motor que impulse la aplicación del coaching como herramienta motivadora para el enriquecimiento tanto económico y social de las organizaciones. Promoviendo la motivación, capacitación e instrucción del personal, impulsando así a la próxima generación de investigadores a seguir profundizando en el tema y en su aplicación eficiente. Formando parte de un aporte significativo para futuros investigadores que decidan abordar temáticas similares o relacionadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco referencial debe contener los conceptos y términos requeridos para fundamentar el estudio que se pretende realizar. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2012), señalan que el marco referencial es un “cuerpo de ideas explicativas, coherentes, variables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación” (p. 155).

Asimismo, el marco referencial representa toda la teoría, extraída de los diferentes textos, revistas, investigaciones previas similares, referencias electrónicas, contextos legales, entre otros; que sirven para estructurar todo el cuerpo teórico del estudio y sustentar el presente estudio en la Empresa C.A. Ron Santa Teresa y su implicación del coaching como herramienta en la gestión del talento humano.

Antecedentes de la Investigación

Para Tamayo y Tamayo (2010:89), constituyen “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado”. Los antecedentes de la investigación, son todos aquellos estudios que se han realizado sobre el mismo tema que se está planteando, los cuales sirven para determinar y descifrar la investigación, aquí se resumen una serie de trabajos elaborados con la finalidad de comprobar el punto de vista técnico del estudio. Toda investigación debe estar sustentada sobre la base y se consigue

buscando la solución al planteamiento de lo que se está analizando. Por otro lado, Hurtado y Toro (2011) acotan que:

A diferencia de muchos autores, deben incluirse un pequeño recuento histórico del problema que lo explique y ubique en el momento presente. Y que también comprende las conclusiones de cada una de las investigaciones que puedan servir de base para la continuación de la investigación (p. 67).

Por ello, para evaluar las estrategias aplicadas en la Gestión del Talento Humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, bajo el enfoque de Coaching Gerencial, se ha efectuado una revisión de algunas investigaciones realizadas en años anteriores y que tienen relación con la misma. Así, para respaldar el presente estudio y en atención a lo planteado se presentan las siguientes investigaciones:

Antecedentes Internacionales

Chornet (2015), **Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento**. Desarrollado en la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir, optando por el Título de Doctor en Economía, Dirección y Gestión de Empresas. Desarrollado mediante una investigación de tipo Documental y de Campo. Se aplicó a una muestra de doscientas (200) empresas españolas. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario con Escalamiento tipo Likert, siendo los resultados analizados mediante la herramienta de Partial Least Squares (PLS).

Mantuvo como objetivo central de la investigación Clarificar el papel del coaching ejecutivo como herramienta para el aprendizaje y el desarrollo profesional y su impacto en el rendimiento. De igual forma se enfocó en

analizar la influencia del liderazgo coach (fusión de los liderazgos transformacional, auténtico y de empoderamiento) en el rendimiento, tanto directamente como a través de la innovación y del aprendizaje.

Luego de realizar toda la investigación y analizando las variables y datos seleccionados se llegó a la conclusión de que el coaching puede ser una herramienta efectiva para ayudar a las pequeñas empresas a conseguir una transferencia de lo aprendido por los empleados a su puesto de trabajo y aumentar por lo tanto su rendimiento.

Dicha investigación se relaciona directamente con el presente estudio ya que se estudió y analizó el coaching como herramienta para el aprendizaje y crecimiento del personal, además que sus resultados son un aporte de gran validez puesto que se demostró que el uso de dicha herramienta gerencial ayuda y aumenta el valor de su talento humano, ayudándoles a crecer individual y colectivamente, y que de esa forma mejorarían directamente el rendimiento de la organización, aspecto que será tratado en el presente estudio.

Asimismo Pérez y Rivera (2015), **Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013**. Realizada en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, optando por el Título de Magíster en Gestión Empresarial. La investigación es de tipo Descriptivo y Correlacional. Contando con una población de 148 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 107 trabajadores. Para la recolección de datos se aplicaron los cuestionarios de Clima Organización de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010).

La investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013. Del cual surgieron los siguientes Objetivos Específicos: (a) Determinar el nivel de Clima Organizacional que se presenta en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013, (b) Determinar el nivel de Satisfacción Laboral que se presenta en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013.

Los resultados obtenidos evidenciaron que existe predominio del Nivel Medio (57,9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa – efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, periodo 2013.

La investigación antes citada conserva un enfoque claramente orientado hacia el clima organizacional y la satisfacción del trabajador, temas que se enlazan con el proceso del coaching, puesto que con él se busca mejorar la gestión del talento humano y elevar su crecimiento, para lo que se requiere un proceso de mejora en el clima organizacional, que permita un desenvolvimiento ameno entre los trabajadores lo que permita la reducción del estrés laboral y situaciones que afecten directamente el estado físico y psicológico del mismo, lo que promueve directamente la satisfacción, lo que corresponde y está inmerso en una excelente gestión del talento humano.

Antecedentes Nacionales

Por otra parte Aguirre (2015), **Coaching como herramienta gerencial para un efectivo desempeño laboral del capital humano Empresa Cru-Mar, C.A.** Desarrollado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, optando por el Título de Magíster en Gerencia Empresarial. La investigación fue de tipo descriptiva, no experimental, transversal y de campo. Se identificó con una población finita y fueron conformadas por 24 sujetos, de los cuales seis (06) los representan los Gerentes y dieciocho (18) los Empleados de la parte Administrativa. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario con Escalamiento tipo Likert. Se validó el instrumento diseñado de acuerdo al juicio de expertos para verificar su coherencia, pertinencia y claridad.

Dicha investigación tuvo como objetivo Evaluar el Coaching como herramienta gerencial para un efectivo desempeño del capital humano de la empresa Cru-Mar, C.A. llegando a la siguiente conclusión, a la gerencia le faltan desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar sus capacidades y habilidades de liderazgo que le permitan motivar, orientar, conformar equipos de alto rendimiento y tener una mejor comunicación con su personal.

Con el anterior estudio se vislumbra como la falta de un buen coaching y estrategias gerenciales para la gestión del talento humano afecta directamente la organización, ya que de igual forma se estudiaba el impacto de la aplicación del coaching para el mejoramiento del personal, lo que da a conocer que a través de un estudio de la misma índole, permite identificar y analizar como una falta de orientación y capacitación afecta a la organización, aspecto que es crucial dentro de la aplicación de esta herramienta.

De igual forma Leal (2011), **Competencias para el desarrollo del coaching como herramienta de mejora del desempeño gerencial. Caso: administradora de centros comerciales, Edo. Carabobo.** Llevada a cabo en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La investigación es de tipo descriptiva, de campo; la población utilizada es finita correspondiente a doce (12) personas y usa el muestreo intencional no probabilístico, las técnicas que se utilizaron fueron la revisión documental y bibliográfica y entrevista semiestructurada, por lo que no se hizo necesaria validación ni confiabilidad de instrumentos.

Tuvo como objetivo general, Determinar competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal de los niveles gerenciales medios y altos, a fin de disminuir las brechas existentes entre el nivel de competencias requeridos para el cargo y el que posee el trabajador. Segregándose en los siguientes objetivos específicos: (a) Identificar las competencias organizacionales y los grados requeridos para cada cargo. (b) Determinar las brechas existentes entre el grado de competencia requerido por el cargo y el que posee su ocupante. (c) Señalar acciones que promuevan el coaching en la gerencia media y alta de la organización objeto de estudio.

Concluyendo que la empresa cuenta con 7 competencias genéricas y 4 grados de desarrollo para casa una de ellas. Asimismo que todos los ocupantes de los cargos estudiados tienen brechas en al menos dos de las competencias requeridas por la organización y que las tres con mayor presencia entre los ocupantes son: Desarrollo de Colaboradores, Iniciativa y Comunicación Asertiva. Por último las principales acciones que promueven el coaching dentro de la organización son asistir a cursos de coaching vivenciales

que refuercen el desarrollo de conductas asociadas a las competencias con brechas a subsanar.

De igual forma el estudio previamente citado, colecciona una serie de características que son importantes para la fundamentación de la presente investigación, puesto que se determina como la presencia del coaching dentro de las organizaciones ayudan no solo a su rendimiento y estabilidad económica, sino a que se enriquezca su talento humano, mediante la mejora del clima organizacional y la afirmación de una cultura organizacional fuerte y arraigada; identificando brechas que pueden ser subsanadas mediante mejoras en el proceso del coaching.

Antecedentes Regionales

En el mismo orden de ideas, Antúñez (2015). **Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua.** Realizada en la Universidad de Carabobo, optando al título de Magíster en Administración de Trabajo y Relaciones Laborales. La investigación llevada a cabo utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo Descriptiva, con base Documental. Conto con una La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco, quedando conformada por treinta (30) participantes. Asimismo la técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88

La investigación centro como objetivo general, Explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. Determinando así los siguientes objetivos específicos: (a) Diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. (b) Determinar el nivel de rendimiento de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. (c) Analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Se llegó a la conclusión de que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con la tecnología, organización y disponen de las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Por lo que se recomendó aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Uno de los aspectos importantes dentro del proceso del coaching es la dirección, que tiene como objetivo no solo que se lleve el proceso productivo de manera correcta sino de subsanar cualquier elemento que perturbe el rendimiento y motivación de los empleados, es decir, mejorar el clima organizacional, procurando que este permita de manera agradable motivar al trabajador y por ende ser mucho más receptivo a la hora de que el gerente decida ayudarlo, o en la participación de las actividades recreativas y

educativas, aumentando así la motivación individual y colectiva de la organización, aspecto esencia dentro del presente trabajo.

Por último, Colmenares (2015), en su estudio titulado **El Liderazgo empresarial y la Influencia en el Desempeño Laboral, caso: Farmatodo**. Efectuado en la Universidad de Carabobo, optando al título de Magíster en Administración de Trabajo y Relaciones Laborales. La investigación se desarrolló mediante un diseño de Investigación de Campo, que permitió estudiar el objeto de estudio sobre la base de dos variables, la primera el estilo de liderazgo y la segunda el desempeño laboral. Adquiriendo un nivel Descriptivo y Explicativo. Asimismo la población objeto de estudio estuvo conformada por las seis farmacias ubicadas en las tiendas de Aragua, integradas por treinta (30) líderes supervisores, y la muestra que se utilizó estuvo conformada por el cien por ciento (100%) de la población. En el mismo orden de ideas se aplicó un instrumento a través de la técnica de la encuesta que permitió recolectar la información sobre los treinta actores claves que laboran en las tiendas Farmatodo.

Asimismo la investigación adopto como Objetivo General, Analizar el liderazgo empresarial y cómo incide en el desempeño del personal que labora en las cadenas de farmacia en Venezuela. Creando así los siguientes Objetivos Específicos: (a) Diagnosticar la situación actual en cuanto al Estilo de Liderazgo en Farmatodo, (b) Identificar los factores que intervienen en el Desempeño Laboral en torno al liderazgo y (c) Determinar la Relación entre el Liderazgo y el Desempeño Laboral.

De esa forma se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en Farmatodo es el Liderazgo Transformacional, el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de

convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo, permitiendo de esta manera un desarrollo y crecimiento sostenido.

El coaching para la gestión del talento humano consta con un intrincado proceso de adaptación entre gerente y colaborador, tomando en consideración no solo su fase de factor productivo sino que es un ser humano, sin embargo para poder dirigir tiene que existir un rol de líder en ellos para poder orientar de manera correcta a los colaboradores, un liderazgo que permita persuadir a las personas a comprometerse con la organización y sus fines directos, de ese punto la investigación se relaciona con el estudio previamente mencionado, demostrando que un estilo de liderazgo bien definido y enmarcado puede incidir directamente en el talento humano y por ende en la productividad de la organización. Un gerente sin liderazgo está destinado a fracasar en la correcta administración del capital humano a su cargo.

Bases Teóricas

Las Bases Teóricas constituyen un compendio de conceptos y proposiciones que forman los fundamentos estructurales de la investigación, es decir, son los encargados de sustentar el análisis y los objetivos centrales de la investigación, dando un enfoque sostenible de la problemática que fue planteada con anterioridad. De acuerdo con Balliache (2009:05) establece que: “Están constituidas por un conjunto de proposiciones lógicamente interrelacionadas que se utilizan para explicar los procesos y fenómenos de estudio”.

En concordancia a lo anteriormente citado se puede relacionar las bases teóricas como la columna del presente estudio, orientando las ideas y preceptos adoptados por el investigador, relacionados intrínsecamente con el objetivo principal, en este sentido, serán temas relacionados con el coaching, sus aspectos esenciales y la gestión del talento humano, por solo nombrar algunos elementos que se consideran de gran importancia para el desarrollo óptimo de la investigación.

Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009:10) “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. La gestión del talento humano se entiende como la adquisición por parte de la organización de los elementos que sean necesarios para dirigir y coordinar a las personas que la integran, es decir, todos los aspectos que permitan moldearlos en pro a las necesidades de la empresa, permitiendo de tal forma obtener un mayor control y mejor eficiencia y eficacia en su productividad.

Además el mismo autor Chiavenato (2009:10) indica que “Es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca a la conservación de éstos”. En el mismo orden de ideas la cita previamente mencionada entrelaza las ideas de que la organización debe velar por obtener e implementar las herramientas esenciales en su personal, viéndoles como seres humanos, con la necesidad innegable de desarrollo y superación.

De esta manera las citas se relacionan de una forma bastante cercana al proceso del coaching, por lo que la gestión del talento humano va de la mano con el deber del coach, en otras palabras, los gerentes se deben encargar en direccionar a su personal de manera que le provean los elementos necesarios para su desarrollo y conservación. Teniendo siempre en consideración que el capital humano se conforma precisamente de personas y no de máquinas, las cuales tienen necesidades que la organización debe velar en satisfacer para una mayor comprensión y relación a la labor del mismo.

Funciones Administrativas

Constituyen un conjunto de actividades, destrezas y deberes que deben ser ejecutado de una forma lógica y proporcional a las necesidades presentadas por la organización, con el fin de direccionar todos los esfuerzos al logro de los objetivos y metas inicialmente planteadas por la misma, llegando y superando sus estándares, mejorando de tal forma su posición en el mercado global, las mismas se encuentran presentes de manera que su cumplimiento tenga una secuencia lógica y que una de paso a la otra, de forma que se pueda identificar cualquier inconveniente y así corregirlo de forma correcta. En este sentido Robbins (2009), señala que:

Planear: Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son éstas y los medios para alcanzarlas; la gerencia es ese alguien. La función de **planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar actividades... (p. 6)

En este sentido el primer paso dentro de las funciones administrativas es la planeación, se inicia de tal manera con la definición de manera clara y concisa de los objetivos y metas organizacionales, es decir, identificar donde se encuentra la organización en el momento, y hacia donde quiere proyectarse y llegar, determinando tiempos específicos, además se procese a realizar y delimitar planes a realizar para poder alcanzar sus metas, en otras palabras, en la planeación se delimita un plan de acción para llevar a cabo durante el desarrollo de las actividades de la empresa, trazando el norte y sirviendo de guía orientadora.

Organizar: Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina **organizar**. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparan, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. (p. 6)

Una vez que se encuentra determinado lo que se quiere hacer y hasta donde se quiere llegar los gerentes de cada área deben empezar a ponerlo en acción, para ello se necesita de organizar los recursos y tareas que se deben realizar, de forma que permita que el plan trazado se lleve a cabo y que todos trabajen en pro del mismo, así mismo, se determina entonces las líneas de mando, turnos, distribución de material, asignación de responsabilidades, que permitan conocer a los gerentes que misión cumple cada colaborador y así mismo permitir un asesoramiento y adiestramiento indicado.

Dirigir: Toda la organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Esta es la función de **dirigir**. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir. (p. 6)

Posterior a realizar las fases de planear y organizar los procesos que se han de realizar, se pone por fin en práctica los términos necesarios; para ello es indispensable que los gerentes una vez que conozcan los roles que han de cumplir cada colaborador y que pasos se han de llevar a cabo para poner en marcha la empresa, deben coordinar todos los esfuerzos para el logro de las metas en común, es decir, en la dirección se debe prestar sumo cuidado pues en este proceso es donde el rol del gerente como coach o mentor es fundamental, puesto que no solo debe orientar al empleado sino que debe capacitarlo y otorgar las herramientas que amerite.

Es el proceso donde se debe estrechar la relación gerente – colaborador, entrelazando intereses y esfuerzos que coordinados de manera correctas llevaran a un crecimiento indetenible del talento humano y con ello vendrá el aumento productivo de la empresa. De ahí que radica la importancia de la dirección y aún más relacionado al enfoque del coaching dentro de la gestión del talento humano, haciendo énfasis especial en esta fase o etapa.

Controlar: La última función que desempeñan los gerentes es **controlar**. Para garantizar que las cosas marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización...” (p. 6)

Finalmente se llega a la función de controlar, es el paso final donde se vela y corrobora que el plan trazado inicialmente se está llevando a cabalidad, es decir, se refiere al proceso donde se identifican errores de planeación, organización o dirección, con la intención no solo de saber de su existencia sino de corregirla de forma inmediata, para así poder de esa forma llegar a las metas de la organización, desviando cualquier error en el proceso, asegurando un crecimiento y desarrollo adecuado.

De acuerdo a las exigencias presentadas por las organizaciones deben existir ciertos procedimientos ubicados de manera lógica para el logro efectivo de las metas organizacionales, de allí nacen las funciones administrativas planear, organizar, dirigir y controlar lo que permite que paso a paso se encamine la organización en pro de la consecución de sus objetivos, teniendo en primera instancia una estructura de lo que se quiere hacer y cómo se lograra, estipulando los recursos necesarios y distribuyéndolos de manera tal que permitan una utilización adecuada, posterior se procede a orientar los procesos y como fase final controlar que los estipulado en la planeación se esté llevando a cabo.

Las funciones anteriormente citadas forman parte esencial en el desarrollo de la presente investigación, ya que el estudio se desenvuelve alrededor de la gestión de los gerentes en la aplicación del coaching, de igual forma los mismos deben ejecutar las cuatro fases antes mencionadas; sin embargo se hará énfasis en la dirección, pues es que esta donde los gerentes deben orientar a sus subordinados para el desarrollo de sus habilidades influyendo en la organización directamente.

La Dirección como Proceso Administrativo

Si bien anteriormente se efectuó un bosquejo de las funciones administrativas y su implicación en el correcto desenvolvimiento de las operaciones de las organizaciones, se consideran pertinente ampliar la etapa del control, viéndolo de una forma intrínsecamente relacionada a la problemática de la presente investigación, asimismo Koontz (2012:386) señala que “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”, referente a la definición planteada se aproxima o se asemeja a la concepción

de liderazgo, tomando como punto focal la influencia que debe tener el gerente sobre sus colaboradores de manera que cumpla con sus labores correspondientes.

Es decir la función de dirigir se centra en cómo el gerente logra llegar a sus colaboradores, motivarlos e incentivarlos de forma que realicen sus correspondientes actividades, sin embargo no se puede asumir que el hecho de administrar se encasilla solo en el liderazgo, en el mismo orden de ideas Koontz (2012) establece que:

La dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que solo dirigir (p. 386)

En este sentido se debe entender, como se explicó anteriormente que la administración consta de varias funciones que su cumplimiento de forma lógica logran el éxito de la organización, por lo que va más allá del término de liderazgo y la influencia que deben tener los jefes sobre el talento humano, sino contar con una pesquisa de aptitudes que permitan un desarrollo integral del persona. Siendo entendido que un buen administrador en la mayoría de los casos será un buen líder, pues para poder administrar debe saber cómo llegar a su gente y comprender su aspecto de humano reconociendo sus distintas necesidades.

Sin embargo se debe dar reconocimiento de la importancia que radica en la dirección dentro del proceso administrativo, el mismo autor plantea Koontz (2012:386): "...todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos

de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados". En otras palabras se puede tener un plan dirigido al éxito y una organización magnífica donde todo este cronometrado y bien estructurado a nivel de planes y procesos, contando con la instrumentaría y recursos necesarios.

Pero sin un buen gerente que dirija todos los esfuerzos al cumplimiento de todo lo anteriormente mencionado, no valdría de nada tantas horas de planeación y distribución, porque no se llegaría al éxito de la organización; por lo tanto se debe prestar mucha atención a la dirección, ya que de aquí dependerá el cumplimiento a cabalidad de lo establecido en las fases anteriores, y por ende dependerá que la empresa alcance sus objetivos y metas soñadas, es decir, hacer realidad y palpable lo que un día estuvo solo en papel, pero que requiere de personas que sirvan de orientadores adecuados.

Asimismo se hace impetuosa la necesidad de mencionar la innegable relación o vinculación de la dirección a la gestión del talento humano, en el sentido que es un proceso que se encuentra realmente ligado al personal de la empresa, es decir, el momento donde se pone en marcha los planes, pero ¿quién lo ejecuta?, ¿acaso no es el capital humano?, las respuestas a estas interrogantes es un rotundo sí, ya se pasa de la planificación a la ejecución donde se empiezan a estrechar los lazos con el personal de la empresa, y es ahí donde los gerentes deben empezar a entenderlos como esencialmente son, personas con necesidades, que padecen, que requieren atención y comprensión.

El gerente o coach entonces debe empezar a seleccionar el personal indicado para cada actividad conociendo sus aptitudes y destrezas, capacitar e instruir en sus áreas, dándoles un margen de libertad para poder

desarrollarse como personas, pero que puedan sentir su apoyo en lo que necesiten; de igual forma Koontz (2012:386) menciona el hecho de que “La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración”. Es decir en durante la dirección se empiezan a ajustar al personal en pro de responder a los requerimientos organizacionales, para lo que se debe contar con una gestión del talento humano bastante enfatizada.

Elementos del Proceso de Dirección

Factor Humano

De acuerdo con Koontz (2012):

Los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender las funciones que sumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente. (p. 386)

El factor humano constituye entonces un elemento dentro del proceso de dirección muy importa, por el hecho de que ayuda a comprender a los gerentes que su colaboradores son personas, que así como hay discrepancias y diferencias entre las empresas, también se da entre su capital humano, constituyendo en necesidades que se deben satisfacer y que para ellos el gerente debe conocer y aprender a lidiar con ello, de manera tal que eso pueda

ser aumentar el desarrollo de las personas, creciendo como humanos y así pueda beneficiar a la organización de manera directa .

Es indispensable que se reconozca al talento humano con dignidad y que sea tratado como tal, como una parte esencial dentro del proceso y desarrollo de la organización, de tal forma el mismo autor señala “Administrar supone alcanzar los objetivos de la empresa; obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las persona”. (p. 387) Es decir, las metas de la organización jamás serán motivo suficiente para amedrentar al trabajador, el cual merece ser tratado con respeto, justicia, ya que al final es él quien realmente hace funcionar a la empresa, y no solo eso, sino que se está tratando con personas que merecen un trato digno y adecuado.

Entendiéndose que las personas forman un conglomerado o acumulado de experiencias, influencias externas, aprendizajes que no pueden ser desligados de ellos. De tal forma Koontz (2012:388) señala que “El ser humano es una persona total influida por factores externos, las personas no pueden despojarse del efecto de estas fuerzas cuando van al trabajo y los administradores deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente.” Por ende una vez incluido en el proceso productivo y al relacionarse con otros trabajadores y respectivos gerentes existirá un intercambio innegable, que quizás muchas veces producirás ciertos choques, pero es ahí donde los coach deben velar porque esas diferencias se vuelvan un aprendizaje positivo, y aprovechar de ello para impulsar al cambio.

El elemento señalado está realmente inmerso en el proceso del coaching, debido a que el coach antes que todo debe estar consiente que su actividad será aplicada a personas, por ende no se obtendrán resultados exactos, ni se podrán aplicar métodos iguales, ya que cada uno posee

características, cualidades, personalidades, habilidades y destrezas diferentes por lo que requieren de un compromiso por parte del que ha de aplicar el coaching, entendiendo su condición como humano que padece y tiene necesidades propias de su condición.

Motivación

El segundo elemento es la motivación que de acuerdo a Chiavenato (2009)

La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos. (p. 237)

De acuerdo con el autor para entender en esencia la motivación se debe partir del postulado de las necesidades de aquello que se considera indispensable para la subsistencia bien sea individual u organizacional, es decir todo parte de ellas, la motivación serán entonces los impulsos e incentivos que se otorgaran internos o externos al individuo para el logro y desarrollo de sus habilidades. Por ello el autor menciona la interrelación entre esos tres aspectos esenciales. Comprendiendo que el ser humano tiene necesidades netamente primitivas como las fisiológicas, la necesidad de comer, sed, entre otros, y posterior se irán desarrollando otro tipo de necesidades de acuerdo a la persona, que serán satisfechas de manera diferente.

Por ende para comprender realmente la motivación es necesario vislumbrar un poco sobre las necesidades, impulsos e incentivos, que serán abordados por el autor anteriormente citado.

Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico... las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo. (p. 237)

En concordancia a lo anteriormente mencionado, las necesidades surgen como señal de una ruptura en el equilibrio interno de la persona, abarcando bien sea aspectos fisiológicos, como el hambre, la sed, dormir, o aspectos psicológicos que pueden comprender la ansiedad por esperar, de obtener nuevos logros; pero esencialmente es la búsqueda del organismo por llegar nuevamente a ese punto de equilibrio el cual normalmente no dura por mucho tiempo, puesto que las necesidades una de sus características es que son constantes y repetitivas, una vez que es saciada el hambre comiendo, en las próximas horas volverá a surgir.

Impulsos. Son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generaran la energía para

alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. (p. 237)

Un segundo aspecto y como el autor decidió llamarlo, el corazón de la motivación, es el impulso. Una vez que el cuerpo detectado un desequilibrio comienza la búsqueda de formas para lograr llegar a su estado original, es decir el cómo solucionar el problema o la necesidad presente, son acciones internas que tienen como finalidad saciar la tensión, únicamente logrado mediante la satisfacción de la necesidad. Es el momento donde el organismo se activa de forma tal que busca la forma o alternativa para llegar a una solución, de ahí el epicentro de la motivación.

Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el inventivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (p. 238)

De tal forma los incentivos son el paso final dentro de la motivación, es decir, momento en el que se logra la satisfacción de la necesidad, logrando obtener el elemento indicado para eliminar el impulso emitido por el organismo, normalmente se obtienen del exterior indiferentemente si son fisiológicas o psicológicas, y producen que el equilibrio vuelva a reinar en el organismo al menos por un tiempo.

Liderazgo

El tercer elemento es el liderazgo, el cual inicialmente se efectuó una aproximación con el término o concepto de dirección. Asimismo Koontz (2012) lo conceptualiza de la siguiente forma:

Liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría no sólo se debe alentar a las personas que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. (p. 413)

Dentro de la cita anteriormente mencionada, resalta de manera evidente el termino influir, y es que esa es la esencia del liderazgo es ello, un líder debe ser una persona que influya, persuada a los demás para hacer que participen de manera activa en pro del logro de cualquier meta planteada. A nivel organizacional el liderazgo debería estar dirigido a influir de manera directa en las personas en el talento humano con la finalidad de que realicen sus labores de manera correcta, pero existe una particularidad, y es que la participación debe darse de manera voluntaria, efusiva, es decir que la persona esté de acuerdo en realizar el trabajo y en hacerlo lo mejor posible.

En el mismo orden de ideas Palomo (2012:64) señala que “Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos”. Es decir los líderes son los encargados de impulsar el crecimiento de la organización, mediante sus actitudes, comportamientos, destrezas, siempre que todo ello este dirigido a sus liderados, el líder no puede trabajar solo, pues haría muy poco con ellos, de allí la necesidad de la influencia, el hecho de poder transmitir la necesidad de luchar por una meta planteada.

Comunicación

Como último elemento se encuentra la comunicación que representa de igual forma un factor de suma importancia dentro del proceso de dirección según Chiavenato (2009:308) la define como “Comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer”. De una forma muy general se identifica la comunicación como el flujo de información entre personas, de acuerdo a la definición antes descrita, refiere a una información de índole más personal e individual.

De igual forma el mismo autor identifica que “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común”. (p. 308). En este sentido se establece un concepto más especializado de índole organizacional, sin embargo es el mismo proceso en el que se transmite información, de diversa procedencia pero que su función final es reproducirla y que se logre entender de manera clara, es decir transmitir un mensaje de manera que todo entiendan y puedan aprovechar de ello.

En pocas palabras la comunicación como bien se especificó anteriormente es un proceso que consiste en la transmisión o flujo de información desde un emisor (persona que transmite el mensaje) a un receptor (persona /as que reciben el mensaje), de manera que sea de forma clara y entendible para todas las personas, ya que su fin es lograr una comprensión total del mensaje, en el caso de las organizaciones, la comunicación es crucial para el cumplimiento adecuado de las ordenes y exigencias.

Es decir, a nivel organizacional los gerentes son los responsables de llevar la información hacia los colaboradores, sin embargo eso implica un mayor esfuerzo debido a que se debe conocer y adquirir una información inicial adecuada, en este sentido Koontz (2012:460) establece que “Lo que un gerente necesita no es el máximo de información, sino que ésta sea pertinente. Es cierto que no hay un sistema de comunicación que pueda aplicarse universalmente, sino que este debe adaptarse a las necesidades del administrador”. En pocas palabras los gerentes requieren de la información precisa, que no haya ni exceso que los sobrecargue ni faltante que los limiten, para tomar decisiones adecuadas y adaptables a las necesidades de cada uno.

El Coaching

Los inicios del coaching no se encuentran perfectamente indicado en el tiempo, pues no consiste en una teoría desarrollada por una o varias personas en pro de buscar un desarrollo óptimo de grupos de trabajo. De hecho ha sido una práctica que ha venido evolucionando y adquiriendo diferentes perspectivas y habilidades de diversos filósofos, psicólogos, emprendedores, que han vuelto de él un complejo pero fascinante complemento de quehaceres y habilidades sociales.

En este sentido se considera que posiblemente el origen del coaching surge en los Estados Unidos de Norteamérica, en los juegos olímpicos con la intención de maximizar el rendimiento de los atletas, sin embargo, se intentó trasladar este conocimiento a otras áreas diferentes a las deportivas, y es ahí donde se da parte al coaching organizacional, donde se busca aprovechar en lo posible las habilidades de las personas en pro de maximizar el logro de los objetivos planteados, siendo orientados por otra persona.

En este orden de ideas menciona Zenger, citado por Zapata (2012:03): “la práctica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma”. Es decir no ha sido una práctica exacta y determinada, sino que se adapta a las necesidades de quien la ejecuta y de acuerdo a que metas quiere llegar, por ende su aplicación será variable al igual que los resultados pues estos estarán condicionados las necesidades; pero siempre tendrán como punto central maximizar las habilidades y resultados.

Como bien se mencionó anteriormente el coaching ha sido el resultado de un cumulo de conocimiento y filosofías, de grandes personajes en el transcurrir de la historia, uno de ellos fue Sócrates quien con el arte de la Mayéutica, la cual trata sobre un dialogo el cual propicia la revelación de la verdad por parte del entrevistador creando una retroalimentación significativa; en tal sentido Ravier (2006:2): “Consideramos, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios coachees (clientes)”.

Dentro de esa perspectiva se considera ambos aportes, inicialmente el del ámbito deportivo una fuente valiosa para coaching y por ende para la presente investigación, puesto que se adopta la posición de una persona que viendo y detectando las habilidades innegables de su equipo busca la forma idónea para desarrollarlas al máximo y procurando un trabajo en equipo de tal forma que permita el logro de los objetivos; siendo este aporte aplicado al área organizacional es muy similar solo que las metas planteadas además de ser individuales y grupales conllevan a mantener y retroalimentar a la organización como un sistema abierto.

En segundo lugar el aporte de Sócrates pone en manifiesto la esencia de la comunicación, siendo considerada como una de las bases del coaching donde en el ámbito empresarial, se manifiestan las inquietudes, necesidades, problemas, y habilidades de los colaboradores, de manera que se pueda realizar un trabajo de coaching especializado y beneficioso para la organización el cual permita el desarrollo de un clima organizacional ameno, donde el desenvolvimiento de las funciones puedan ser llevadas a cabalidad.

La Esencia del Coaching

De acuerdo con Muradep (2009:21) el coaching es: “Un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa”. Es decir, es un quehacer que direcciona a la persona a un norte orientador, que permita de tal forma actuar en pro de un bienestar dejando atrás y superando cualquier barrera que se pueda presentar en el camino.

Por otra parte Kennedy (2009:03) el coaching es: “Un vehículo que transporta al cliente desde donde está actualmente en su vida, hacia donde quiere estar”. La autora relaciona el concepto del coaching desde su esencia más pura y desde un elemento básico de su término anglosajón *Kocks* que significa coche, y no es más que una adaptación a la vida del ser humano, es un transcurrir desde el punto de partida, en la situación que se encuentre actualmente impulsándolo a dónde quiere llegar y logrando las metas que anhele alcanzar.

En el mismo sentido Miedaner Citado por Ortiz (2010), destaca la siguiente definición del coaching:

El Coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial. (p. 59)

La cita anteriormente mencionada, evidencia de forma congruente a lo que se alude en líneas anteriores, de la transformación de la esencia de la persona, mejorando de manera radical sus perspectivas, impulsándolo a sacar todo su potencial, sacando a relucir sus habilidades y de esa forma llegar a romper paradigmas que lo tenían estancado en el alcance de sus metas.

Los conceptos previamente mencionados son considerados como una fuente valiosa para la investigación, puesto que permite al lector una comprensión más profunda del término Coaching en su forma más esencial y genérica, trayendo consigo la consideración de concebir una apreciación propia del término; considerándose que no es más que una práctica que permite el crecimiento personal desarrollando sus habilidades de manera que alcance su máximo desenvolvimiento donde quiera que se encuentre.

El Coaching Empresarial

Según Cardona (2008): “Es una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización. Dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento...”. Ahora se vislumbra la aplicación del término del coaching dentro de las empresas u organizaciones, con fines más específicos, siendo un aporte no solo al crecimiento del personal, sino también para el enriquecimiento de la empresa.

Por otra parte Teles (2011) define: “El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos”. En el mismo orden de ideas en la presente definición se ve claramente la transición y aplicación del aspecto genérico del término a un ambiente ejecutivo, con la intención de promover e incentivar la excelencia entre los gerentes y ejecutivos.

Las dos concepciones anteriores se encuentran íntimamente relacionadas a la presente investigación puesto que se está realizando inicialmente en una organización, además que se estudia el impulse y relación que tienen los gerentes con sus colaboradores, desarrollándose en un ámbito netamente ejecutivo, pero buscando aumentar las destrezas individuales para que puedan tener un impacto positivo dentro de la empresa.

Coaching, Liderazgo y Motivación

Dentro del proceso de coaching existen elementos que son innegablemente esenciales para un desarrollo óptimo del mismo, especialmente será abordado el líder como elemento encargado de direccionar a los colaboradores a un mayor crecimiento y en pro a mejorar su rendimiento dentro de la organización basándose directamente en la motivación del mismo, para asegurar un proceso exitoso.

En el mismo orden de ideas, Cudrano (2006) señala que:

Motivación, liderazgo, compromiso... son sólo herramientas para lograr que en manos de un buen

coach servirán para orientar al equipo, fidelizarlo y dirigirlo hacia aquellas áreas que más interesen a la organización. El modelo que utilicen será aquel que permita, en definitiva, que los trabajadores hagan todo lo que deba hacerse del modo más eficaz. (p. 34)

La cita mencionada sustenta claramente que el proceso del coaching no se lleva a cabo de manera correcta si no se cuenta con una persona que tome todos los aspectos de su personal y los emplee de manera correcta para el alcance de lo planteado por la organización, siendo el mismo consciente que en sus manos esta que el equipo realice sus labores de forma correcta o no.

Asimismo el mismo autor señala que “Todo coach debe entender que él es sólo una pieza dentro del engranaje del equipo y que su tarea no es hacer sino... enseñar, desarrollar las potencialidades del resto del equipo”. (p. 39). En pocas palabras el líder debe comprender y asumir su rol como parte del proceso macro, y estar claramente direccionado que su razón de ser es transmitir sus conocimientos y direccionar a su personal de acuerdo a las destrezas de cada uno.

Por otra parte para poder lograr un compromiso completo por parte de los colaboradores es necesario que el líder conozca a cabalidad y sin titubeo los objetivos planteados por la organización, ya que si él se encuentra desorientado lo que transmitirá será la misma sensación a su gente produciendo así una falta de seguridad y por ende compromiso. De tal manera en mismo autor reseña “Sin objetivos claros y con una finalidad determinada es difícil conseguir que un equipo se motive en el logro de unas metas. Y no solo estamos hablando de implicación, especialmente lo hacemos de compromiso”. (p. 36)

Una vez comprendido su rol como pieza del proceso en general y conociendo a cabalidad los objetivos organizacionales el mismo debe hacer que su gente se sienta comprometida con sus labores para poder ser ejercidas de manera adecuada, en tal sentido Giménez (2009:72): El directivo debe hacer que sus colaboradores se sientan comprometidos al máximo con el proyecto; y es que las personas son convencidas por la razón pero se motivan por la emoción”.

Dichas bases sustentan en forma coordinada el propósito de la presente investigación, ya que la misma se encuentra orientada a la función y cumplimiento de las aptitudes de los gerentes hacia el logro del crecimiento de los colaboradores de la empresa, logrando así no solo un desarrollo individual, sino que el compromiso adquirido beneficie de manera directa la organización, mejorando la comunicación, el clima, la cultura y el desarrollo organizacional.

Los Líderes como Coach

Los líderes hoy en día deben saber adaptar su rol a contexto actual de las organizaciones, moldeándose a las nuevas exigencias que estas traen consigo para lograr un desenvolvimiento realmente eficaz dentro de los aspectos, económicos, sociales y demás rubros que la envuelven, de acuerdo a Griffin y Moorhead (2010) señalan:

Mientras que, en alguna época, se esperaba que los líderes controlaran las situaciones, dirigieran el trabajo, supervisaran a las personas, monitorearan el desempeño muy de cerca, tomaran decisiones y estructuraran las actividades, en la actualidad, a muchos líderes se les pide que modifiquen su forma de dirigir a las personas para convertirse en coaches. (p. 343).

En tal sentido los autores recitan las actividades que debían cumplir antiguamente todos los líderes, comprendiéndose de una tarea ardua y minuciosa, sin darle lugar a los colaboradores de poner en práctica sus conocimientos y habilidades sin necesidad de una supervisión tan cerrada, y esto se daba por el hecho de que los líderes no se encargaban de instruirlos a cabalidad, y al no darles todas las herramientas se es necesario un mayor control de los procesos, de aquí que en la actualidad surge la necesidad de un líder como coach que enseñe, instruya y motive a su personas, procurando un mayor margen de soltura pero asegurando la calidad del proceso.

De igual forma los mismos autores reseñan que:

...desde el punto de vista de un líder organizacional, es necesaria la perspectiva de un coach para que el líder ayude a seleccionar a los miembros de su equipo y otros empleados nuevos, establezca la dirección general, ayude a entrenar y desarrollar a su equipo y las habilidades de sus miembros, y ayude al equipo a obtener la información y los recursos que necesita... el líder conserva un perfil bajo y permite que el equipo haga su trabajo con poca o ninguna supervisión directa de su parte. (p. 343)

En concordancia con lo anteriormente mencionado, se expresa de manera más amplia las aptitudes que deben adquirir los líderes hoy en día desde la perspectiva organizacional; la cual no consta de solo instruir y motivar sino saber armar su grupo de manera estratégica de acuerdo a las necesidades que tenga la organización en la que desarrollo sus actividades, procurando este trabajo bien hecho, podría dejar protagonizar a sus colaboradores, promoviendo un desarrollo más completo.

Técnicas para alcanzar un proceso del Coaching con Éxito

A continuación se presenta una serie de técnicas de manera lógica enunciadas por Hoffman en el año 2007, siendo citadas por Ospino y Troconis (2014):

Observar: el coach es fundamentalmente un observador insigne, agudo, acucioso. El coach lo observa todo y lo relaciona todo. La observación nos llevará a las hipótesis que necesariamente deberán ser comprobadas en su momento.

Escuchar: el coach experimentado escucha al menos el 80% del tiempo. Escuchar atenta y efectivamente es lo que le permite mantener el foco sobre el tema que realmente le interesa.

Preguntar: uno de los aspectos claves y más difíciles de ejecutar cuando se hace coaching es limitarse a preguntar o desde esta estrategia y posición posibilitar el darse cuenta. El coach puede valerse de lecturas, ejercicios de reflexión, tareas experienciales, rol play y muchas otras técnicas variadas para facilitar el proceso de darse cuenta en el cliente; pero jamás hacerlo de manera expresa.

Confrontar: es abrir un proceso mediante el cual el cliente se enfrenta a una situación personal, grupal, emocional que quiere negar, restarle importancia, postergar para evitar la aceptación de su responsabilidad en el hecho o darse cuenta de lo que está aconteciendo realmente. (p. 17)

La anterior cita compila una serie de técnicas o “perfiles” de un coach, es decir una serie de aptitudes que el mismo debe poseer y saber implementar para el logro de un coaching exitoso, lo que se relaciona directamente con la presente investigación puesto que permite establecer ciertos parámetros para estudiar en cierta forma como se da el proceso del coaching dentro de la organización sujeto de estudio.

El Coaching como Herramienta Gerencial en la Gestión del Talento Humano

La aplicación del coaching dentro de las organizaciones se encuentra direccionado a una correcta administración del Talento Humano de la misma, es decir la aplicación de las funciones administrativas haciendo especial énfasis en la dirección. Contribuyendo en el desarrollo de las personas, yendo de una capacitación inicial a los directivos para ser transmitida a los colaboradores. En tal sentido Palomo (2011)

El Coaching es metodología dirigida a invertir en: directivos/as reconocidos/as por su valía, personas claves o con futuro dentro de la organización, personas de bajo rendimiento, directivos, mandos o colaboradores que se resisten a un cambio, etc, En los primeros casos, es para desarrollar el talento, potencial e intelecto de las personas... (p. 70)

Es decir, el coaching se dirige a potenciar las aptitudes de las personas, bien sea altos directivos o colaboradores, ya que al final todos forman parte de la organización, cada uno es una pieza fundamental que engranadas hacen que la empresa marche. Por ello el coaching como herramienta para gestionar el talento humano se basa en la dirección del mismo, orientarlos, capacitarlos y motivarlos a desarrollar todas sus destrezas sociales e intelectuales.

Por otra parte Cardona citado por el autor antes mencionado establece que “Los buenos directivos son conscientes de que los objetivos se alcanzan a través de las personas, y deben trabajar para conocer sus competencias y potencial” (p. 70), en pocas palabras, los gerentes deben estar conscientes de quien es su personal, con quienes cuenta, que habilidades y cualidades posee cada uno, con la intención de direccionar todos sus esfuerzos hacia el norte

indicado, aflorando lo mejor de cada uno, y desarrollándoles de manera exitosa.

El trabajo no es solo del gerente, la responsabilidad de administrar recae sobre él, pero debe comprender que por sí solo es muy poco lo que lograra, el mismo autor refleja que “El directivo coach sabe que no depende únicamente de sus competencias, también depende de las competencias de los colaboradores, y el proceso de mejora de estos comienza cuando puede mejorar las personas que trabajan para él” (p. 70). En síntesis, una organización se mueve por el esfuerzo de todos, y no solo por el de una pequeña parte en este caso de los directivos, sino del trabajo en conjunto, por ello un buen coach debe comprender que necesita identificar, conocer y manejar las competencias de sus colaboradores, y no solo eso sino buscar desarrollarlas de manera que ese esfuerzo se vea reflejado en el resto de la organización, produciendo un cambio innegable.

En el mismo orden de ideas Palomo (2011:71): “Otra finalidad del coaching es favorecer que el capital humano (nuestros directivos, mandos y colaboradores) consigan hacer más de lo que nunca hubieran imaginado. Luego persigue el desarrollo de su potencial y talento”. En esencia el coaching se centra inicialmente en explorar y desarrollar al talento humano de una organización, rompiendo con barreras de la duda, el temor y el miedo, e impulsándolo a hacer lo que no creían que eran capaces, pero que su coach lo vio y estaba en la plena seguridad de hasta dónde podía llegar cada colaborador.

Para resumir se mencionara una cita realizada por el mismo autor, que en pocas líneas sintetiza el proceso del coaching para la gestión del talento humano, “el coaching interno es una herramienta clave de gestión de personas

que permite promover el desarrollo de los profesionales y de sus competencias y talento” (p. 71). En resumidas cuentas, la función de coach depende directamente de personas, que requieren de un líder que las dirija y las impulse a tomar riesgos, a crecer y madurar dentro de la organización. Al expresarse y manifestar puntos de vista brillantes, los alienta a alimentarse de la excelencia y del crecimiento, motivándolos e impactando en la consecución de la empresa.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

Artículo 89: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección especial del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras

La carta magna estipula claramente la importancia del trabajo puntualizando de esta forma un amparo por parte del Estado, es decir, entendiéndose que el trabajo es uno de los pilares en los que se fundamenta la sociedad, siendo no solo el sustento de las familias sino un aspecto de crecimiento y expansión, motivando y cuidando que los patronos establezcan circunstancias adecuadas y amenas para que se realice de manera adecuada, impulsando el motor productivo del país, condicionando entonces áreas de desarrollo y crecimiento personal.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. De fecha 07 de Marzo del 2012 (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076)

Artículo 312: El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

En referencia el artículo sigue en concordancia con los anteriormente mencionados, estableciendo el conocimiento completo del proceso productivo que realiza el trabajador a fin de conocer todos los detalles a nivel técnicos y tecnológicos, es decir en el manejo de maquinarias y demás artefactos insertos en el cumplimiento de sus labores, para los cuales se deben establecer jornadas que permitan una capacitación adecuada y oportuna del trabajador o trabajadora.

Artículo 314: En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Por otra parte la LOTTT en el presente artículo implanta la responsabilidad por parte del patrono de mantener informado de manera integral al trabajador, señalando explícitamente que no sólo impartir conocimientos del proceso productiva que lleva a cabo sino un conocimiento

general y de calidad, que permita no solo el enriquecimiento de la organización sino también el personal de cada trabajador. Para lo cual el patrono debe por los medios necesarios cumplir con su labor permitiéndole de tal forma realizar procesos mejor especializados y a su vez contar con personal capacitado en diversas áreas y para distintas contingencias.

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), de fecha 26 de julio de 2005 (Gaceta Oficial N° 38.236)

Ley creada con la intención de proteger al trabajador, promoviendo y estableciendo condiciones y un medio ambiente de trabajo adecuado, ameno y seguro, estableciendo deberes y derecho de los trabajadores y protegiendo su integridad mediante el establecimiento de normas, lineamientos y reglas que regulen la seguridad y salud en el trabajo, tanto física como mental.

Artículo 53, numeral 2: Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

En relación con el artículo anteriormente mencionado, se establece claramente el deber por parte de las organizaciones una constante instrucción de sus trabajadores, con el fin de su enriquecimiento personal, como profesional, con la intención de prevenir accidentes de tipos laborales, para lo que necesitan capacitación y adiestramiento, además hace énfasis en el

aprovechamiento del tiempo libre y actividades recreativas, entendiendo al trabajador como factor humano con necesidades inherentes a su condición y que por ende un buen aprovechamiento de las mismas, mantiene el capital humano de la empresa, eficiente.

Por otra parte el mismo Artículo 53 en su Numeral 12 establece: “Participar activamente en los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social”, de igual forma el numeral establece puntualmente la necesidad del esparcimiento del trabajador y del disfrute de su factor humano, viéndolo no como una maquina sino como un ser con necesidades de expansión y desarrollo no solo profesional sino personal.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, de fecha del 03 de Enero del 2007 (Gaceta Oficial N° 35.596)

De acuerdo al Artículo 82, Numeral 3 dictamina: “Planes de trabajo para abordar los diferentes riesgos y procesos peligrosos, los cuales deben incluir como mínimo: **a.-** Información y capacitación permanente a los trabajadores, las trabajadoras, los asociados y las asociadas”. Enfocándose nuevamente en un permanente adiestramiento del trabajador, que permita especializarlo en sus labores evitando riesgos y mejorando los procesos productivos de la entidad, para lo que se necesita de la planificación por parte de la gerencia de planes que promuevan esta iniciativa, y posteriormente ser ejecutada a cabalidad.

Ley del Instituto para Capacitación y Recreación de los Trabajadores. (1954)

Artículo 3, Numeral a: Crear, organizar y mantener establecimientos y servicios especiales para la

capacitación profesional y técnica de los trabajadores, de sus hijos y otros familiares, en conformidad con las normas que dicten los Ministerios de Educación y del Trabajo;

El artículo establece la institución de entidades que garanticen el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, considerando que el artículo es relevante dentro de la investigación puesto que se necesita de establecimientos que complementen y que de manera legal a la labor de las organizaciones de poseer personal capacitado para ejercer las funciones puntuales que se les asignen, y procurar su expansión profesional dentro del área que desempeña. Además de amparar un poco más lo que es el núcleo familiar.

Artículo 3, Numeral b: Prestar su colaboración al Ministerio del Trabajo en la labor de proporcionar medios de recreación a los trabajadores y a sus familiares, que le permitan al mismo tiempo elevar su cultura. A tal fin podrá administrar los Servicios Artísticos que determine el Ejecutivo Nacional;

En relación al artículo citado, se enmarca dentro de la expansión del trabajador pero dentro de un aspecto personal, cultural, psicológico, mediante el aprovechamiento del tiempo libre, que consiste en invertirlo en actividades de provecho para la salud tanto física como mental del trabajador y su familia, eliminando o disminuyendo el estrés laboral, sobrecarga en el trabajo, logrando un esparcimiento lo que permite que a la hora que se reincorpore el trabajador a sus labores, estará en un estado más tranquilo lo que le permite ejercer mejor sus funciones, desarrollando otro tipo de actividades extras.

Definición de Términos Básicos

Coach: Es un catalizador que favorece la búsqueda de nuevas alternativas o enfoques a los problemas planteados, y un acelerador de los procesos... El máximo responsable de este éxito es el propio coach pues es quien toma decisiones, el coach actúa como facilitador o intermediario del cambio. (Palomo, 2011, p. 69)

Influencia: Es la habilidad de afectar las percepciones, creencias, actitudes, motivación y/o conductas de otros. (Griffin y Moohead, 2010, p. 356)

Motivación: Es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas participen en un comportamiento más que en otro comportamiento alternativo. (Griffin y Moohead, 2010, p. 83)

Organización: Es una entidad social dirigida a metas con procesos y sistemas deliberados. En otras palabras, es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr algo. (Griffin y Moohead, 2010, p. 407)

Metas Organizacionales: Son objetivos que la administración busca alcanzar en el camino al logro del propósito de la empresa. Las metas motivan a las personas a trabajar juntas. (Griffin y Moohead, 2010, p. 407)

Cultura Organizacional: Es el conjunto de valores que ayuda a los empleados de una organización a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no lo son. (Griffin y Moohead, 2010, p. 470)

Clima Organizacional: Se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Griffin y Moohead, 2010, p. 472)

Equipo: Es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común, metas de desempeño comunes y un enfoque por el cual se les hace mutuamente responsables. . (Griffin y Moohead, 2010, p. 253)

Grupo: Dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. (Robbins, 2009, p. 284)

Comunicación: La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. (Koontz, 2012, p. 455)

Integrar el Personal: Requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (Koontz, 2012, p. 31).

Sistema de Variables

Según, Palella y Martins (2012:60), señalan que: “una variable presentan un grado de abstracción que impiden utilizarlos como tal en la investigación, por lo tanto hay que operacionalizarlos”. De igual manera, las variables se miden utilizando instrumentos de investigación tales como Cuestionarios, Guión Entrevistas, Listas de Verificación, Test, entre otros y que el sistema de variable está conformado por la definición conceptual y operacional de cada una de ellos.

Finalmente, las variables son elementos, cualidades o factores que pueden ser calificados en una o varias categorías, en el presente trabajo de investigación, el autor plantea la medición o cuantificación de la misma a través de la conceptualización y la operacionalización respectiva.

Cuadro 1
Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Evaluar las estrategias aplicadas en la Gestión del Talento Humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, bajo el enfoque del Coaching Gerencial.

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Ítems
Diagnosticar el proceso de dirección implementado en la gestión del talento humano por parte del nivel gerencial de la empresa C.A. Ron Santa Teresa.	Proceso de Dirección	Elementos del Proceso de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> – Factor humano – Motivación. – Liderazgo. – Comunicación. – Planificación Continua. – Estructura Organizacional. – Mecanismos de Control. 	Observación Directa y Encuesta	Cuaderno de Notas y Cuestionario	1
			2			
			3			
			4			
Determinar la influencia que tiene el coaching como estrategia modeladora en el talento humano dentro de la organización.	Influencia del Coaching dentro del Talento Humano	Proceso Integrador	<ul style="list-style-type: none"> – Supervisión – Selección – Desarrollo de Talentos – Acompañamiento en el Terreno – Disciplina – Compromiso 			5
						6
Identificar las fortalezas y debilidades que presentan los gerentes durante la interacción con sus colaboradores dentro de las diferentes áreas de la empresa.	Fortalezas y Debilidades de los gerentes de los distintos departamentos.	Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación – Flexibilidad – Incentivos – Comprensión – Relaciones Laborales 			7
						8
						9
						10
						11
						12
Contrastar estrategias gerenciales basadas en el coaching como herramienta formadora del talento humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa	Estrategias formadoras del Talento Humano	El Coaching como Herramienta Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> – Clima Organizacional – Adaptación a los cambios – Comprensión entre Gerentes y Colaboradores 			13
						14
						15
						16
						17
						18
						19
						20
						21
						22
						23
						24
						25

Fuente: Manzano (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La siguiente sección corresponde a la etapa de la investigación donde se establece el camino metodológico que el investigador tomará para lograr los objetivos propuestos, de acuerdo a un razonamiento lógico por parte del mismo, con la finalidad de establecer pautas adecuadas para el logro de las metas planteadas en el estudio. En este sentido, Palella y Martins (2010:80) lo definen como: “El conjunto de procedimientos que se sigue en las ciencias para hallar la verdad. Es una vía o camino para alcanzar una meta o un fin. Habitualmente se dice que es una guía al servicio del investigador”. En otras palabras, para obtener en una investigación resultados confiables, es esencial establecer los pasos a seguir, a través de la selección de un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan estudiar organizadamente cada uno de los factores que influyen en la misma.

Naturaleza de la Investigación

La metodología que será aplicada para desarrollar el presente trabajo de investigación se enmarcará en un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo de campo, apoyado en una revisión documental con nivel descriptivo y evaluativo. En este orden de ideas, el paradigma con enfoque cuantitativo se caracteriza en su esencia por privilegiar el dato como elemento fundamental en sus argumentos, simbolizando una realidad, aseverándose el principio de que un estudio se considera ciencia, si solo si, sus resultados son cuantificables, medibles y comprobables, por lo tanto es digna de credibilidad.

En este orden de ideas, Palella y Martins (2010:21), consideran que:

Las investigaciones planteadas atendiendo a los principios de una concepción positiva presuponen la aplicación de instrumentos para la recolección de datos que posteriormente se codifican, tabulan y analizan para concretar conclusiones. Éstos estarán sujetos a procesos de validez y confiabilidad acordes con la muestra tomada, las formas de recolección, los instrumentos empleados y una serie de prevenciones que le den rigor y seriedad. (p. 41)

Cada uno de los elementos y etapas antes mencionadas son las que definen esta investigación y será el soporte metodológico que el autor ha decidido cumplir en su quehacer investigativo, teniendo el apoyo de otros aspectos ya declarados anteriormente. Por otra parte, Palella y Martins (2010:87), señalan respecto a la investigación no experimental que: “Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable (...) Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”.

De modo que, se observa el comportamiento del talento humano que ejerce funciones gerenciales en la Empresa C.A. Ron Santa Teresa sin introducir ningún tipo de alteración o manipulación en las variables estudiadas, tan solo se limitará al análisis de la información por ellos suministrada a través del instrumento aplicado. Al respecto Duarte y Parra (2014:91) manifiestan que. “En este tipo de estudio, el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervención en su desarrollo”. Esto le da al estudio rigurosidad científica y genera credibilidad en los resultados obtenidos.

Al mismo tiempo será una investigación tipo de campo. Con respecto a ello Palella y Martins (2010:88) expresan que: “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”. Así pues, el estudio amerita el transitar dentro de la Empresa C.A. Ron Santa Teresa, el contacto directo con las realidades que allí ocurren, el desenvolvimiento de su capital humano y las interrelaciones que día a día se suscitan. No obstante para Sabino (2007) este tipo de investigación:

Se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos diariamente de la realidad (...) a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. (p. 67)

Dicho de otra manera, el investigador extrae los datos directamente de la realidad a través de los procesos gerenciales, administrativos, operativos y productivos que se gestan dentro de la empresa objeto de estudio, lo cual le permite construir paulatinamente opiniones muy objetivas en torno a la problemática estudiada con respecto a la gestión del talento humano por parte del personal gerente de la misma.

Asimismo, el estudio se apoyará en la revisión documental de diferentes textos, documentos, trabajos de investigación, leyes, entre otras fuentes de interés para el desarrollo de la misma, con el propósito de sustentarla teóricamente. En tal sentido Ramírez (2007:20) afirma que: “La revisión de la documentación existente sobre el tema nos permitirá conocer el estado arte sobre el área de nuestro interés (cuántos y cuáles estudios se han realizado, enfoques teóricos y metodológicos, resultados, etc)”. Esta revisión puede

aplicarse tanto en documentos en físico como de fuentes electrónicas habiendo uso de la internet.

Sin duda, para el presente trabajo de investigación resultará de gran relevancia toda aquella información contenida en estudios precedentes y documentos que guardan relación con el tema de estudio, así como también todos aquellos datos que puedan facilitar la Empresa C.A. Ron Santa Teresa y que se halla en documentos y registros sobre la gestión del talento humano que se implementa actualmente dentro de sus quehacer gerencial. Se tomará como fuente varios autores que respaldan a través de diversos enunciados y estudios lo que plantea el investigador, para así demostrar al lector del texto investigativo el proceso de indagación documental que se llevó a cabo durante el proceso. Es en este aspecto se asirá de la base teórica que resulta de un valor sin precedentes para la misma en temas relacionados a la aplicación del coaching para el desarrollo del talento humano.

Ahora bien, Arias (2012:24) señala respecto al nivel descriptivo de la investigación que: “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. De acuerdo a lo anteriormente señalado, el presente estudio se desarrollará bajo un nivel descriptivo, debido a que el mismo permitirá detallar la información respecto al coaching en la gestión del talento humano de la empresa sujeto de estudio.

Adicionalmente, cabe destacar la opinión de Duarte y Parra (2014:90) quienes plantean: “Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado, básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”. Se entiende que este proceso está inmerso en un estudio descriptivo, ya que el

autor orientará sus esfuerzos a dar respuestas a diversas interrogantes de la realidad, en base al diseño y aplicación de diversos instrumentos de recolección de la información, elaborado para tal fin y cuya aplicación proporciona información valiosa para estructurar la propuesta, específicamente en las estrategias fundamentadas en el coaching como herramienta que fomente el talento humano de la Empresa C.A. Ron Santa Teresa.

Finalmente, la modalidad a aplicarse en el presente estudio corresponde a una investigación evaluativa, definida por Tamayo (2009) como aquella que:

Se presenta básicamente como un modelo de aplicación de los métodos de investigación para evaluar la eficiencia de los programas de acción en las ciencias sociales. El Objeto de este tipo de investigación es medir los resultados de un programa en razón de los objetivos propuestos para el mismo, con el fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para un futuro.(p. 7)

Asimismo se considera la investigación evaluativa como un patrón que permite apreciar, tomando en cuenta los métodos de investigación social para conocer qué tan eficiente son los mismos teniendo como norte orientador los objetivos planteados al inicio del proceso. En este sentido permite entonces Evaluar las estrategias gerenciales basadas en el Coaching como herramienta que fomente al Talento Humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, ubicada en el Consejo, estado Aragua. Cediendo la oportunidad de tomar decisiones en pro de la información suministrada por la organización sujeto de estudio.

Población y Muestra

Dentro de este marco, Duarte y Parra (2014:95) manifiestan que la población y muestra “Son elementos imprescindibles en la investigación, los cuales se asocian al tipo de ser humano que será objeto de estudio, dependiendo del propósito que persigue dicha investigación”. Por consiguiente, a los fines de la presente investigación estará representada en su totalidad por el capital humano que ejerce funciones gerenciales en la Empresa C.A. Ron Santa Teresa.

Con respecto a la población está representada por el conjunto de todos los casos que coinciden o poseen características similares respecto a un estudio. Balestrini, M. (2006) define la población como:

Conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes (...) Cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. (p. 137)

Cuadro 2 Distribución de la Población

Descripción	Cantidad
Gerente de Capital Humano	1
Gerente de Tecnología e Información	1
Gerente de Relaciones Institucionales	1
Gerente de Administración y Finanzas	1
Gerente de Control Fiscal	1
Gerente de Destilería	1
Gerente de Procesamiento y Añejamiento	1
Gerente de Envasado	1

Descripción	Cantidad
Gerente de Abastecimiento	1
Gerente de Mercadeo	1
Gerente de Protección Integral	1
Gerente de Turismo	1
Gerente de Trade Marketing	1
Total	13

Fuente: Manzano (2016)

En este orden de ideas, las unidades de información objeto de estudios corresponde a los Gerentes de los diferentes departamentos que conforman a la empresa, especificadas en el cuadro 2:

Se considera una muestra, al fragmento de la población seleccionada de acuerdo a enfoques y necesidades, con la finalidad de llevar a cabo un proceso de investigación. Al respecto Palella y Martins (2010:106) expresan que: “No es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible”. En pocas palabras, la muestra constituye un segmento de la población el cual adjudica todas sus características que son suficientes para la investigación, reduciendo tiempo y costos.

Debido a que la población es finita, pequeña y de fácil acceso, el investigador no considera necesario efectuar extracción muestral alguna, por lo contrario, considera pertinente trabajar con la totalidad de la misma, es decir el cien por ciento (100%) conformado por 13 gerentes de los diferentes departamentos de la organización en estudio. En este sentido Palella y Martins (2010:105) aseveran que:

Cuando propone un estudio, el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal, o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra.

Desde esta perspectiva el investigador fundamentará su investigación con la información obtenida del censo de la población que conforma su estudio, teniendo capacidad de analizar con facilidad cada uno de los datos suministrados y que reflejan la realidad de la gestión del talento humano que diariamente implementan dentro de la Empresa C.A. Ron Santa Teresa.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de los datos para un estudio es imprescindible, por cuanto la información que a través de ellos se obtiene es lo que le da sentido al proceso de investigación. En tal sentido, sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos Palella y Martins (2010:115), expresan: "...son las distintas formas o maneras de obtener la información". Es por ello que el desarrollo de un estudio a través de la aplicación del método científico no puede ser realizado de manera desordenada, de modo que para el logro de los objetivos propuestos será necesario que la recolección de los datos se efectúe a través de las técnicas e instrumentos apropiados y acordes al tipo de investigación, característico de los estudios bajo el enfoque cuantitativo y diseños no experimentales.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se utilizará la observación directa que según Duarte y Parra (2014:92) es aquella: "Donde él o la investigadora no se involucra. Solo observa, apoyada en instrumentos para tal fin...". El investigador es meramente un observador, se pone en

contacto directa y personalmente con el hecho o fenómeno a observar, permitiéndole recopilar información de todos aquellos aspectos significativos de la empresa inherente al estudio.

Por otra parte, se utilizará la técnica de la encuesta, que según Palella y Martins (2010:123): “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones interesan al investigador”. En tal sentido, la encuesta le permite recopilar información del personal de gerentes involucrados, es una técnica más rápida, económica y sencilla de utilizar, donde no se intimida al encuestado y no requiere la rigurosidad de la presencia del encuestador.

Así mismo, los instrumentos que se utilizarán en la investigación, específicamente en la observación directa es el cuaderno de notas, instrumento éste de común utilización dentro de investigaciones de campo, tipo que caracteriza la presente investigación. Por su parte Sabino (2007) manifiesta:

Resulta además indispensable registrar toda observación que se haga para poder organizar luego lo percibido en un conjunto coherente. Para ello es inevitable tomar algún tipo de notas o apuntes que sirvan como registro de lo que se ha observado. Los medios más comúnmente utilizados para registrar informaciones son: cuaderno de campos, diarios, computadoras portátiles, cuadros de trabajo, gráficos y mapas. (p. 105)

En cuanto a la técnica de la encuesta, a de utilizarse el cuestionario donde Palella y Martins (2010:131) lo definen como: “Un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos”. No es más que un listado de preguntas que

deberán contestar los sujetos de la muestra, siendo en este caso particular un cuestionario cerrado conformado por 25 preguntas policotómicas tipo Likert cuyas alternativas de respuesta son Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, estableciéndose afirmaciones que están directamente vinculadas con los indicadores, variables y objetivos específicos de la investigación y permitirán corroborar la situación problema que ocurre en la Empresa C.A. Ron Santa Teresa.(Ver anexo A)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Una vez elaborado los instrumentos de recolección de datos es pertinente determinar si los mismos fueron diseñados adecuadamente para ser aplicados y recogen la información pertinente de la muestra censal. En este sentido Duarte y Parra (2014) consideran que ambos son:

Procedimientos de gran importancia para la recolección de la información, en los trabajos de investigación, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos, acordes con la situación estudiada y los objetivos que se requieren alcanzar confiable. De allí, se desprende la relevancia de conceptualizar e interpretar la validez y la confiabilidad de los referidos instrumentos. (p. 99)

Con la finalidad de establecer la eficiencia del instrumento de recolección de datos empleado en este estudio, se hace necesario constatar la validez del mismo, siendo pertinente, debido a las características de esta investigación, utilizar la validez de contenido. Al respecto Palella y Martins (2010:160) señalan que: “Este método trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir”. De esta manera se representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente

se quiere medir; es decir, esto permite verificar la congruencia existente entre el instrumento diseñado y la investigación planteada.

Esta validación de contenido será efectuada a través del juicio de tres (03) expertos, especialistas en metodología y en recursos humanos; quienes evaluarán y determinarán la pertinencia de las variables con los indicadores, la claridad en la redacción de los ítems, la relevancia del contenido y la factibilidad de aplicación, de manera que en atención a algunas observaciones se realizarán las modificaciones pertinentes para su posterior aplicación. (Ver anexo B). Atendiendo a los criterios de pertinencia, redacción y adecuación, utilizando como escalamiento de validación los siguientes:

Cuadro 3
Escalamiento de validación de expertos

Código	Apreciación Cualitativa
B	Bueno: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	Regular: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D	Deficiente: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Fuente: Palella y Martins (2010)

Por otra parte, la confiabilidad busca medir la capacidad que tiene un instrumento de arrojar resultados equivalentes entre los encuestados, independientemente de quien lo aplique. Para ello el cuestionario debe aplicarse en las mismas condiciones a todos los sujetos. Esto significa que cada uno tendrá el mismo ejemplar del instrumento y, por tanto, la presentación y el orden de las preguntas será el mismo para todos.

Desde la opinión de Duarte y Parra (2014:101) la confiabilidad es: “La capacidad de obtener resultados consistentes en mediciones sucesivas de un solo fenómeno; en otras palabras, se refiere a la medición que aplicada en reiteradas ocasiones, a los mismos sujetos, y en idénticas condiciones, genera iguales resultados”. Se trata entonces de alcanzar la mayor fidelidad posible de las variables a observar, aun cuando se sabe que en toda investigación existe cierto grado de error.

En este orden de ideas, para determinar la confiabilidad del instrumento y la consistencia interna de cada uno de los ítems se aplicará el estadístico del coeficiente de alfa de Cronbach, el cual se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y

k es el número de preguntas o ítems.

Una vez aplicado el instrumento, codificada la información recolectada, se obtienen los datos numéricos necesarios para la determinación del coeficiente de confiabilidad, el cual se comparará con los rangos mostrados en el cuadro 4, facilitando su interpretación. (Ver anexo D)

Cuadro 4
Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media*
0,21 – 0,40	Baja*
0 – 0,20	Muy baja*

* Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

Fuente: Palella y Martins (2010)

Técnicas de Análisis y Presentación de los Resultados

Según Arias (2012:111) señala: “En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. En este sentido, el cuaderno de notas permitió al investigador recopilar la información relativa de las características generales de la gestión del talento humano de la Empresa C.A. Ron Santa Teresa y el análisis de los resultados del cuestionario por otra parte.

En este orden de ideas, los datos obtenidos en la presente investigación serán esencialmente de carácter cualitativo y cuantitativo. El análisis cuantitativo será el caso de aquellos datos que se obtendrán a través del cuestionario aplicado a los gerentes de los distintos departamentos, a través de cuadros de distribución de frecuencia y gráficos de barras circulares. Palella y Martin (2010) opinan que:

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. (p. 174)

Por otra parte, dentro del aspecto cuantitativo se requiere del uso de un cuadro de distribución de frecuencia. Al respecto, para los autores antes citados es: “La forma más sencilla para describir una variable. Supone determinar cuántas observaciones están presentes en cada categoría de respuesta para la variable”. (p. 176). Se trata de un cuadro o tabla que agrupa de manera ordenada cada dato, reflejando la cantidad de veces que se repite dentro del estudio, a ello se le denomina frecuencia.

Por su parte, Sabino (2007:129) considera que la graficación es: “Una actividad derivada de la anterior que consiste en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa, de la información que aparece en cifras”. Esta técnica de presentación de los datos recopilados es de gran utilidad para el investigador, donde éste considera pertinente el uso de gráficos de barras circulares, donde presenta en sectores los porcentajes de las tendencias de las respuestas dadas por las unidades de información. En cuanto a la interpretación y discusión de los resultados Palella y Martins (2010) manifiestan que:

A la luz de los resultados obtenidos, el investigador debe analizar las categorías y las definiciones que conforman el marco teórico y, al igual que hizo con el problema, tendrá que aclarar si estos elementos fueron los más adecuados o si resultaron insuficientes para captar la complejidad del objeto de investigación. (p. 182)

Es oportuno mencionar que la interpretación de los resultados nos es más que la inferencia que el investigador efectúa de las conclusiones sobre los datos codificados, basándose meramente en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginativo de la realidad estudiada, ubicando tales datos en los contextos teóricos que involucran la investigación.

Así pues, Sabino (2007) en torno a los análisis cualitativos se refiere:

Al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. Una vez clasificadas éstas, es preciso tomar cada uno de los grupos que hemos así formado para proceder a analizarlos. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. (p. 135)

Desde esta perspectiva, la interpretación que se le pueda dar a los resultados busca darle sentido a los mismos, ofreciendo de esta manera una explicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos previamente planteados al comienzo de la investigación. Es aquí donde el investigador con su experiencia y conocimiento en la temática objeto de estudio, es capaz de analizar los hallazgos y los compara con otros datos generados por otros autores.

Es de gran relevancia tener en cuenta que el investigador debe ofrecer una discusión final para cada uno de los objetivos planteados, las cuales no deben ser sucintas a fin de no desvirtuar la rigurosidad científica que caracteriza a la investigación y deberá ser presentada más adelante en otras secciones del documento elaborado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La presentación y el análisis de resultados, es una sección donde se debe desarrollar una interpretación profunda y específica de los hallazgos obtenidos con la aplicación del instrumento utilizado para la obtención de dichos resultados. En este sentido, Palella, S. y Martins F. (2010) expresan que:

La interpretación de los resultados trata de dar sentido, ofrecer una aplicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados. En este apartado el autor, con experiencia y conocimientos, analiza los hallazgos y los compara con los datos de otros autores, si es posible. Debe expresar también en qué medida los resultados avalan o no los objetivos o hipótesis planteadas. (p.183)

Es decir, hacen referencia que en esta sección del trabajo se dará sentido a todo lo que anteriormente se ha planteado, estimulado por las respuestas de la muestra sujeto de estudio, para lo cual se utilizó a un total de trece (13) Gerentes de los distintos Departamentos de la C.A. Ron Santa Teresa, para la extracción de los resultados, que constituyeron así la población de estudio.

Tomando en consideración cada uno de los aspectos teóricos previamente desarrollados y direccionados por los objetivos de la investigación, los cuales dieron un norte establecido para la aplicación del instrumento, aseverando la información que fue recolectada, procurando utilizar un lenguaje sencillo, claro y entendible, pero con la profundidad e intencionalidad adecuada para la obtención de la información.

Asimismo los datos obtenidos fueron analizados mediante herramientas estadísticas y plasmadas en tablas, cuadros de distribución de frecuencia y gráficos, con la interpretación analítica que a ella corresponde. Orientándose no solo con números y porcentajes sino otorgarle un sentido lógico y concreto a todo lo que ello comprende.

Una vez otorgado entonces un sentido interpretativo a la información recolectada y analizada matemáticamente, se podrá proceder entonces a establecer las conclusiones a las que se llegó con la investigación, añadiendo así la capacidad al investigador de ofrecer recomendaciones que sirvan de ayuda a la organización en pro de implementar estrategias enmarcadas en el coaching como herramienta gerencial para fomentar el talento humano de la empresa sujeto de estudio.

La relevancia del análisis que se ha de presentar a continuación es el basamento real del mismo, es decir, que ha surgido en base a los criterios y respuestas dados por la población que se estuvo estudiando durante el desarrollo de toda la investigación, permitiendo entonces tener un panorama más adecuado de las necesidades intrínsecas de la organización.

Objetivo Específico 1. Diagnosticar el proceso de dirección implementado en la gestión del talento humano por parte del nivel gerencial de la empresa C.A. Ron Santa Teresa.

Cuadro 5
Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 1

Ítem	Preguntas	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Considera usted que el resto de los gerentes coordinan de manera organizada las actividades que deben desarrollarse durante el periodo de trabajo establecido?	0	0,00	6	46,15	4	30,77	3	23,08	0	0
2	¿Se establecen normas y directrices de trabajo de forma clara y sencilla por parte de todos gerentes?	7	53,85	3	23,08	3	23,08	0	0,00	0	0
3	¿Se cumple con todos los objetivos y metas trazados en la planificación mensual?	0	0,00	1	7,69	6	46,15	4	30,77	2	15,38
4	¿Se comunica correctamente las instrucciones que se han de seguir para la realización efectiva de las actividades dentro de la Organización?	1	7,69	3	23,08	5	38,46	2	15,38	2	15,38
5	¿Considera que todos los gerentes respectivos coordinan y direccionan correctamente los esfuerzos de los colaboradores en pro del alcance de las metas organizacionales?	0	0,00	4	30,77	7	53,85	1	7,69	1	7,69
6	¿Se asignan de manera proporcional y equitativa las tareas a realizarse?	0	0,00	6	46,15	4	30,77	1	7,69	2	15,38
PROMEDIO		1,33	10,26	3,83	29,49	4,83	37,18	1,83	14,10	1,17	8,97

Fuente: Manzano (2016)

Ítem 1. Los gerentes coordinan de manera organizada las actividades que deben desarrollarse durante el periodo de trabajo establecido.

Cuadro 6
Actividades coordinadas organizadamente por los gerentes

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	6	4	3	0	13
PORCENTAJE (%)	0%	46,15%	30,77%	23,08%	0%	100%

Fuente: Manzano (2016)

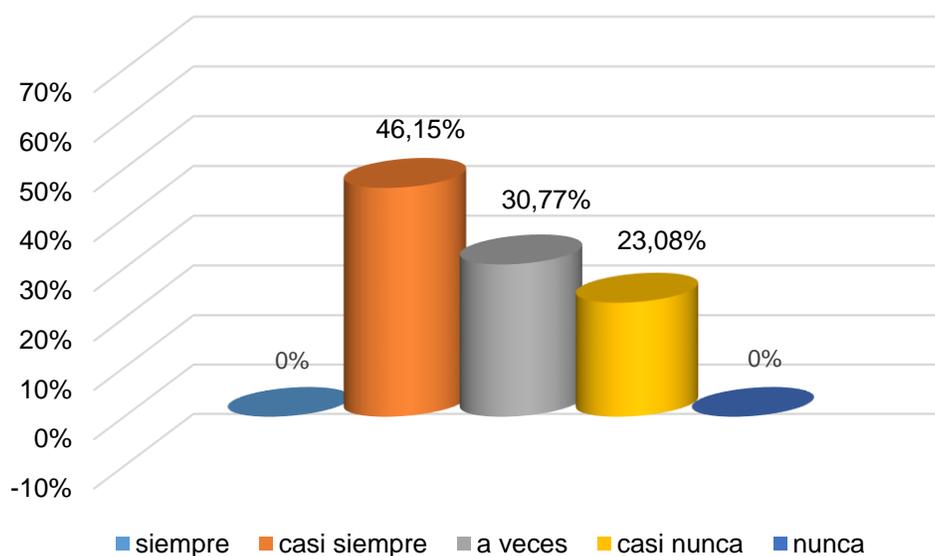


Gráfico 1. Actividades coordinadas organizadamente por los gerentes

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 46,15% de los encuestados consideran que las actividades que deben desarrollarse durante el periodo de trabajo casi siempre se realizan de forma coordinada y ordenada, asimismo el 30,77% de ellos consideran que a veces se realizan de esa forma, por otra parte el 23,08% consideran o asumen que casi nunca se realizan de forma organizada. Por ultimo ninguno de los encuestados considera que es una acción continua ni inexistente.

Ítem 2. Se establecen normas y directrices de trabajo de forma clara y sencilla por parte de todos gerentes.

Cuadro 7
Normas y directrices de trabajo de forma clara y sencilla

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	7	3	3	0	0	13
PORCENTAJE (%)	53,85%	23,08%	23,08%	0%	0%	100%

Fuente: Manzano (2016)

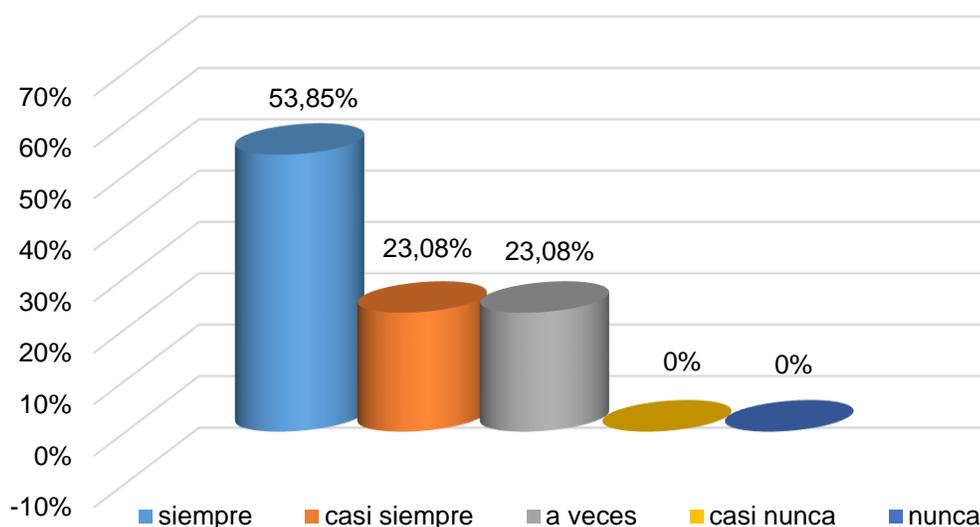


Gráfico 2. Normas y directrices de trabajo de forma clara y sencilla

Análisis e Interpretación

Según la información recolectada el 53,85% de los encuestados opinan que siempre las normas se establecen de forma clara y sencilla por parte de los gerentes, asimismo el 23,08% consideran que casi siempre se establecen directrices de fácil entendimiento por parte de todos los gerentes, sin embargo una misma proporción opinan que solo a veces los gerentes emiten este tipo de órdenes, finalmente ningún sujeto encuestado opino que las ordenes no son claras ni sencillas.

Ítem 3. Se cumple con todos los objetivos y metas trazadas en la planificación mensual.

Cuadro 8
Cumplimiento de objetivos y metas trazadas

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	1	6	4	2	13
PORCENTAJE (%)	0,00%	7,69%	46,15%	30,77%	15,38%	100%

Fuente: Manzano (2016)

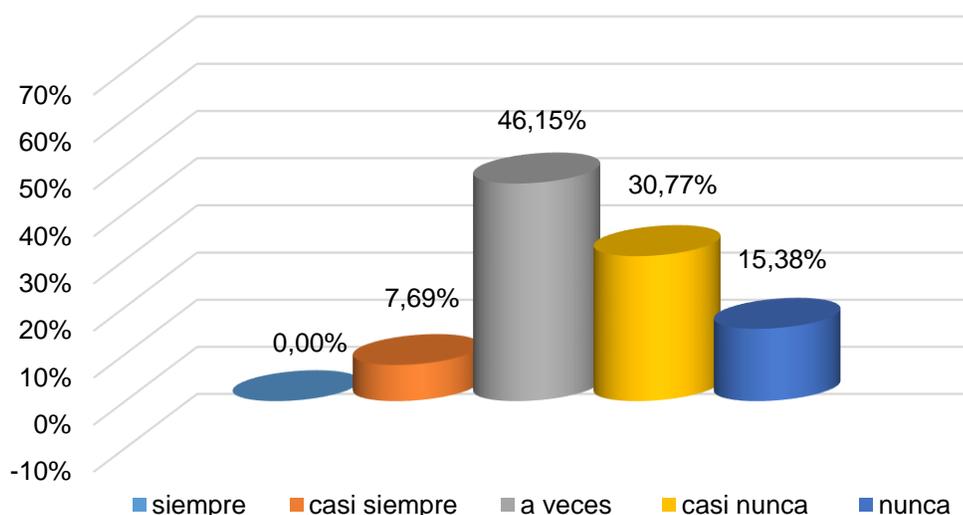


Gráfico 3. Cumplimiento de objetivos y metas trazadas

Análisis e Interpretación

El 46,15% de los gerentes encuestados consideran que solo a veces se cumple con los objetivos establecidos en la planificación mensual, por otra parte el 30,77% opinan que casi nunca se llega al cumplimiento de las metas trazadas por departamento, asimismo el 15,38% de los encuestados piensan que nunca se llega al desempeño total de las metas, sin embargo en contraposición el 7,69% consideran que casi siempre se cumple con todos los objetivos establecidos por los gerentes respectivos, finalmente ninguna de las personas opinan que siempre se llega a dicho cumplimiento de metas y objetivos.

Ítem 4. Se comunican correctamente las instrucciones que se han de seguir para la realización efectiva de las actividades dentro de la Organización.

Cuadro 9
Comunicación correcta de instrucciones dentro de la organización

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	1	3	5	2	2	13
PORCENTAJE (%)	7,69%	23,08%	38,46%	15,38%	15,38%	100%

Fuente: Manzano (2016)

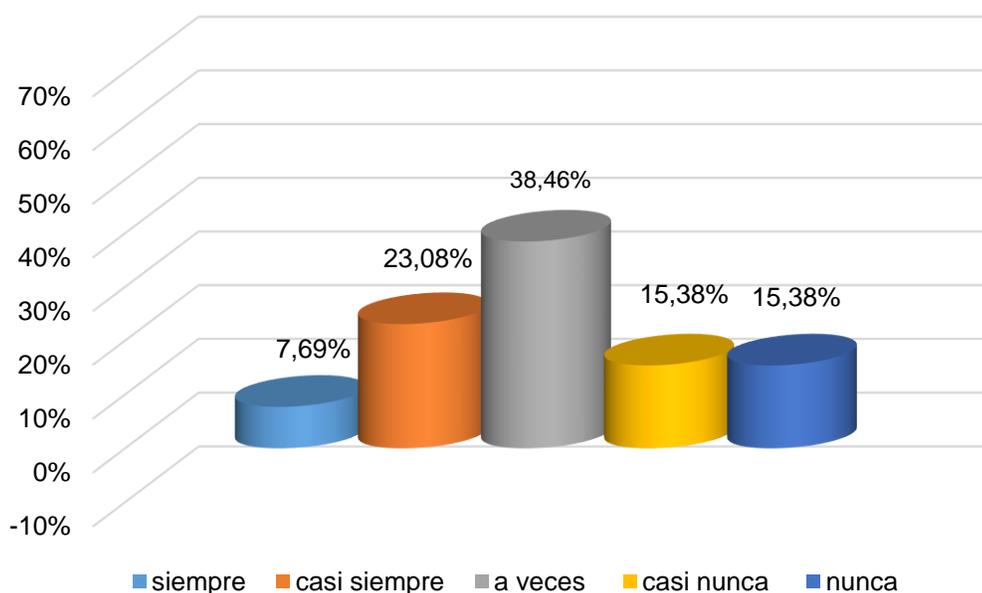


Gráfico 4. Comunicación correcta de instrucciones dentro de la organización.

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la muestra consideran en un 38,46% que a veces las instrucciones dadas para la realización de las actividades inherentes de la empresa se comunican de forma adecuada, por otra parte un 23,087% de los mismos opinan que casi siempre es apropiada la comunicación de dichas ordenes, sin embargo un 15,38% de los gerentes comparten casi nunca o nunca se expresan las ordenes de manera conforme. Finalmente un 7,69% considera que siempre son correctamente comunicadas las órdenes a seguir.

Ítem 5. Los gerentes coordinan y direccionan correctamente los esfuerzos de los colaboradores en pro del alcance de las metas organizacionales.

Cuadro 10
Coordinación y dirección de esfuerzos de los colaboradores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	4	7	1	1	13
PORCENTAJE (%)	0%	30,77%	53,85%	7,69%	7,69%	100%

Fuente: Manzano (2016)

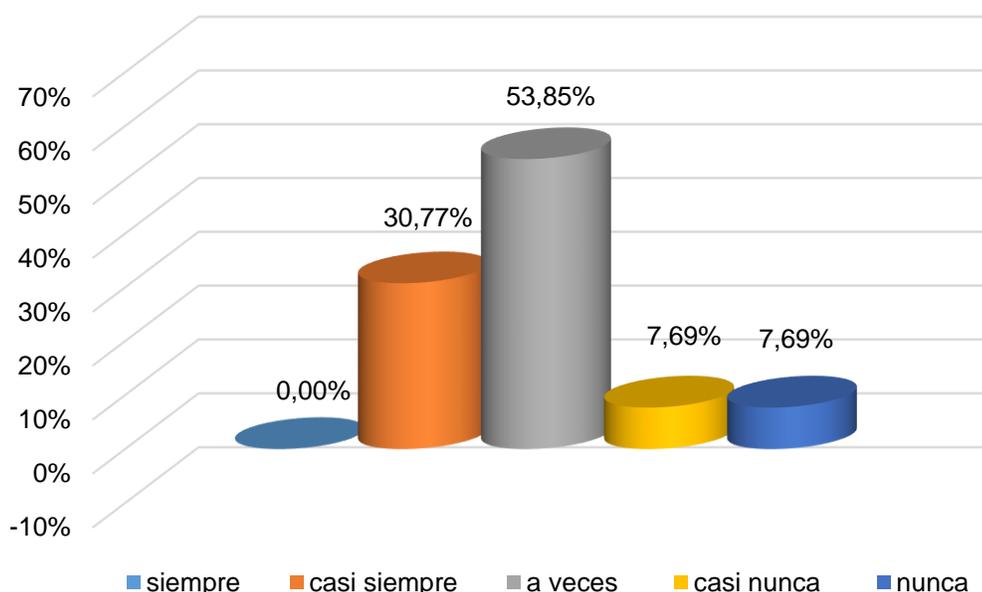


Gráfico 5. Coordinación y dirección de esfuerzos de los colaboradores.

Análisis e Interpretación

El 53,85% de los encuestados consideran que casi siempre se coordinan los esfuerzos de los colaboradores para el alcance de las metas, asimismo el 30,77% asumen que casi siempre se efectúa una correcta dirección de los mismos, sin embargo en contra posición un 7,69% opinan que casi nunca o nunca se coordinan de manera eficiente los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Ítem 6. Se asignan de manera proporcional y equitativa las tareas a realizarse.

Cuadro 11
Asignación proporcional y equitativa de las tareas

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	6	4	1	2	13
PORCENTAJE (%)	0%	46,15%	30,77%	7,69%	15,38%	100%

Fuente: Manzano (2016)

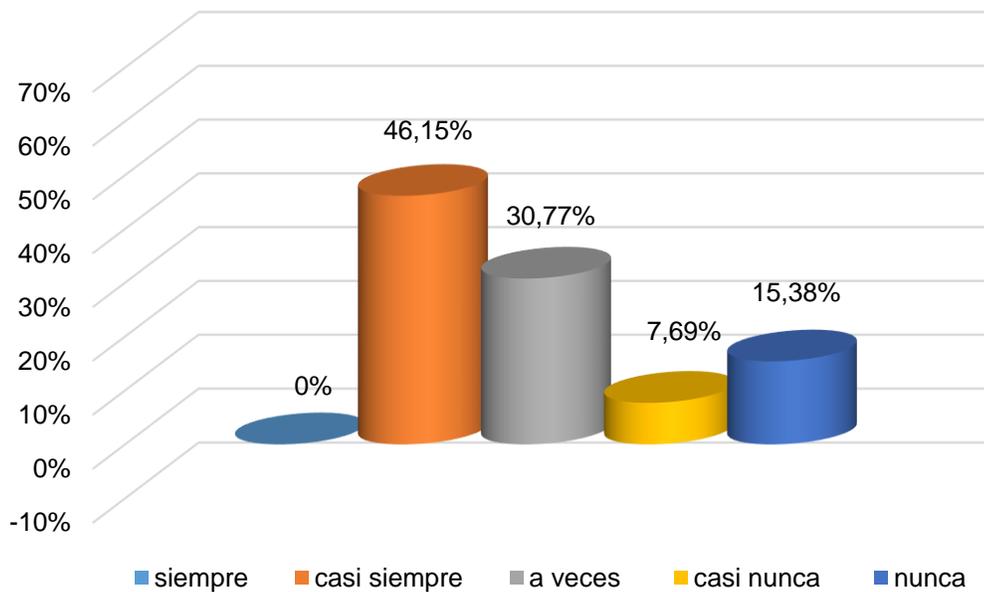


Gráfico 6. Asignación proporcional y equitativa de las tareas.

Análisis e Interpretación

En relación con los encuestados un 46,15% opinan que casi siempre las tareas a realizarse se distribuyen de manera justa, sin embargo un 30,77% de los mismos consideran que solo a veces se segregan los haberes de forma equitativa, por otra parte el 15,38% asumen que las tareas nunca se asignan de forma proporcional, estando en cierta concordancia un 7,69% los cuales consideran que casi nunca se estipulan equilibradamente.

Objetivo Específico 2. Determinar la influencia que tiene el coaching como estrategia moldeadora en el talento humano dentro de la organización.

Cuadro 12
Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 2

Ítem	Preguntas	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	¿Se encargan de guiar a los colaboradores en la ejecución de las tareas de forma amena y constructiva?	0	0,00	0	0,00	8	61,54	4	30,77	1	7,69
8	¿Existe una excesiva supervisión del trabajo realizado por los colaboradores?	0	0,00	2	15,38	1	7,69	9	69,23	1	7,69
9	¿Se le permite aportar ideas a los colaboradores con respecto a la ejecución de sus labores dentro de la organización?	3	23,08	9	69,23	1	7,69	0	0,00	0	0
10	¿Considera que con su ayuda el talento humano ha adquirido mayor experiencia dentro de su área de trabajo?	2	15,38	6	46,15	4	30,77	1	7,69	0	0
11	¿Se les ofrece a los colaboradores el desarrollo necesario para especializarse en su área de trabajo?	1	7,69	3	23,08	9	69,23	0	0,00	0	0,00
12	¿Considera que ha servido de ayuda para el crecimiento laboral y profesional del Talento Humano de la Organización?	5	38,46	6	46,15	2	15,38	0	0,00	0	0
PROMEDIO		1,83	14,10	4,33	33,33	4,17	32,05	2,33	17,95	0,33	2,56

Fuente: Manzano (2016)

Ítem 7. Se encargan de guiar a los colaboradores en la ejecución de las tareas de forma amena y constructiva.

Cuadro 13
Guían a los colaboradores en la ejecución de sus tareas

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	0	8	4	1	13
PORCENTAJE (%)	0,00%	0,00%	61,54%	30,77%	7,69%	100%

Fuente: Manzano (2016)

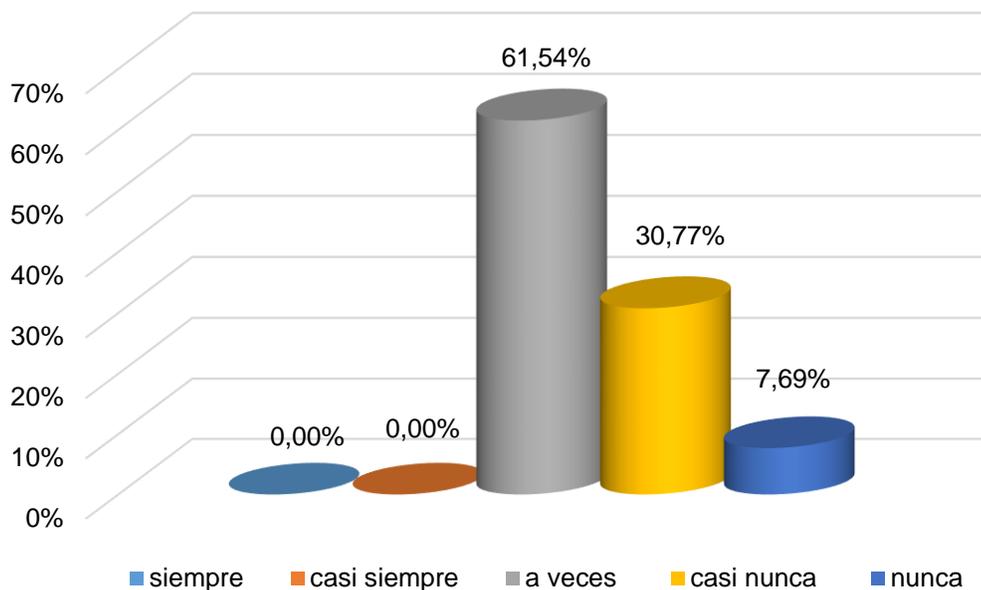


Gráfico 7. Guían a los colaboradores en la ejecución de sus tareas

Análisis e Interpretación

Los colaboradores solo a veces son guiados de forma constructiva de acuerdo a un 61,54% de los encuestados, asimismo el 30,77% de ellos opinan que casi nunca se les asesora promoviendo un proceso placentero, por otra parte un 7,69% estiman que nunca se les guía de forma tal que conlleve una actividad constructiva, asimismo ninguno consideran (0%) que siempre o casi siempre, el asesoramiento es constructivo.

Ítem 8. Existe una excesiva supervisión del trabajo realizado por los colaboradores.

Cuadro 14
Excesiva supervisión del trabajo realizado por los colaboradores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	2	1	9	1	13
PORCENTAJE (%)	0,00%	15,38%	7,69%	69,23%	7,69%	100%

Fuente: Manzano (2016)

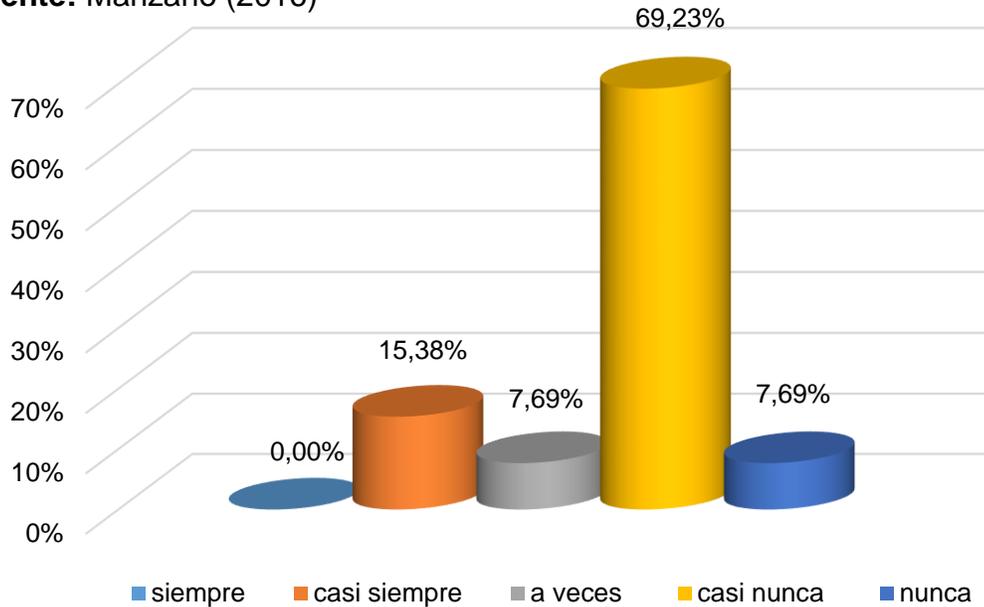


Gráfico 8. Excesiva supervisión del trabajo realizado por los colaboradores.

Análisis e Interpretación

La mayoría de los encuestados representando un 69,23% de ellos consideran que casi nunca se manifiesta una excesiva supervisión a los colaboradores, en concordancia con ellos un 7,69% opinan que nunca se presenta dicha situación, sin embargo un 15,38% declaran que casi siempre hay una excesiva supervisión, por otra parte el 7,69% de forma intermedia opinan que solo a veces se supervisa en demasía, finalmente ninguno asume que siempre se realiza una supervisión de ese tipo.

Ítem 9. Se le permite aportar ideas a los colaboradores con respecto a la ejecución de sus labores dentro de la organización.

Cuadro 15
Los colaboradores aportan ideas para la ejecución de sus labores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	3	9	1	0	0	13
PORCENTAJE (%)	23,08%	69,23%	7,69%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Manzano (2016)

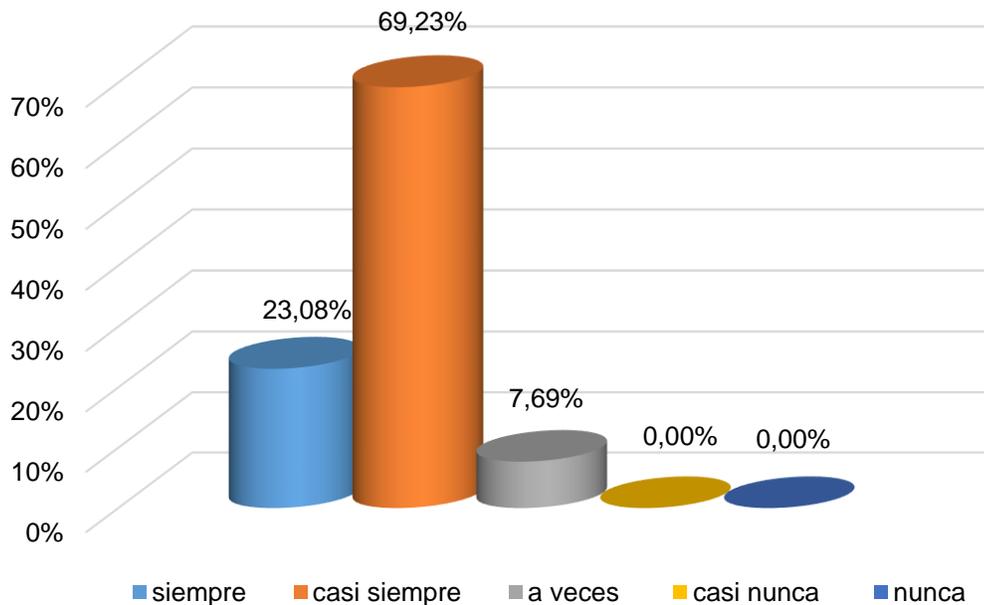


Gráfico 9. Los colaboradores aportan ideas para la ejecución de sus labores.

Análisis e Interpretación

El 69,23% de los encuestados manifiestan que casi siempre se les da la oportunidad a los colaboradores de realizar aportes para mejorar sus áreas de desempeño, asimismo el 23,08% de ellos consideran que es una actividad que siempre se les otorga hacer, por otra parte un 7,69% opinan que solo a veces se les permite participar sus ideas, finalmente ninguno de los encuestados consideran que casi nunca o nunca se les deja participar a los colaboradores.

Ítem 10. Contribuye con su ayuda a que el talento humano adquiera mayor experiencia dentro de su área de trabajo.

Cuadro 16
Contribución al talento humano en experiencias en su área de trabajo

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	2	6	4	1	0	13
PORCENTAJE (%)	15,38%	46,15%	30,77%	7,69%	0,00%	100%

Fuente: Manzano (2016)

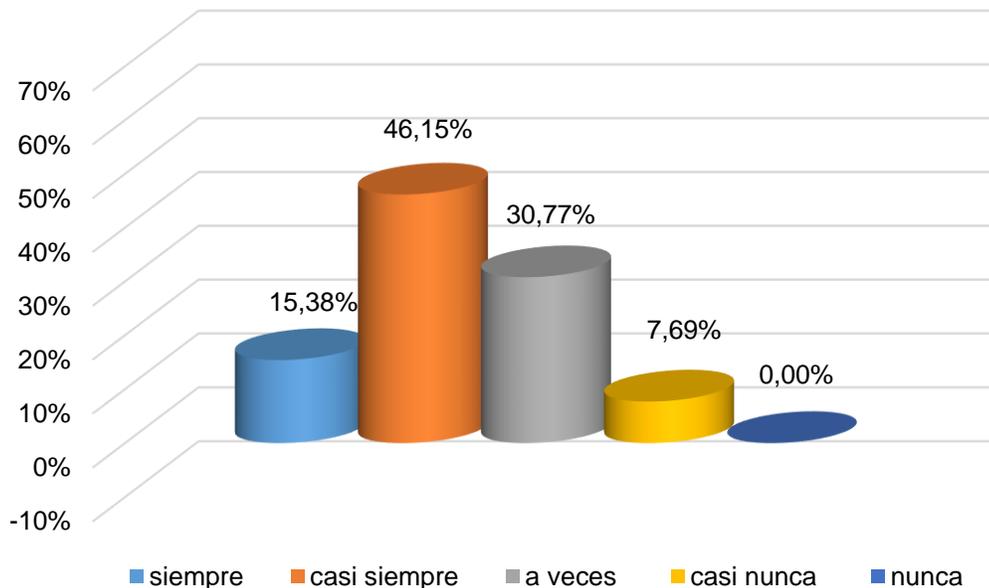


Gráfico 10. Contribución al talento humano en experiencias en su área de trabajo

Análisis e Interpretación

El 46,15% de las personas encuestadas opinan que casi siempre con su ayuda el talento humano ha adquirido experiencia, por otra parte el 30,77% de ellos consideran que solo a veces han servido de puente para incrementar la experiencia de sus colaboradores, de igual forma el 15,38% expresan que siempre su ayuda interviene en la obtención de experiencia, en contraposición un 7,69% asumen que casi nunca ayudan al talento humano a adquirir mayor experiencia, finalmente ninguno adjudica no ser parte de ello.

Ítem 11. Se les ofrece a los colaboradores el desarrollo necesario para especializarse en su área de trabajo.

Cuadro 17
Ofrecen a los colaboradores el desarrollo necesario en su área de trabajo

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	1	3	9	0	0	13
PORCENTAJE (%)	7,69%	23,08%	69,23%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Manzano (2016)

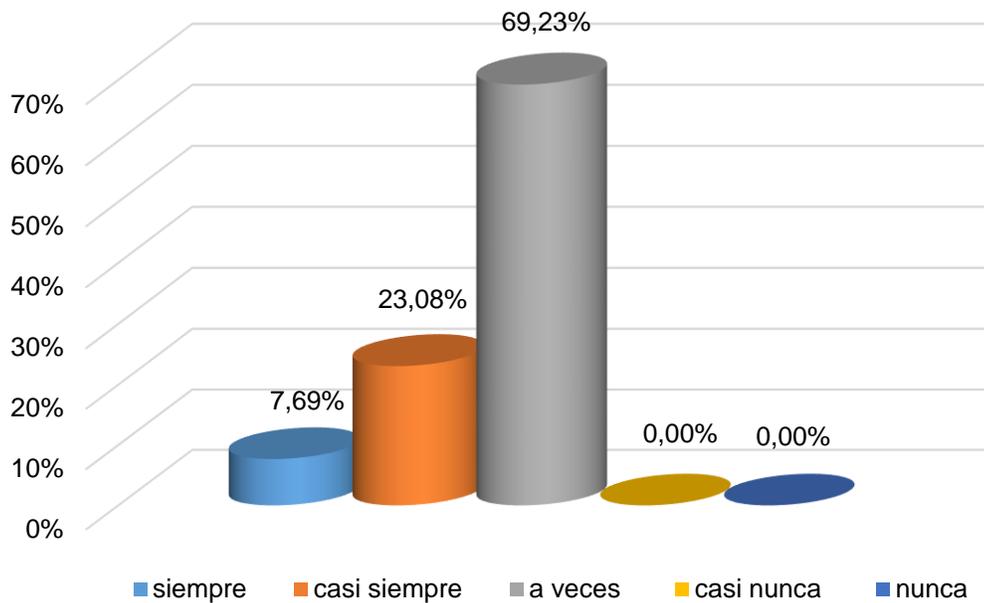


Gráfico 11. Ofrecen a los colaboradores el desarrollo necesario en su área de trabajo

Análisis e Interpretación

El 68,23% de los sujetos expresan que solo a veces se ofrecen las herramientas necesaria para el desarrollo del talento humano para promover su desenvolvimiento en los puestos de trabajo, asimismo el 23,08% de los mismos opinan que siempre se les ha ofrecido las herramientas necesaria para el desarrollo a los colaboradores, de igual forma un 7,69% consideran que siempre se les promueven programas de desarrollo, finalmente ninguno de los encuestados consideran que casi nunca o nunca se les ofrece programas de desarrollo.

Ítem 12. Sirve de ayuda para el crecimiento laboral y profesional del Talento Humano de la Organización.

Cuadro 18
Ayuda al crecimiento del Talento Humano de la Organización

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	5	6	2	0	0	13
PORCENTAJE (%)	38,46%	46,15%	15,38%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Manzano (2016)

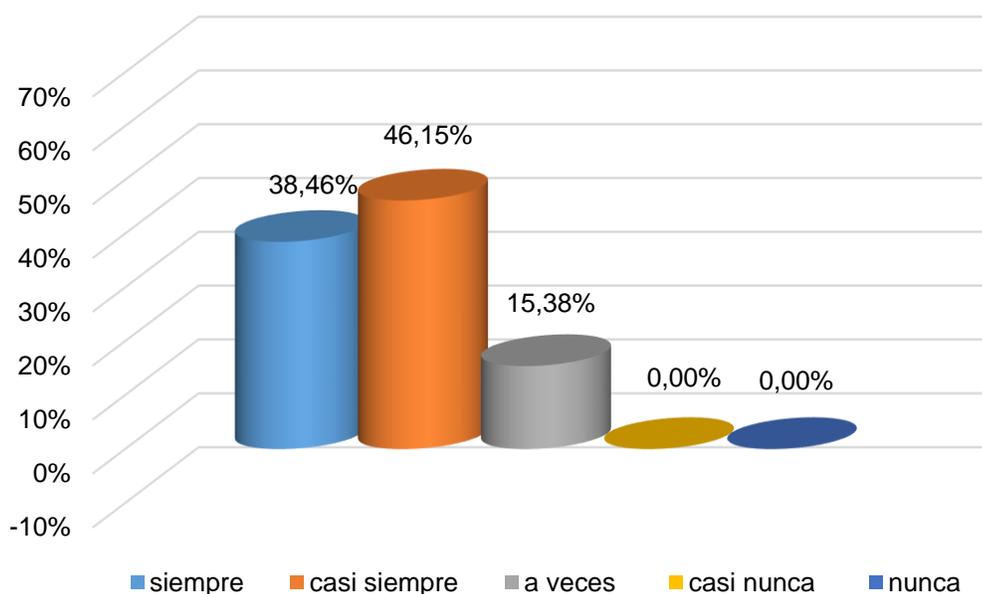


Gráfico 12. Ayuda al crecimiento del Talento Humano de la Organización.

Análisis e Interpretación

El 46,15% de los encuestados opinan que casi siempre ayudan a los colaboradores a desarrollarse profesionalmente, asimismo el 38,46% aseveran que siempre con su ayuda el talento humano se ha desarrollado en sus áreas de trabajo, de igual forma el 16,38% consideran que solo a veces son promotores de dicho incremento, en contraposición ninguno manifiesta no ser de provecho para su desarrollo profesional.

Objetivo Específico 3. Identificar las fortalezas y debilidades que presentan los gerentes durante la interacción con sus colaboradores dentro las diferentes áreas de la empresa.

Cuadro 19
Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 3

Ítem	Preguntas	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	¿Mantienen un flujo de información integra y/o completa con los colaboradores?	2	15,38	4	30,77	5	38,46	1	7,69	1	7,69
14	¿Ofrece respuestas oportunas al momento de ser requerida por los colaboradores?	4	30,77	2	15,38	4	30,77	1	7,69	2	15,38
15	¿Se considera flexible frente a la presentación de nuevas ideas?	3	23,08	7	53,85	2	15,38	1	7,69	0	0,00
16	¿Considera que escucha las solicitudes y sugerencias realizadas por parte de los colaboradores?	8	61,54	1	7,69	4	30,77	0	0,00	0	0,00
17	¿Cree que es un generador de confianza dentro del proceso?	1	7,69	5	38,46	5	38,46	2	15,38	0	0,00
18	¿Estimula el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de los colaboradores?	3	23,08	2	15,38	4	30,77	3	23,08	1	7,69
19	¿Considera que utiliza un tono de voz adecuado al momento de dar órdenes y asignar tareas?	6	46,15	2	15,38	4	30,77	0	0,00	1	7,69
PROMEDIO		27,00	207,69	23,00	176,92	28,00	215,38	8,00	61,54	5,00	38,46

Fuente: Manzano (2016)

Ítem 13. Mantienen un flujo de información integra y/o completa con los colaboradores.

Cuadro 20
Flujo de información integra y/o completa con los colaboradores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	2	4	5	1	1	13
PORCENTAJE (%)	15,38%	30,77%	38,46%	7,69%	7,69%	100%

Fuente: Manzano (2016)

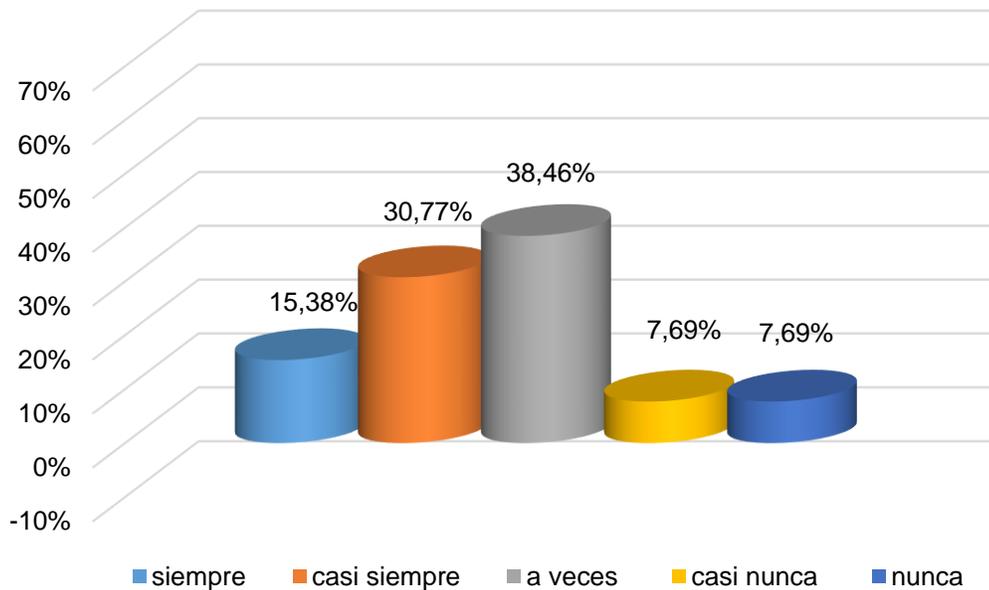


Gráfico 13. Flujo de información integra y/o completa con los colaboradores

Análisis e Interpretación

De acuerdo con el 38,46% de los encuestados solo a veces el flujo de información es integra y/o completa, sin embargo el 30,77% manifiestan que casi siempre presentan dichas características, asimismo un 15,38% opinan que la información es integra y/o completa se da en toda ocasión, finalmente un 7,69% expresan que casi nunca la información es integra y/o completa con los colaboradores.

Ítem 14. Ofrece respuestas oportunas al momento de ser requerida por los colaboradores.

Cuadro 21
Responde oportunamente información requerida por los colaboradores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	4	2	4	1	2	13
PORCENTAJE (%)	30,77%	15,38%	30,77%	7,69%	15,38%	100%

Fuente: Manzano (2016)

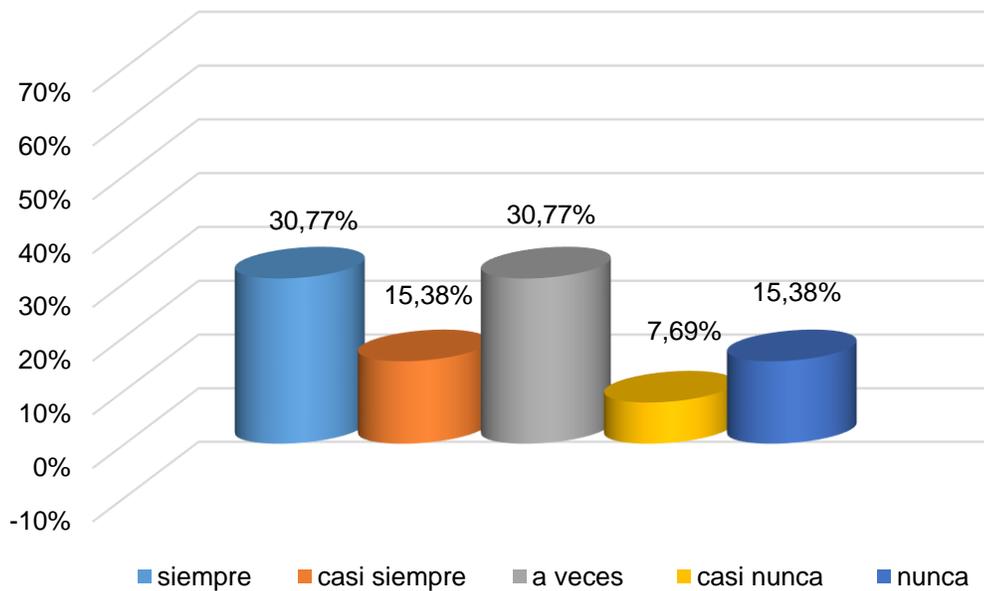


Gráfico 14. Responde oportunamente información requerida por los colaboradores.

Análisis e Interpretación

En tal sentido un 30,77% de los gerentes consideran que siempre y solo a veces se les da respuestas oportunas a los colaboradores en el momento de solicitarla, así mismo el 15,38% manifiestan que casi siempre las respuestas son otorgadas en el tiempo adecuado, sin embargo el 15,38% opinan que nunca se da respuestas prontas a las solicitudes realizadas, y el 7,69% asumen que casi nunca se les hace llegar las respuestas de la información requerida por los colaboradores.

Ítem 15. Se considera flexible frente a la presentación de nuevas ideas.

Cuadro 22
Flexibilidad frente a la presentación de nuevas ideas

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	3	7	2	1	0	13
PORCENTAJE (%)	23,08%	53,85%	15,38%	7,69%	0%	100%

Fuente: Manzano (2016)

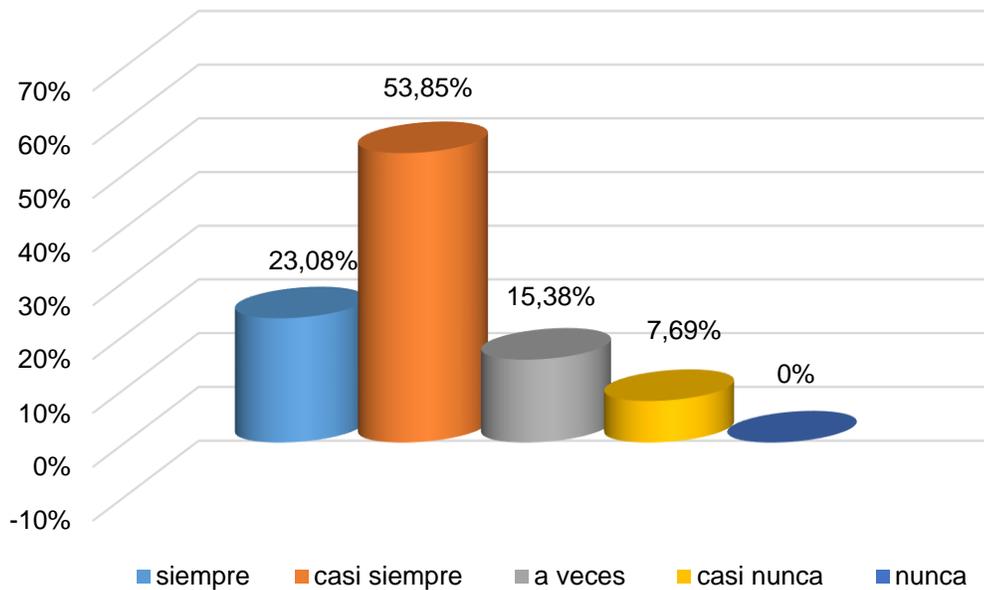


Gráfico 15. Flexibilidad frente a la presentación de nuevas ideas.

Análisis e Interpretación

La mayoría de los gerentes representando un 53,85% consideran que casi siempre adoptan una postura de flexibilidad frente a las nuevas ideas, en concordancia un 23,08% de ellos expresan que siempre son flexibles a la integración de ellas, por otra parte solo a veces los gerentes se encuentran accesibles a la integración de nuevas ideas, finalmente un 7,69% asume que casi nunca se abren a las ideas renovadas, y ninguno considera que son totalmente cerrados, frente a esta situación.

Ítem 16. Escucha las solicitudes y sugerencias realizadas por parte de los colaboradores.

Cuadro 23
Escucha solicitudes y sugerencias por parte de los colaboradores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	8	1	4	0	0	13
PORCENTAJE (%)	61,54%	7,69%	30,77%	0%	0%	100%

Fuente: Manzano (2016)

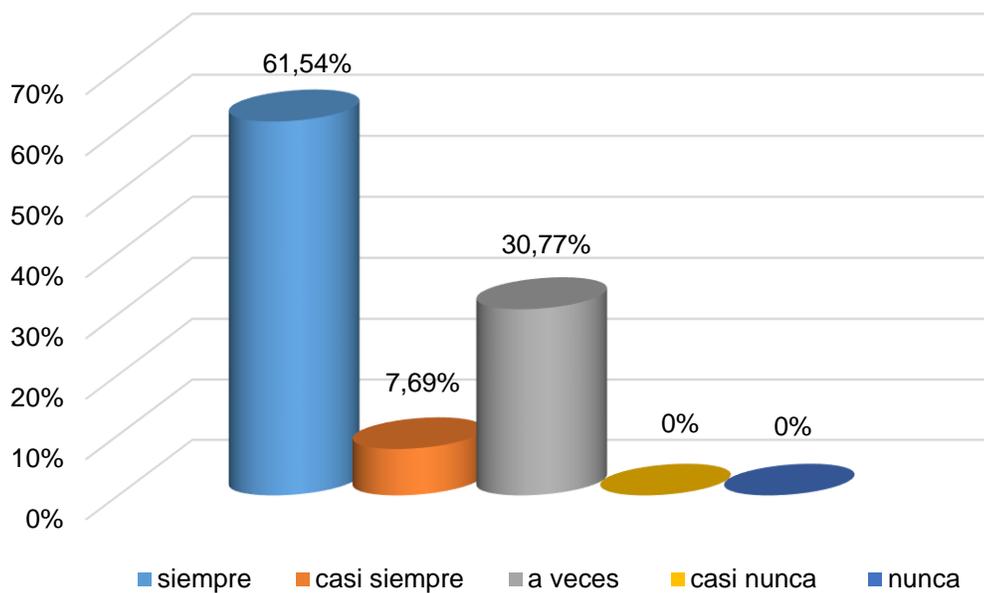


Gráfico 16. Escucha solicitudes y sugerencias por parte de los colaboradores.

Análisis e Interpretación

De acuerdo al 61,54% de los gerentes encuestados siempre escuchan las sugerencias dadas por los colaboradores, por otra parte un 30,77% opinan que solo a veces se les presta atención a las solicitudes realizadas, asimismo un 7,69% asume que casi siempre se ha de oír a las propuestas efectuadas por el talento humano, finamente ninguno considera que casi nunca o nunca se oyen dichas sugerencias y solicitudes.

Ítem 17. Es un generador de confianza dentro del proceso organizacional.

Cuadro 24

Es un generador de confianza dentro del proceso organizacional

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	1	5	5	2	0	13
PORCENTAJE (%)	7,69%	38,46%	38,46%	15,38%	0%	100%

Fuente: Manzano (2016)

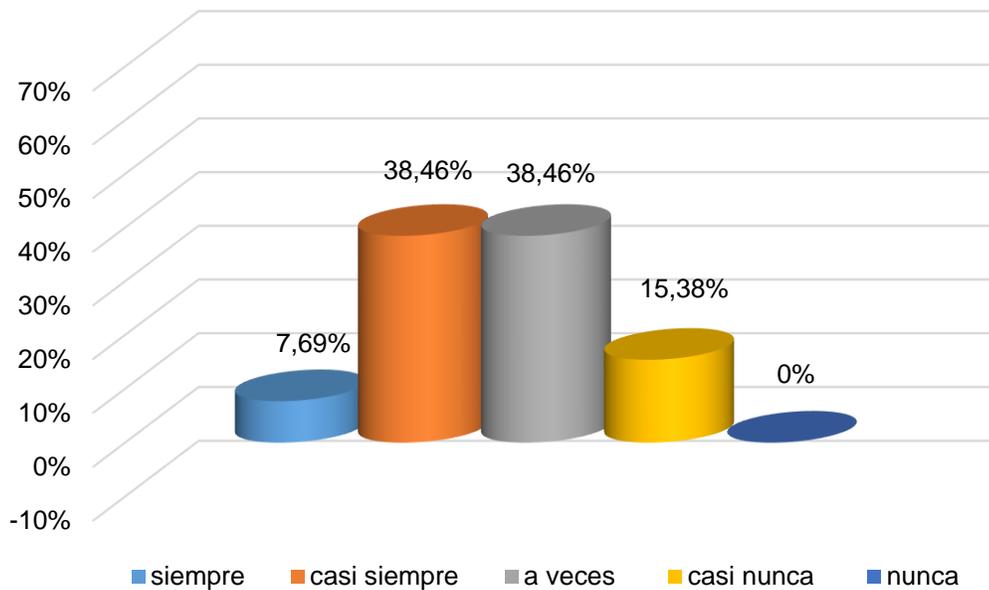


Gráfico 17. Es un generador de confianza dentro del proceso organizacional

Análisis e Interpretación

En relación a las respuestas ofrecidas por los encuestados el 38,46% consideran que casi siempre o solo a veces los gerentes son generadores de confianza, por otra parte un 15,38% expresan que casi nunca son agentes que promuevan confianza, así mismo, el 7,69% asumen que siempre los gerentes producen confianza, finalmente ningún de los encuestados opina que no son generadores de confianza dentro del proceso de la organización.

Ítem 18. Estimula el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de los colaboradores.

Cuadro 25

Estimula el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de los colaboradores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	3	2	4	3	1	13
PORCENTAJE (%)	23,08%	15,38%	30,77%	23,08%	7,69%	100%

Fuente: Manzano (2016)

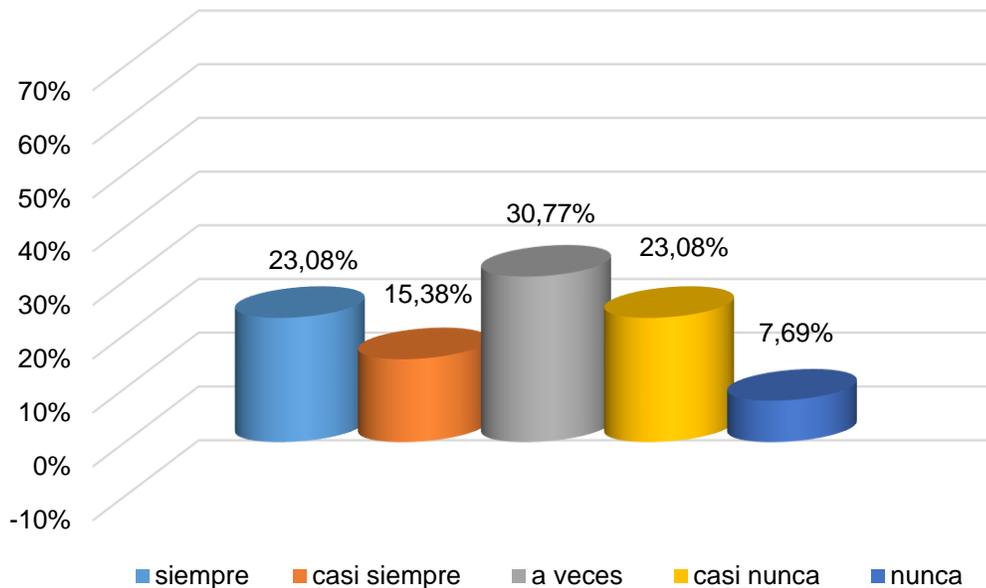


Gráfico 18. Estimula el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de los colaboradores.

Análisis e Interpretación

El 30,77% de los encuestados consideran que solo a veces se es estimulado el trabajo en equipo dentro de los grupos de trabajo, asimismo en relación a ellos el 23,08% expresan que siempre y casi nunca el trabajo en equipo es incitado por parte de los gerentes al igual que el compañerismo, asimismo un 15,38% de los mimos manifiestan que casi siempre el compañerismo es promovido, finalmente solo un 7,69% consideran que en ningún momento se incita al trabajo en equipo y al compañerismo.

Ítem 19. Considera que utiliza un tono de voz adecuado al momento de dar órdenes y asignar tareas.

Cuadro 26
Utilización de un tono de voz adecuado al momento de asignar tareas

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	6	2	4	0	1	13
PORCENTAJE (%)	46,15%	15,38%	30,77%	0%	7,69%	100%

Fuente: Manzano (2016)

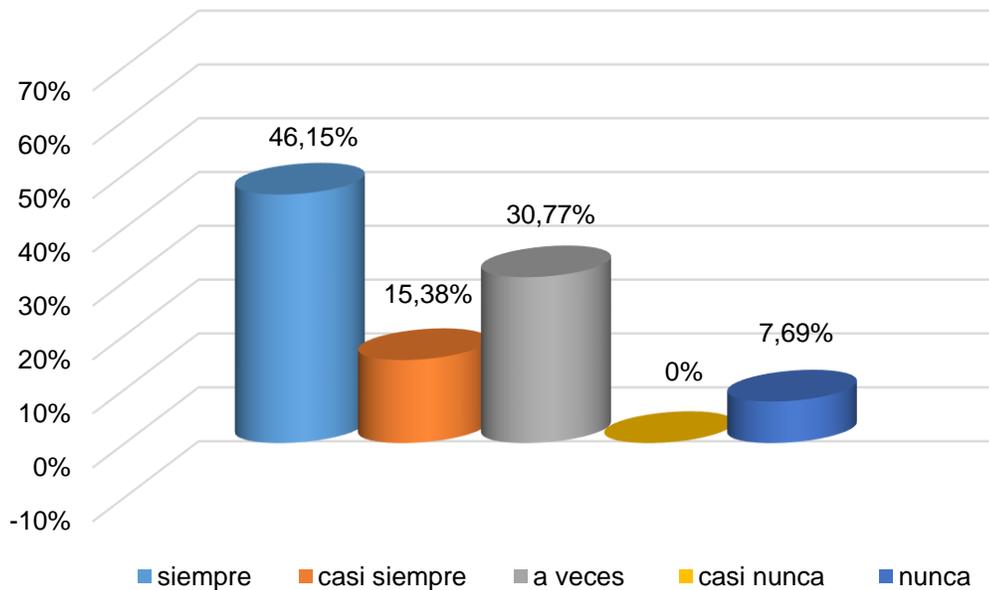


Gráfico 19. Utilización de un tono de voz adecuado al momento de asignar tareas.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la muestra estudiada el 46,15% de los encuestados expresan que siempre utilizan un tono de voz adecuado al momento de dar órdenes, por otra parte el 30,77% manifiestan que solo a veces utilizan un tono de voz apropiado a la hora de asignar tareas y dar órdenes, asimismo el 7,69% opinan que los gerentes nunca utilizan un tono de voz conveniente para expresar las tareas asignadas, finalmente ninguno opino que casi nunca se utilizan tonos adecuados de voz.

Objetivo Específico 4. Contrastar las estrategias gerenciales implementadas bajo el Coaching Gerencial como herramienta formadora del talento humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa.

Cuadro 27
Distribución de Frecuencias del Objetivo Específico N° 4

Ítem	Preguntas	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20	¿Considera que incentiva a colocar todo el esfuerzo en la realización de las actividades diarias de los colaboradores?	3	23,08	8	61,54	2	15,38	0	0,00	0	0,00
21	¿Considera que el ambiente donde se desarrolla laboralmente lo motiva a ejecutar sus tareas adecuadamente?	1	7,69	3	23,08	5	38,46	2	15,38	2	15,38
22	¿Cree que ofrece los incentivos suficientes para el cumplimiento de las actividades?	0	0,00	3	23,08	5	38,46	2	15,38	3	23,08
23	¿Se siente integrado en las programaciones de recreación que realiza la empresa?	2	15,38	5	38,46	2	15,38	1	7,69	3	23,08
24	¿Se considera satisfecho con el rol que desempeña dentro de la organización?	3	23,08	7	53,85	2	15,38	1	7,69	0	0,00
25	¿Siente que su trabajo incrementa y enriquece el proceso de la empresa?	0	0,00	3	23,08	8	61,54	1	7,69	1	7,69
PROMEDIO		1,50	11,54	4,83	37,18	4,00	30,77	1,17	8,97	1,50	11,54

Fuente: Manzano (2016)

Ítem 20. Incentiva a colocar todo el esfuerzo en la realización de las actividades diarias de los colaboradores.

Cuadro 28
Incentiva a colocar todo el esfuerzo en la realización de las actividades diarias de los colaboradores

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	3	8	2	0	0	13
PORCENTAJE (%)	23,08%	61,54%	15,38%	0%	0%	100%

Fuente: Manzano (2016)

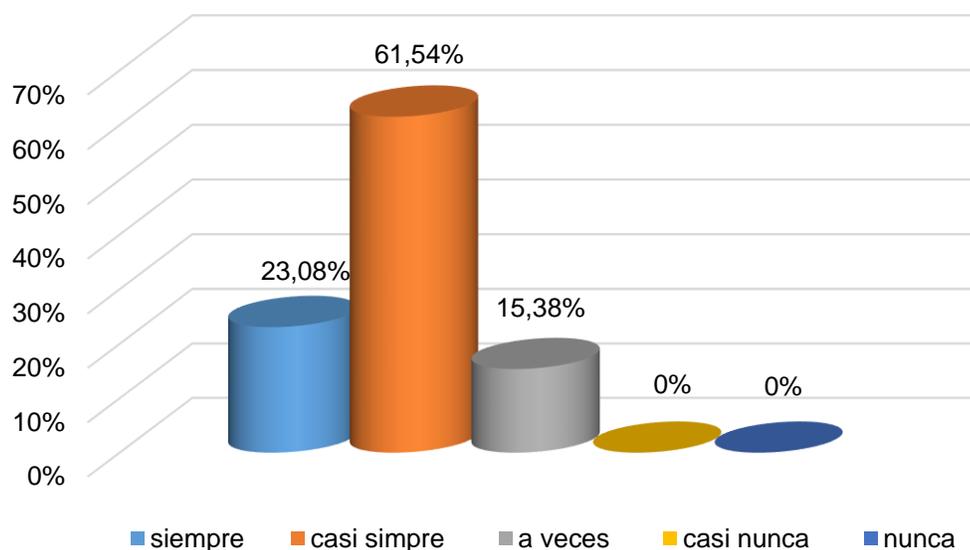


Gráfico 20. Incentiva a colocar todo el esfuerzo en la realización de las actividades diarias de los colaboradores.

Análisis e Interpretación

El 61,54% de los gerentes consideran que casi siempre se les motiva a los colaboradores colocar todo su esfuerzo en la realización de sus actividades, asimismo el 23,08% de ellos opinan que siempre se incentiva la aplicación de todos sus esfuerzos a la tareas diarias, por otra parte el 15,38% asumen que solo a veces los gerentes estimulan a los colaboradores a dar todo de si, finalmente ninguno considera que no se impulsa a la implementación de todo el esfuerzo por parte de los colaboradores.

Ítem 21. El ambiente donde se desarrolla laboralmente lo motiva a ejecutar sus tareas adecuadamente.

Cuadro 29
Ambiente laboral motiva a ejecutar las tareas adecuadamente

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	1	3	5	2	2	13
PORCENTAJE (%)	7,69%	23,08%	38,46%	15,38%	15,38%	100%

Fuente: Manzano (2016)

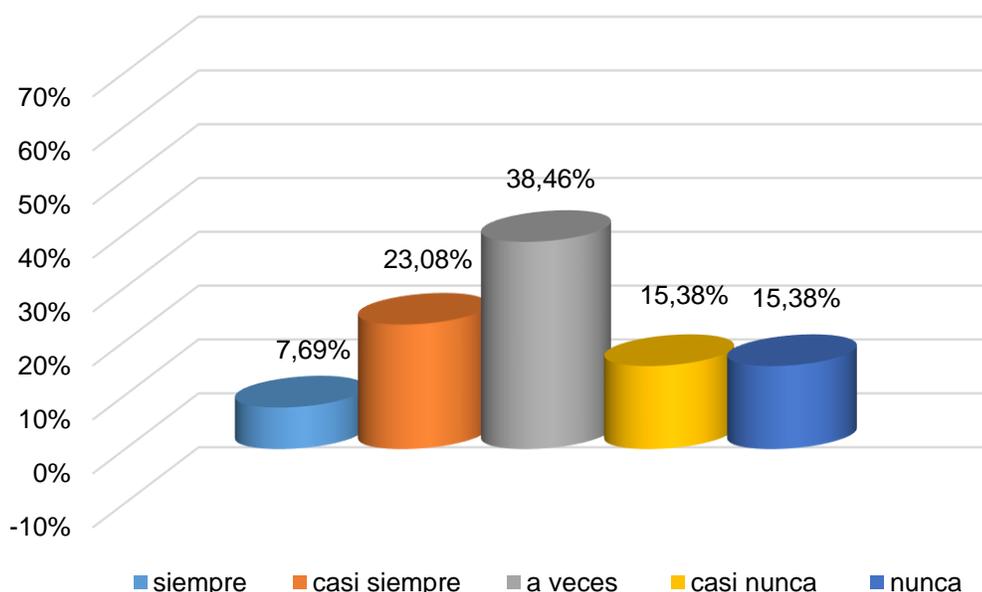


Gráfico 21. Ambiente laboral motiva a ejecutar las tareas adecuadamente.

Análisis e Interpretación

Un 38,46% opina que solo a veces el ambiente de trabajo les motiva a realizar sus tareas adecuadamente, por otra parte el 23,08% expresan que casi siempre funciona como un incentivador a efectuar sus tareas, así mismo en igual proporción 15,38% asumen que casi nunca o nunca el clima organizacional es un incentivo para la ejecución de sus haberes, finalmente solo un 7,69% consideran que siempre el ambiente les impulsa a ejecutar sus actividades de manera adecuada.

Ítem 22. Ofrece los incentivos suficientes para el cumplimiento de las actividades.

Cuadro 30
Ofrece incentivos suficientes para el cumplimiento de las actividades

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	3	5	2	3	13
PORCENTAJE (%)	0%	23,08%	38,46%	15,38%	23,08%	100%

Fuente: Manzano (2016)

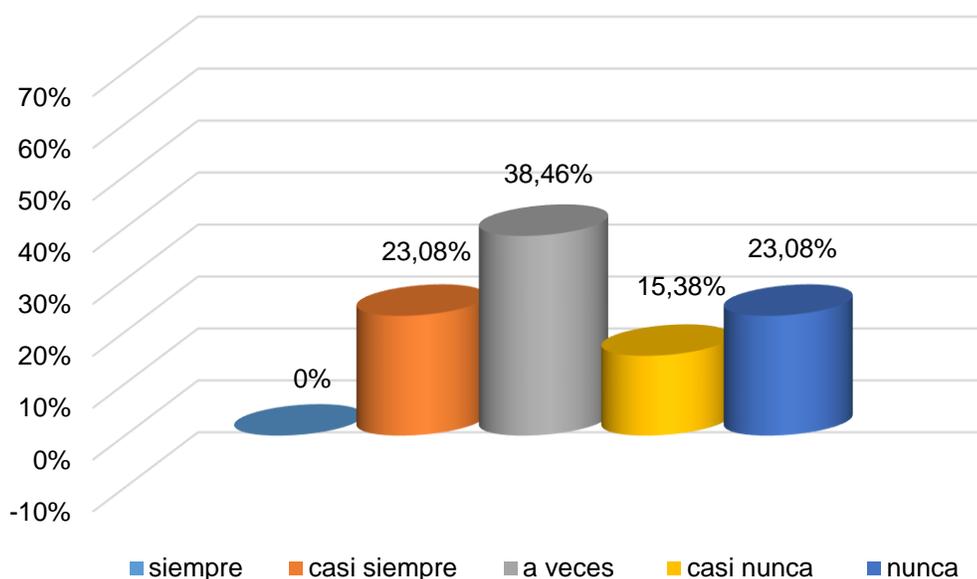


Gráfico 22. Ofrece incentivos suficientes para el cumplimiento de las actividades.

Análisis e Interpretación

En relación a la presente interrogante un 38,46% expresan que solo a veces se ofrecen los incentivos necesarios para el cumplimiento cabal de las actividades, así mismo un 23,08% opinan que casi siempre y nunca respectivamente se brindan los incentivos suficientes para la ejecución de las tareas, por otra parte un 15,38% asumen que los incentivos casi nunca son ofrecidos, finalmente ninguno de los encuestados manifiestan que de manera constante se les otorgan incentivos que promuevan la ejecución de sus haberes.

Ítem 23 Se siente integrado en las programaciones de recreación que realiza la empresa.

Cuadro 31
Integración en programaciones de recreación en la empresa

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	2	5	2	1	3	13
PORCENTAJE (%)	15,38%	38,46%	15,38%	7,69%	23,08%	100%

Fuente: Manzano (2016)

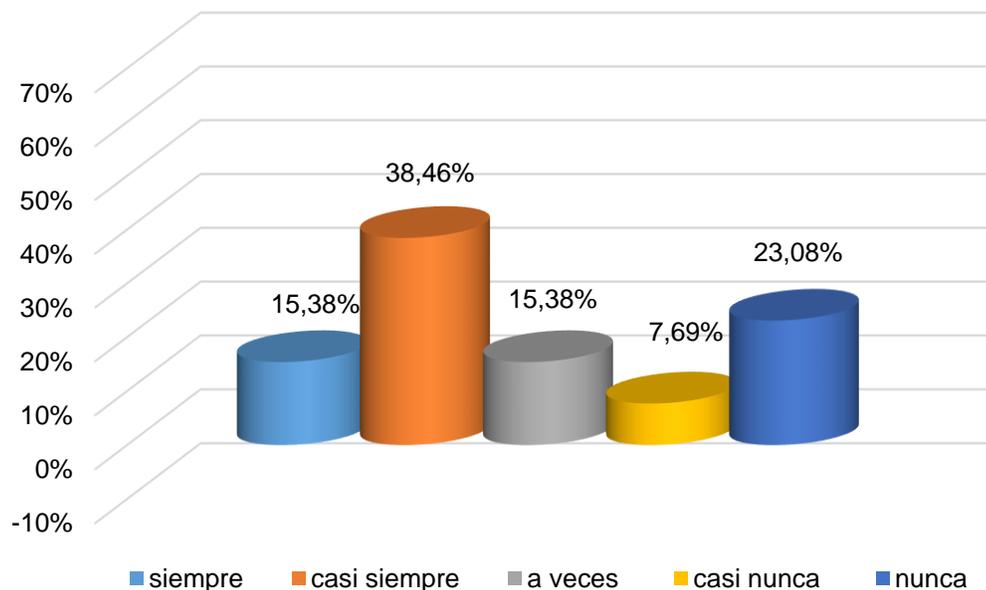


Gráfico 23. Integración en programaciones de recreación en la empresa.

Análisis e Interpretación

Un 38,46% manifiesta sentirse casi siempre integrado a las actividades recreativas de la organización, en el mismo orden de ideas, el 23,08% considera que nunca se le incluye en dichas actividades, por otra parte el 15,38% afirma que siempre y solo a veces respectivamente se les toma en consideración para actividades recreacionales, y finalmente un 7,69% expresa que casi nunca se le considera para ser partícipe de ellas.

Ítem 24. Se considera satisfecho con el rol que desempeña dentro de la organización.

Cuadro 32
Satisfacción con el rol que desempeña dentro de la organización

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	3	7	2	1	0	13
PORCENTAJE (%)	23,08%	53,85%	15,38%	7,69%	0%	100%

Fuente: Manzano (2016)

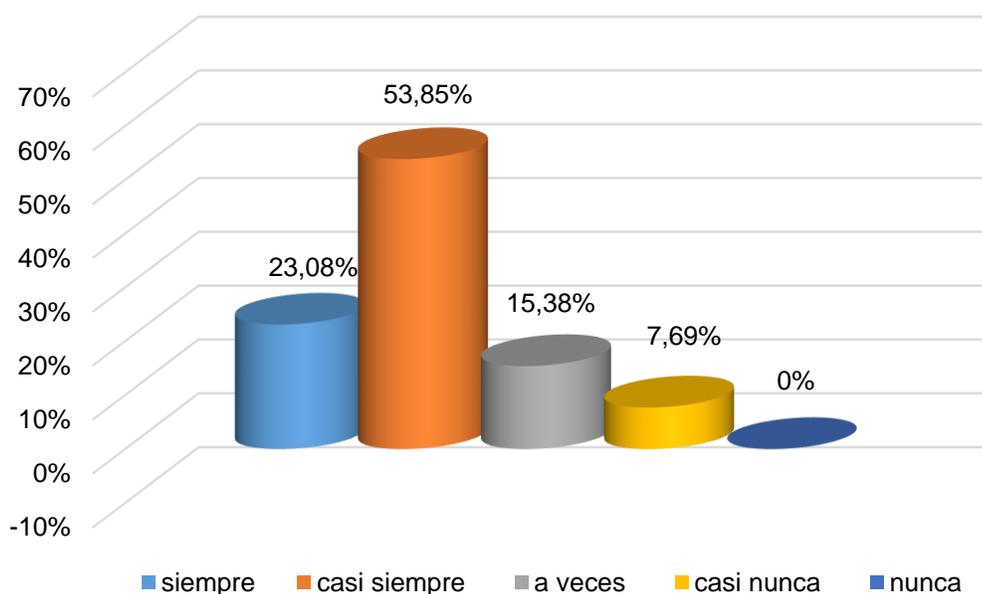


Gráfico 24. Satisfacción con el rol que desempeña dentro de la organización.

Análisis e Interpretación

En este sentido el 53,85% de los encuestados manifiestan casi siempre sentirse satisfechos con el rol que desempeñan dentro de la organización, asimismo el 23,08% considera que todas las veces se sienten a gusto con su puesto, por otra parte el 15,38% expresan que en ocasiones se sienten bien con el rol que desempeñan, de igual forma el 7,69% asumen que casi nunca están realmente satisfechos, finalmente ninguno manifiesta estar es total desagradado con su puesto.

Ítem 25. Su trabajo incrementa y enriquece el proceso de la empresa.

Cuadro 33

Trabajo incrementado y enriquecido por el proceso de la empresa

RESULTADO	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
RESPUESTAS (f)	0	3	8	1	1	13
PORCENTAJE (%)	0%	23,08%	61,54%	7,69%	7,69%	100%

Fuente: Manzano (2016)

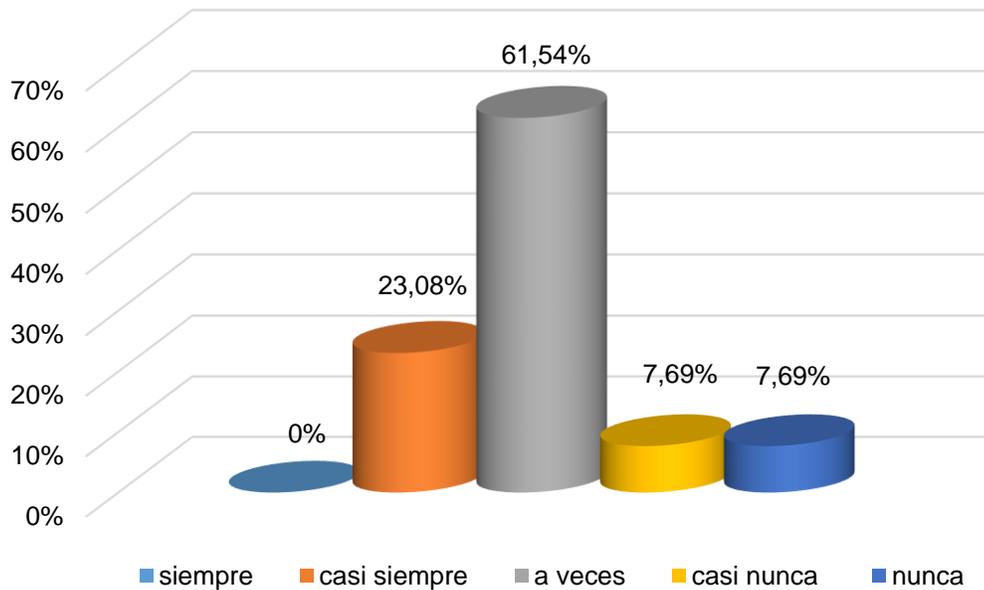


Gráfico 25. Trabajo incrementado y enriquecido por el proceso de la empresa.

Análisis e Interpretación

Una mayoría representando el 61,54% opinan que solo a veces sienten que su trabajo es un factor enriquecedor para la organización, asimismo el 23,08% expresan que en la mayoría de las ocasiones sienten ser parte de incremento para los procesos, por otra parte un 7,69% manifiestan que casi nunca y nunca respectivamente sienten que sus actividades formen parte enriquecedora de la empresa, y finalmente ninguno asevera manifestar que en toda ocasión siente su aporte a la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El coaching dentro del desarrollo organizacional y por ende del talento humano ha sido un tema que se ha mantenido en la vanguardia durante los últimos años, puesto que es una herramienta gerencial que permite una mayor flexibilidad entre la relación gerente – colaborador, aumentando de esta forma la retroalimentación de los mismos. Concediendo asimismo una oportunidad de desarrollo y crecimiento del personal puesto que se le otorgan ciertos grados de libertad, donde entonces se les incentiva a aportar ideas, desarrollar nuevos métodos, acompañarlos en el campo de trabajo más que dar órdenes e imponerse como jefes.

De allí nace una de las razones por las que se está cambiando el rol de jefe impositor a ser un líder que junto a su equipo afronten problemas y circunstancias adversas creciendo, desarrollándose y complementándose en el andar. Aprendiendo a conocer a las personas con quienes trabaja, sus habilidades, fortalezas y ser parte del proceso de formación y crecimiento de ellos. Un coach debe procurar evitar que su coachee se estanque, al contrario debe motivar su crecimiento de la mano del mismo.

Asimismo se decidió realizar un estudio en la empresa C.A Ron Santa Teresa con la intención de analizar el coaching en la gestión del talento humano de la misma, estableciendo así un diagnóstico, determinando el problema, además de plantearse interrogantes y objetivos que direccionaran dicha investigación. De esta forma se procedió a estudiar una muestra integrada por trece (13) gerentes de los distintos departamentos de la organización; de acuerdo entonces a los objetivos planteados inicialmente y a

los resultados de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar se identificó el proceso de dirección que se lleva a cabo por parte de los gerentes dentro de la organización y en sus respectivos departamentos, para ello se encontró así que por la naturaleza de las actividades de la organización se necesita de una planificación estratégica y coordinada de las actividades que se han de desarrollar durante el proceso productivo, sin embargo se constató que no es la fase de planeación sino la posterior, puesto que un 46,15% de los sujetos estudiados concuerdan que dichos objetivos se cumplen solo a medias, solo que conlleva a que las directrices organizadas no se están llevando o trasladando al personal de forma eficiente.

Asimismo en relación al proceso de dirección se concluye que no todos los gerentes gestionan los esfuerzos de los colaboradores en pro de un correcto cumplimiento de las actividades, motivo al desconocimiento de las habilidades y destrezas del personal, lo que conlleva entonces a una asignación inadecuada de las actividades.

Por otra parte la presencia del coaching como herramienta modeladora del talento humano se manifestó en ciertas formas, como el hecho de que se les da un espacio a los colaboradores de aportar ideas y recomendaciones, y de esta forma ser escuchados por sus gerentes.

Sin embargo el proceso de acompañamiento en el campo de trabajo se mostró distante, puesto que no se reconoce la intención de liderazgo efectivo, en guiar, instruir y ayudar a los colaboradores, promoviendo un proceso de crecimiento y así de ganar – ganar. De aquí que el 69,23% de los gerentes

afirman que solo a veces se les otorga la instrucción necesaria y requerida para un desarrollo integral dentro de sus áreas de trabajo, que les permita entonces especializarse de manera óptima.

Aunque si bien no existe una excesiva supervisión, pudiéndose entender como una especie de “libertad” se es necesario que el gerente transite junto a su personal, puesto que la idea del coaching no es que aprendan solos, sino tener a alguien que pueda y tenga la disposición de ayudarles.

Ahora bien, con respecto a la interacción que se da entre gerentes y colaboradores, se encuentra muy ligada a las conclusiones anteriormente mencionadas, sin embargo se detectó que existen brechas que distancian a ambas partes lo que deteriora entonces el proceso de retroalimentación.

Existiendo un flujo de comunicación bastante débil, demostrando de esta forma que no se llega al cumplimiento cabal de las metas organizaciones atribuido en cierta forma a ello, además de otros factores como la motivación en el trabajo.

En el mismo orden de ideas, como se mencionó en el punto anterior si bien la comunicación y la motivación son factores influyentes en el incumplimiento de todos los objetivos de la empresa, de ello que el 61,54% asevera el hecho de no sentir que su trabajo sea una parte que incremente el proceso de la empresa. De allí se puede concluir como la incomodidad y falta de crecimiento del personal afecta al desarrollo total de las actividades que se llevan a cabo.

Así como la poca integración de todo el personal, falta de incentivos, son factores que han incidido directamente en el crecimiento del talento humano

de la empresa C.A Ron Santa Teresa. Llegando a la conclusión que el coaching no se ha arraigado en todos sus aspectos dentro de la organización, absteniéndose de disfrutar de todas las bondades que esta herramienta ofrece, de forma que se cuenta con un personal estancado, poco motivado, unas vías de comunicación deficientes, creándose barreras dentro del proceso atrofiando entonces el proceso de desarrollo del personal.

RECOMENDACIONES

Una vez analizadas cada una de las conclusiones a las que se llegó con el estudio se considera de impetuosa necesidad otorgar ciertas recomendaciones por parte del investigador que permitan o garanticen una mejora dentro de la organización, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Mejorar los canales de comunicación, lo que permitirá que las ordenes, directrices, ideas fluyan con mayor facilidad, lo que ayudara a un mejor entendimiento de las mismas evitando el surgimiento de dudas o vacíos al momento de ejecutarlas. De igual forma esta mejora colaboraría en el proceso de integración gerente – colaborador.
- Que los gerentes se permitan conocer a su personal, es decir, no limitarse simplemente a aspectos superficiales, sino saber determinar y visualizar destrezas y habilidades, lo que le dará entonces la oportunidad de colocar y otorgar tareas y puestos de trabajos que estén acorde a ellas, garantizando un mejor cumplimiento de las actividades.
- Ofrecer procesos de capacitación y adiestramiento no solo a los colaboradores sino a los gerentes, de forma que todos puedan ser parte del proceso formativo, siendo participen en todas las etapas del mismo.

De igual forma estar junto a su personal en el campo de trabajo siendo un apoyo para los mismos.

- Ofrecer mayores incentivos a los trabajadores, e informales de la complejidad y necesidad de cada uno de los puestos de trabajos otorgados, de forma que cada quien pueda conocer la importancia de lo que hace en el desarrollo de la empresa en general.
- Integrar a todo el personal en las actividades recreativas y formativas, de manera que se maximice la experticia de los mismos, sin dejar a un lado su parte humana y sensitiva. Lo que de igual forma promueva las relaciones interpersonales.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica. (6a. ed.). Caracas: Episteme.
- Balestreni, M. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Balliache, D. (2009). Guía Unidad II: Marco Teórico. Venezuela.
- Cardona, A. (2008). La esencia del Coaching. (1ª. Ed.). Santo Domingo: Nuevos Empresarios.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones. (9a. ed.) México: McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000.
- Cudrano, D. (2006). Coaching: Cuando el Líder Hace Hacer (I). Talento Humano (198), 34-44.
- Duarte, E. y Parra, E. (2014). Lo que debes saber sobre un trabajo de investigación. (3a. ed.). Maracay: Graficolor, C.A.
- Fagilde, C. (2009:6). Presupuesto Empresarial. Un enfoque práctico para el aula. Barinas: V.P.D.S.
- Giménez, F. (2009). El directivo en tiempo de crisis. Talento Humano (229), 72-76.
- Griffin, R. (2011). Administración. (11a. ed.) Editorial: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2011). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. (4a. ed.). Valencia: Episteme Consultores Asociados, C.A.
- Koontz, H., Wheihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva Global y Empresarial. (14ª. ed.). México: McGraw Hill.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.
- Muradep, L. (2009). Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje. (1a. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano (243), 56-68.
- Ospino, J y Troconis, L (2014). Estrategias gerenciales apoyadas en el proceso coaching para generar eficiencia en la empresa LAMISUR, C.A. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. San Diego.
- Parella y Martins (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (3a. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Palomo, M. (2012). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (7a. ed.). México: Alfaomega.
- Ramírez, T. (2007). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo.
- Ravier, L. (2006). ¿Cuál es la historia del Coaching? Esencia del Coaching (01), 2-6.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de la Investigación. Caracas: PANAPO.
- Tamayo y Tamayo (2009). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006). Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Zapata, M. (2012) ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. Revista de Investigación. (1), 1-11.

ANEXOS

ANEXO “A”
CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



Presentación

El instrumento que a continuación se presenta tiene como propósito recabar información necesaria para **“EL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA C.A. RON SANTA TERESA”**

El mismo consiste en un cuestionario estructurado, conformado por Veinticinco (25) ítems con respuestas policotómicas tipo Likert cuyas alternativas son: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, el cual le permitirá al investigador realizar el análisis cuantitativo y cualitativo, para su estudio.

La información obtenida será tratada con absoluta confidencialidad y tendrá únicamente fines investigativos, por lo tanto, será trabajada sólo por él, siendo el encargado de analizar e interpretar los datos obtenidos, permitiéndole realizar sus conclusiones y posteriormente proponer las recomendaciones pertinentes.

Datos del Encuestado (Opcional)

Cargo que Desempeña: _____

Departamento: _____

Tiempo de Servicio: _____

Instrucciones

1. Realice una lectura general del cuestionario.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems antes de responder.
3. Marque con una equis (X) la alternativa que considere correcta.
4. Si desconoce el contenido de la pregunta formulada, no seleccione ninguna alternativa.
5. Evite tachones y borrones en el cuestionario que pudiesen distorsionar la información suministrada.
6. En caso de dudas con la formulación de algunos de los ítems, preguntar al encuestador.
7. Sea objetivo y sincero a la hora de responder el cuestionario.

Gracias por su colaboración

El Investigador

Questionario

Ítems		Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1.	¿Considera usted que el resto de los gerentes coordinan de manera organizada las actividades que deben desarrollarse durante el periodo de trabajo establecido?					
2.	¿Se establecen normas y directrices de trabajo de forma clara y sencilla por parte de todos gerentes?					
3.	¿Se cumple con todos los objetivos y metas trazados en la planificación mensual?					
4.	¿Se comunican correctamente las instrucciones que se han de seguir para la realización efectiva de las actividades dentro de la Organización?					
5.	¿Considera que todos los gerentes respectivos coordinan y direccionan correctamente los esfuerzos de los colaboradores en pro del alcance de las metas organizacionales?					
6.	¿Se asignan de manera proporcional y equitativa las tareas a realizarse?					
7.	¿Se encargan de guiar a los colaboradores en la ejecución de las tareas de forma amena y constructiva?					
8.	¿Existe una excesiva supervisión del trabajo realizado por los colaboradores?					
9.	¿Se le permite aportar ideas a los colaboradores con respecto a la ejecución de sus labores dentro de la organización?					
10.	¿Considera que con su ayuda el talento humano ha adquirido mayor experiencia dentro de su área de trabajo?					
11.	¿Se les ofrece a los colaboradores el desarrollo necesario para especializarse en su área de trabajo?					
12.	¿Considera que ha servido de ayuda para el crecimiento laboral y profesional del Talento Humano de la Organización?					
13.	¿Mantienen un flujo de comunicación integra y/o completa con sus colaboradores?					
14.	¿Ofrece respuestas oportunas al momento de ser requerida por los colaboradores?					
15.	¿Se considera flexible frente a la presentación de nuevas ideas?					
16.	¿Considera que escucha las solicitudes y sugerencias realizadas por parte de los colaboradores?					
17.	¿Cree que es un generador de confianza dentro del proceso organizacional?					
18.	¿Estimula el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de los colaboradores?					
19.	¿Considera que utiliza un tono de voz adecuado al momento de dar órdenes y asignar tareas?					
20.	¿Considera que incentiva a colocar todo el esfuerzo en la realización de las actividades diarias de los colaboradores?					
21.	¿Considera que el ambiente donde se desarrolla laboralmente lo motiva a ejecutar sus tareas adecuadamente?					
22.	¿Cree que ofrece los incentivos suficientes para el cumplimiento de las actividades?					
23.	¿Se siente integrado en las programaciones de recreación que realiza la empresa?					
24.	¿Se considera satisfecho con el rol que desempeña dentro de la organización?					
25.	¿Siente que su trabajo incrementa y enriquece el proceso de la empresa?					

Gracias por su colaboración

ANEXO “B”
JUICIO DE EXPERTOS

Juicio de Expertos para la Validación del Instrumento

Instrucciones: Marque con una equis (X) el rango que usted considere para cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario.

ÍTEMS	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
17.									
18.									
19.									
20.									
21.									
22.									
23.									
24.									
25.									
26.									

Observaciones:

Leyenda: **B:** Bueno **R:** Regular **D:** Deficiente

Evaluated por:

Nombres y Apellidos: _____.

Cédula de Identidad: N° V.- _____.

Firma: _____.

ANEXO “C”
CARTAS DE VALIDACIÓN

ANEXO “D”
CALCULO DE LA CONFIABILIDAD