



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN EL COACHING  
ENFOCADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL  
QUE PROMUEVA LA EFICACIA LABORAL DEL RECURSO HUMANO**

Línea de Investigación:  
Gestión de las personas.

Autora: María Alejandra Pineda  
Cédula: 14.302.096  
Correo: [marialepm@hotmail.com](mailto:marialepm@hotmail.com)  
Tutor: Bruno Valera.

Bárbula, Julio de 2022



**ACTA VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO**

N° Exp 07  
Periodo: 2S-2022

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN EL COACHING ENFOCADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVA LA EFICACIA LABORAL DEL RECURSO HUMANO.

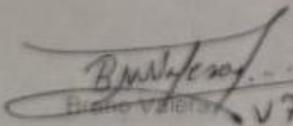
Elaborado y Presentado por

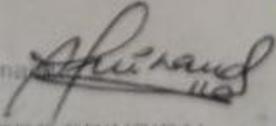
Apellidos y nombres	C.I.
Pineda Maria	14 302 096

Estudiantes de la Escuela de Relaciones Industriales  
Bajo la tutoría de la Prof. Bruno Valera C.I. 7.575.154

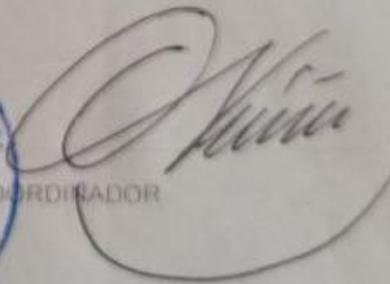
Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos

Aprobado  No Presento

  
Bruno Valera 7575154  
MIEMBRO PRINCIPAL-TUTOR

  
Alejandra Guina  
MIEMBRO PRINCIPAL



  
COORDINADOR  
SUPLENTE

En Barbuía a los 04 días del mes de Noviembre del año 2022



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN EL COACHING  
ENFOCADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL  
QUE PROMUEVA LA EFICACIA LABORAL DEL RECURSO HUMANO.**

**Una experiencia:** De investigación, que me permitió diseñar un programa de acompañamiento basado en el coaching, para aportar recomendaciones a la empresa objeto de estudio, Servi – Camacho, C. A. y así promover a la eficacia laboral del recurso humano.

**Línea de investigación:** Gestión de las personas.

**Autora:** Pineda Molina, María Alejandra.

**Tutor:** Valera Henríquez, Bruno Manuel.

**Fecha:** Noviembre, 2022

## **RESUMEN**

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo diseñar un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de Servi – Camacho, C. A. Metodológicamente se ubicó en los tipos de estudio de campo, con un nivel descriptivo, utilizando como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta, siendo el instrumento de esta última un cuestionario policotómico con cinco opciones de respuestas tipo Lickert, fue aplicado a una población de cuarenta y cinco (45) empleados, representada en su totalidad por el capital humano que labora en la empresa; la validez se midió a través de la técnica de juicio por expertos y la confiabilidad mediante el estadígrafo de Alfa de Cronbach (0,62), ubicado dentro del rango de alta confiabilidad; en cuanto a las técnicas de análisis de la información se manejó la estadística descriptiva presentando la información mediante cuadros estadísticos, promedios y gráficos circulares. En conclusión, requiere desarrollar un recurso humano altamente calificado y comprometido con los objetivos organizacionales, por lo que se pretende fundamentar y consolidar la institución en la excelencia de su recurso humano para generar seguridad, solidez e integración en su personal. Para ello se le recomendó a la empresa, implementar y ejecutar el plan estratégico propuesto basado en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los trabajadores mejoren su desarrollo como equipo de alto desempeño. Desarrollar estrategias de gestión del talento humano y el desarrollo del liderazgo a través del Coaching Organizacional. Incorporar programas de formación mediante la técnica de Coaching Organizacional, de manera de que contribuya a realizar una supervisión efectiva, directamente al personal y se facilite el logro de metas y objetivos.

**Palabras Clave:** Coaching, Programa de Acompañamiento, Liderazgo Organizacional, Eficacia Laboral, Motivación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema .....	04
Objetivos de la investigación.....	12
Justificación de la investigación.....	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.</b>	
Antecedentes.....	16
Referente Teórico.....	19
Teoría del Coaching.....	19
Bases teóricas.....	29
Gestión del talento humano .....	29
La dirección como proceso administrativo .....	33
Elementos del proceso de dirección.....	35
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO.</b>	
Naturaleza de la investigación.....	41
Estrategia metodológica.....	41
Población y Muestra .....	44
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
Validación del instrumento .....	46

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Análisis e interpretación de los resultados .....	52
---	----

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de la Propuesta .....	77
------------------------------------	----

Objetivos de la Propuesta .....	78
---------------------------------	----

Justificación de la Propuesta .....	79
-------------------------------------	----

Conclusiones .....	92
--------------------	----

Recomendaciones .....	93
-----------------------	----

<b>LISTA DE REFERENCIA .....</b>	<b>94</b>
----------------------------------	-----------

<b>Anexos .....</b>	<b>98</b>
---------------------	-----------

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La humanidad a partir del año 2019 se ha visto envuelta en cambios trascendentales, de gran impacto en todos los escenarios debido a la aparición de la pandemia del COVID-19, también conocido como Coronavirus, esto ha revolucionado por completo las dinámicas productivas en el mundo empresarial. Además de la transformación radical de los hábitos y lugares de trabajo, surgiendo nuevos retos y dificultades a los que las empresas deben enfrentarse, poniendo a prueba los altos niveles gerenciales para poder ofrecer respuestas que generen el equilibrio perfecto entre la eficacia, la eficiencia y la productividad. Siendo estos elementos de gran importancia para la sostenibilidad de una organización.

Al respecto, se consulta la página web oficial de la Organización Mundial de la Salud (OMS), quien publica en el año 2020 su concepto y posición contextualizada ante la experiencia de pandemia mundial, el cual define como:

La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de “neumonía vírica” que se habían declarado en Wuhan (República Popular China). Pág. 1

Esta noticia junto a las medidas de aislamiento social y cuarentena radical se dieron en Venezuela de manera oficial el 15 de Marzo del 2020, produciendo un impacto emocional a toda la población, quien enfrentaba una

vivencia totalmente inédita, con ciertos referentes del siglo pasado, con alguna noción muy ligera de lo que es el término pandemia, el cual la Organización Mundial de la Salud (OMS:2020) define como: “la propagación mundial de una nueva enfermedad, establece un alcance general o universal, aunque en algunos casos se ha utilizado el término cuando una enfermedad se propaga en toda un país.”.

Este detenimiento total, fue suficiente para que se generara una transformación absoluta de la vida social de las personas, de su ritmo de trabajo, de sus capacidades de sostenimiento en la economía familiar, y en el caso de las empresas constituidas ha generado en más de 500 días de pandemia a la fecha una cantidad de adaptaciones a lo que se denomina “una nueva realidad”, donde las organizaciones han padecido la pérdida de recursos económicos a causa de estos detenimientos prolongados y fraccionados del trabajo en sí sino sobre todo y lo más importante la pérdida de su capital humano que ha padecido el COVID-19, quienes en algunos casos sobreviven y otros lamentablemente no, quedando en una parte de los sobrevivientes afectados en su salud física y emocional, afectados por todo lo que envuelve el padecimiento del mismo.

Todo lo descrito hasta el momento ha conllevado de manera obligatoria a cambios que han incorporado nuevas tendencias para el desarrollo de las actividades empresariales, desde lo administrativo hasta lo operativo considerando el factor humano, cuyo desarrollo propiciarán la adaptabilidad de los procesos organizacionales para poder generar competitividad en tiempo de pandemia, donde la crisis económica se incrementa y la posibilidad de permanencia de las empresas se ve afectada por su capacidad de respuesta al nuevo escenario social y la propia

evolución de la economía mundial, haciendo toda esta situación que se manifiesta con un carácter global en la población.

Tomando como referencia lo planteado por Hernández y Morales (2004), se dice que: “Desde los tiempos del enfoque clásico tradicional de la administración, se hace mención de la necesidad de entrenar y orientar a los trabajadores para que tengan un buen desempeño laboral” pág. 45, por ejemplo, Frederick Taylor, propulsor del movimiento de la organización científica del trabajo, que tenía por objeto la utilización de métodos científicos para realizar eficientemente las actividades laborales y dirigir a los obreros a fin de obtener prosperidad para el empleador y los trabajadores, al enunciar los principios de la administración científica, en el tercero de ellos, considera que la selección y un entrenamiento adecuado permitirá lograr que el trabajador labore eficazmente.

Posteriormente, dada la tendencia a la deshumanización del trabajo en la que cae este enfoque, nace el enfoque humanístico, el cual concentra su interés por el hombre y su grupo social, gracias a su desarrollo y a los logros alcanzados por las Ciencias Sociales, se tiene muy en cuenta los aspectos emocionales de los trabajadores, sus intereses y motivaciones, para que éstos puedan alcanzar sus propias metas y ambiciones personales, se sientan bien consigo mismos, tengan un mejor desempeño en el ámbito laboral y avancen en su carrera profesional; lo cual se podría canalizar mediante un programa de adiestramiento, desarrollo de personal y liderazgo organizacional que se conduzcan según los objetivos institucionales conforme a las necesidades de los trabajadores.

Haciendo que este enfoque tenga vinculación con lo que se ha venido describiendo, a pesar que el escenario de la pandemia es un tema

emergente que se vive en la actualidad y del cual todos se encuentran aprendiendo, sin duda que, las organizaciones establecidas en Venezuela afrontan una variable más con la que intervenir en las nuevas tendencias que se suman a la dinámica política, económica y social de este país. En este sentido, la presente investigación centra su mayor observancia significativa en que el trabajador es un recurso humano que requiere de atención, de motivación, de acompañamiento, hasta de intervención para que se sienta apoyado y parte de la organización, cuando esto se hace posible los resultados son no sólo de eficacia sino de integración comprometida a la empresa, siendo esto el interés que envuelve la presente investigación.

En este orden de ideas, es importante indicar que toda organización que ha comprendido que su principal activo es el capital humano, es decir, sus trabajadores, va a desear que sientan lo importante que es para ella la labor que realiza su personal, considera un programa de adiestramiento y desarrollo una gran inversión, que busca maximizar el rendimiento del recurso humano para alcanzar el éxito esperado, como señala Garfield (1994) citado por Eslava (2016:32), “las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del trabajo en equipo, de la formación y creatividad de su gente”. Por lo tanto, son organizaciones que han decidido darle un giro a la gestión del recurso humano, a la manera como se dirige al personal y lo preparan para asumir los retos de la dinámica actual, el trabajador se convierte en un socio estratégico para el alcance de los objetivos siendo esto alcanzado desde un liderazgo organizacional vinculado con las metas comunes.

A partir de considerar la eficacia laboral como un indicador al que prestarle atención para mantener niveles adecuados de productividad y competitividad, se han presentado diferentes métodos y técnicas de

adiestramiento y desarrollo, tales como cursos en aulas, asignaciones especiales, adiestramiento en el puesto de trabajo, inducciones, entre muchos otros, cada uno con un fin específico a cumplir. Es importante destacar la definición que establece la Organización Internacional del Trabajo – OIT (2020:1) sobre la eficacia laboral, donde indica que es “la que mide la capacidad de utilizar medios para lograr determinado fin”, por lo tanto, esta investigación se encuentra dirigida a que a través de la herramienta del coaching se promueva la motivación hacia la eficacia, fortaleciendo las capacidades de los trabajadores siendo tomados en cuenta como humanos dentro de todo el proceso que se vive en tiempo de pandemia.

En atención a lo que se viene describiendo, se debe señalar que hoy en día han surgido una serie de herramientas innovadoras, dirigidas a motivar eficazmente a todos los involucrados en una empresa, a perfeccionar sus competencias, gestionar sus conocimientos, a ayudarlos a descubrir aquellos talentos escondidos y corregir aspectos de su personalidad que pudieran afectarle, para llegar a ser, a futuro, lo que se han planteado alcanzar; mediante un proceso donde la persona tratada es la principal protagonista y responsable de su progreso; entre estas herramientas se encuentra principalmente el coaching, que es lo que le aporta significancia al presente estudio.

Al respecto, se ubica a Eslava (2016:21), quien afirma que:

Grandes organizaciones en el mundo entero reconocen la efectividad de esta herramienta entre ellas Baxter, Gillette y ABB, afirmando “haber encontrado una estrategia que hace posible un cambio muy positivo, orientado a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas metacéntricos de autoridad y poder.

Esto significa que las empresas ya no pueden ser lideradas ni gerenciadas con la visión clásica del mando y el control, dando paso a un nuevo estilo de liderazgo con perspectiva humana y a su vez con orientación a la eficacia productiva del recurso humano a su cargo. La adaptabilidad es una razón para que esto sea posible y así se obtengan resultados organizacionales\_ satisfactorios y medibles que lleven al crecimiento integral de todos los involucrados.

A pesar del nuevo panorama al que se enfrentan las organizaciones en tiempo de pandemia, existe una especie de vacío técnico de aplicación de tendencias motivacionales, producto de la realidad acontecida de los altos índices que reporta la Organización Mundial de la Salud (OMS) con los contagiados, tasa de mortalidad derivadas del COVID-19, y esto abarca a la población trabajadora en Venezuela también, haciendo que estas circunstancias incidan y afecten el rendimiento profesional, observándose una falla del actual liderazgo organizacional que viene dada por el olvido de cómo rescatar el factor humano, de hacer las organizaciones más humanas que puedan combinar exitosamente la competitividad y productividad en pro del crecimiento de ambas partes, que incentive, motive al personal a desarrollar su potencial, para dar valor agregado a la organización a la que pertenecen.

Especialmente, esta falla puede observarse fácilmente en organizaciones que son lideradas por gerentes que trabajan utilizando métodos del pasado cuyo estilo de gerenciar no ha evolucionado a la par del pensamiento moderno; la prioridad de un directivo debe estar enfocada en las personas y en sus comportamientos, y no sólo en sistemas y procesos, a fin de obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa. El gerente de hoy debe poder motivar a todos los individuos para

mejorar continuamente, ser útiles a la organización e inspirar una nueva forma de actuar.

En este sentido, cualquier empresa que busque mejorar su rendimiento, las acciones de mejora deben estar orientadas, fundamentalmente en un principio, al desarrollo de las competencias de sus gerentes y particularmente las actitudinales; tomando en consideración lo expresado por Gordon (1996:47), se afirma que:

Quienes deben desaprender y aprender nuevos comportamientos en las empresas son sus directivos, puesto que sus conductas son modelos a seguir, y son éstos quienes en primer lugar deberían orientar y guiar a los empleados al alcance de los objetivos organizacionales.

La empresa objeto de estudio, se dedica a la instalación, mantenimiento, reparación de aires acondicionados en ambientes empresariales y domésticos, la cual tiene más de 15 años en el mercado de la refrigeración venezolana, atendiendo necesidades de comercios, clínicas, centros comerciales, edificios y particulares, posicionada en el mercado carabobeño específicamente y cuenta con 45 trabajadores para satisfacer los requerimientos de los clientes, esta organización se propone mantener el liderazgo que ha logrado en el mercado, y a largo plazo se ha trazado como meta penetrar en otros estados cercanos.

Con miras alcanzar estos objetivos, la empresa está trabajando en la ejecución y desarrollo de exigencias de controles de calidad de los procesos a través de la aplicación de programas de capacitación en la actualización de técnicas de refrigeración e instalación de equipos industriales por lo que se proyecta a incrementar su cartera de clientes para la atención, instalación y demás servicios que provee, por lo cual se hace relevante aplicar un

liderazgo organizacional que acompañe los procesos con lo que se optimizan las operaciones, permitiendo aumentar la eficiencia y eficacia laboral.

Es indudable entonces, que esta empresa requiere de todo el esfuerzo de sus empleados para continuar creciendo y fortaleciéndose, sin embargo no se puede pedir calidad de servicio si no se orienta y ayuda a los trabajadores a desarrollar habilidades para brindar la excelencia, en este sentido se requiere de un liderazgo eficaz que optimice el rendimiento del personal, mantenga motivado al personal y genere equipos de trabajo de alto desempeño. Eslava (2016:38) sostiene que la función de dirigir personas en la organización: “Es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exigen del ejecutivo múltiples competencias, siendo una de las importantes la formación psicológica y humanista sólida”.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual, encuentran en el coaching un modelo de inestimable valor, de acuerdo con la Asociación Española del Coaching (2018:12) este proceso “genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño” y aunque es una técnica relativamente nueva, se ha convertido en un arte para que la personas consigan lo mejor de sí mismas, en todo aquello que deseen mediante una relación continuada. En consecuencia surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación de la empresa objeto de estudio en relación a la eficacia laboral en tiempo de pandemia? ¿Qué competencias actitudinales debe poseer el líder de esta organización para que potencie el desempeño de su recurso humano para el alcance de los objetivos organizacionales? ¿Cuáles serán las técnicas que se implementarán para que el acompañamiento basado en el Coaching tenga resultados en la eficacia laboral?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Diseñar un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de Servi – Camacho, C. A.

### **Objetivos Específicos:**

Diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C. A.

Identificar los indicadores de eficacia del recurso humano que debe potenciarse desde el coaching enfocado al liderazgo organizacional en la empresa de Servi – Camacho, C.A.

Describir las diferentes técnicas que se implementaran en un programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching enfocado al liderazgo organizacional, orientado al incremento de la eficacia del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A.

### **Justificación**

Dada la necesidad que hoy en día tienen las organizaciones de mantener potenciadas y actualizadas las competencias profesionales de sus trabajadores, para responder efectivamente a las exigencias del mercado globalizado, que demanda para todo y en todo momento, el máximo de creatividad, innovación y calidad; las personas requieren de un liderazgo eficaz que mediante decisiones acertadas señalen el camino a seguir, sea su

fuente de inspiración y ayude en su proceso de desarrollo personal; es por ello que Evies, Hernández, Martínez y Varuzza, (2003.5), señalan que “los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes”.

El Coaching como estrategia para el adiestramiento y desarrollo del personal en una organización, implica la figura de un líder, que en este caso, es el Coach, quien se encargará de planificar la manera en que enseñará al Coachee para que éste aprenda y pueda mejorar sus habilidades personales y profesionales por sí mismo. La figura del Coach, afirma Riegner (2016:12) que se convierte en un profesional que “recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación” que además de marcar la estrategia que se debe seguir, estimula psicológicamente a los miembros del equipo para sacar grandeza y derribar obstáculos. Presentándose, todo lo descrito es un aporte a los lectores que investiguen en la temática del coaching como herramienta para promover la eficacia laboral.

Es importante considerar que, implementar un programa de acompañamiento basado en el Coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral de los trabajadores con resultados exitosos, en cualquier organización, involucra un gran trabajo por parte de los profesionales encargados de gestionar el recurso humano, la presente investigación pretende diseñar una propuesta de programa para aplicarse en la empresa Servi – Camacho, C.A., donde se busca mejorar la formación integral de los trabajadores como estrategia para el logro de los objetivos organizacionales.

De tal manera, esta investigación generará una contribución académica y organizacional para los interesados en el adiestramiento y desarrollo del capital humano, bien sea profesionales o estudiantes de Relaciones Industriales, atraídos por este tema, obtener una visión más amplia acerca del funcionamiento de esta herramienta en el mundo organizacional; por lo cual se constituye como un importante antecedente para futuras investigaciones, específicamente en el área del comportamiento y desarrollo organizacional, destacándose un contexto inédito como lo es la vivencia de una pandemia mundial.

Mediante este estudio, se conformará una compilación teórica sustancial, que servirá de apoyo para la comprensión y análisis del tema por parte de todos aquellos investigadores interesados. Sobre todo, considerando que es una investigación actualizada, tomando en cuenta los alcances que se tienen en tiempo de pandemia en ambientes organizacionales y empresariales, ofreciendo un antecedente para posteriores estudios con temáticas relacionadas.

El aporte que se presenta a la línea de investigación: Gestión de las personas, adscrita al Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET) se encuentra la sustentación contextualizada con una situación de experiencia de orden mundial, lo cual genera todo un andamiaje teórico que vislumbra una mirada humana a todo el proceso de eficacia del recurso humano cuya generación le ha tocado vivir una experiencia inédita que invita a la adaptabilidad de procesos empresariales, por ende a la gestión de las personas con visión empresarial en el desarrollo de sus competencias.

Con respecto al aporte metodológico, se destaca que la presente investigación se encuentra enmarcada en la modalidad de proyecto factible,

teniendo como objetivo presentar un programa de acompañamiento basado en el Coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano, como aporte significativo a la carencia de ciertas competencias de la gerencia media, hoy fundamentales para un desempeño óptimo, tanto del ocupante del cargo como del personal al cual dirige, ya que los líderes son determinantes en organizaciones de todos los tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados y fomentar al máximo la mejoría de la productividad.

Convirtiéndose todos estos elementos en el aporte que se dará a la empresa producto de aplicar un estudio ajustado a su realidad, a una problemática actualizada y que conllevará una transformación en la conducción de las relaciones laborales, ofreciendo desde la herramienta del Coaching una manera diferente para obtener resultados en la eficacia laboral de su recurso humano.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

Con el objetivo de destacar la importancia, la vigencia del estudio y proporcionar un basamento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos referentes al objeto de estudio, los cuales sirven de base para el desarrollo de los antecedentes de este trabajo.

Es relevante mencionar que, el coaching en los últimos tiempos se ha convertido en una herramienta de última generación para optimizar el rendimiento del personal en una organización, por lo que son innumerables los estudios que se realizan en torno a la técnica. Con la intención de afianzar la presente investigación se tomarán como referencia otros estudios realizados anteriormente, teniéndose en cuenta los hallazgos y resultados obtenidos por otros investigadores, entre estos trabajos se destacan:

Chornet, Fernando (2015), “Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento”. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en Economía, Dirección y Gestión de Empresas. Universidad Católica de Valencia - España “San Vicente Mártir”.

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 enfocando la eficacia laboral.

Barrios, Yusmari y Rea, María (2015) “El coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo – Venezuela.

El cual tuvo como propósito: Analizar el Coaching como estrategia de Co-desarrollo para la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Metodológicamente se ubicó en los tipos de estudio de campo, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental, utilizando como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta, como instrumento un guión de entrevista con doce (12) preguntas abiertas aplicadas al gerente de la agencia, por otra parte, un cuestionario policotómico con cinco opciones de respuestas tipo Lickert contentivo de veintisiete (26) preguntas el cual fue aplicado a una población de treinta (30) empleados de la empresa; la validez se midió a través de la técnica de juicio por expertos y la confiabilidad mediante el estadígrafo de Alfa de Cronbach (0,63); en cuanto a las técnicas de análisis de la información se manejó la estadística descriptiva presentando la información mediante cuadros estadísticos, promedios y gráficos circulares.

Con los resultados obtenidos se pudo concluir que se debe implementar los métodos en el personal para dirigirlos, instruirlos y entrenarlos, con el objetivo de conseguir metas resultó idóneo. Los empleados requieren en todo momento y en forma constante lograr la incorporación del coaching como herramienta gerencial para el desempeño de los equipos de trabajo del área de recursos humanos de la empresa bancaria, ya que esto representa una mejora definitiva en el área de estudio, un tratamiento adecuado y un impulso a mejorar los procesos internos, aumentando la eficacia administrativa y el desempeño del personal. Lo que dio la base para la propuesta de la investigación.

El anterior estudio se relaciona con la presente investigación porque parte de la aplicación del Coaching para mejorar el desempeño de los trabajadores, obteniendo buenos resultados de acuerdo a lo que se describe en las conclusiones del trabajo, convirtiéndose en un antecedente

importante que pudo comprobar los alcances beneficiosos que se pueden derivar con esta estrategia.

López, Luz y Vizcaya, Greys (2015) “Evaluación del programa de coaching organizacional aplicado a la junta directiva del comité local Universidad de Carabobo de la Asociación Civil”. Trabajo de grado presentado para para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo – Venezuela.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal evaluar la aplicación del programa de coaching organizacional de AIESEC a la Junta Directiva del Comité Local – Universidad de Carabobo durante el período Enero-Marzo 2015, desde la perspectiva de los miembros que la reciben. Para el proceso de metodología utilizaron la investigación descriptiva de campo. Trabajaron con una población de siete (07) miembros pertenecientes a la Junta Directiva del Comité de la organización, considerando esta población, como finita, es decir, no se extrajo muestra alguna. Como técnica de recolección de datos aplicaron la encuesta, la entrevista y la revisión documental, para obtener información complementaria de la investigación y donde de acuerdo a los resultados obtenidos se identificaron las debilidades y fortalezas del programa.

En la conclusión que presentaron fue que, la evaluación aplicada a la organización se evidenció la no aplicación del programa de coaching organizacional, siendo esta herramienta necesaria para los miembros del comité local, y donde posteriormente se hicieron destacar una serie de recomendaciones y estrategias que contribuyan a la fluidez y posible éxito de este tipo de programa. En esta oportunidad dichas recomendaciones son presentadas de acuerdo a las fases que forman parte del proceso de coaching y

por otro lado se establecen sugerencias de tipo general, es decir, vinculadas con todo el proceso de coaching.

El anterior trabajo tiene vinculación con la presente investigación, porque se centra en el coaching como herramienta para organizar al recurso humano en función de los objetivos comunes institucionales, partiendo de un programa diseñado para mantener diferentes criterios de desempeño en sintonía con la organización del cual se pueden tomar orientaciones para lograr implementar de manera exitosa y así alcanzar la eficacia laboral que se presente en el objeto de estudio.

## **Referente teórico**

### **Teoría de Coaching**

El Coaching surge de una necesidad humana de facilitar los procesos de aprendizaje y de desarrollo del hombre para consigo mismo. Para Ravier (2015:15):

Esta necesidad humana que en la empresa se traduce en lo que hoy comenzamos a llamar la humanización de la empresa, se ha manifestado en parte, bajo una profesión llamada Coaching que se alimenta del conocimiento científico e intuitivo del comportamiento humano.

Según lo citado, lo que se llama Coaching es producto de una relación que se produce al menos entre dos personas, donde se aplican metodologías y herramientas específicas del conocimiento científico e intuitivo de la humanidad y la realidad individual. Desde esta perspectiva, aclara Ravier (2015:169) que "el Coaching fue dado en el devenir de la historia de la misma manera que fue creado todos los días entre coaches y clientes, aportando la

experiencia personal, desde un presente continuo hacia la proyección de un futuro deseado".

Se puede entender de acuerdo con lo expuesto en la teoría del Coaching, que sus orígenes surgen desde que el hombre inició su función de guía para con otra persona, que la relación se da entre dos y que se maneja la experiencia para proyectar resultados favorables en un futuro deseado; razón por la cual se convierte en un sustento teórico, porque se observó como el método de Coaching ha sido efectivo en las organizaciones empresariales donde se ha implementado, se propicia la relación entre el gerente de la agencia (coach - líder) y sus empleados como estrategia gerencial para fortalecer el liderazgo, desarrollo, motivación, satisfacción, entre otros beneficios.

Es relevante indicar de la teoría del Coaching que es una de las herramientas gerenciales puestas en práctica en las últimas décadas para incrementar la calidad del capital humano de las organizaciones. Como tal se concibe una metodología que permite a los individuos autodescubrirse y desarrollar cualidades y potencialidades intrínsecas en ellos, a través de la dirección e instrucción de un coach que funciona como líder, con el propósito de lograr metas específicas. Perry y Skiffington (2002:11), lo definen de este modo:

El Coaching es esencialmente una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientando a los resultados. El Coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben.

Dentro de la misma temática, el coaching es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas, por ejemplo a un supervisor y a un

individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un jefe y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Al respecto Vargas (2016:5), expone que:

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, por lo tanto, abre ventanas para indagar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en la búsqueda de los siguientes aspectos, de acuerdo con la clasificación de Perry y Skiffington (2002:54):

- ✓ Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- ✓ Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediano, con la aplicación de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- ✓ Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

- ✓ Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- ✓ Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Al respecto, Perry y Skiffington (2002:65), indican que muchos de los principios del coaching derivan de ramas como la psicología y la educación, lo cual indica una vez más que los fundamentos y principios del Coaching no son nuevos. “Lo que quizá si lo sea es la tutoría, en sus tres vertientes de coaching empresarial, ejecutivo y personal, se ha convertido hoy en día en una síntesis o amalgama de estas disciplinas, incluyendo también la filosofía y la espiritualidad”. Los autores referidos expresan además que, es importante determinar en qué momento se debe aplicar esta metodología en una organización, siendo cuando:

- ✓ Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- ✓ Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ✓ Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

## **Coaching en las organizaciones**

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. Tal y como lo expresa Rodríguez (2008:31), “La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización”. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta para generar mejores resultados organizacionales.

### **Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:**

- ✓ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ✓ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- ✓ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ✓ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- ✓ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

### **Características del coach:**

Las características citadas por Hendricks (1996:46), son:

- ✓ **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o

peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

- ✓ **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
  
- ✓ **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que el coach o líder cree en ellas y en lo que hacen. Es necesario señalar los éxitos ocurridos. Revisar las causas de tales éxitos y otorgar reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
  
- ✓ **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, es necesario explicar en detalle las metas. Los miembros del equipo deben poder responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organización?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?
  
- ✓ **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asumir que se sabe lo que piensan y sienten, es necesario preguntar.

- ✓ **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
  
- ✓ **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "visceral", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
  
- ✓ **CONFIDENCIALIDAD:** Los mejores coachees son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, la credibilidad como líder.
  
- ✓ **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. Se puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con la poca disposición a involucrarse, hace que comunique poco respeto.

## **El coaching y el liderazgo**

El reconocimiento del recurso humano como factor fundamental para el éxito empresarial ha sido un elemento de consenso durante los últimos tiempos; esto ha puesto de relieve la importancia de su gestión y ha superado el tradicional esquema logros/recompensas. Ahora, el desarrollo de competencias o el fortalecimiento de las existentes forman parte del quehacer formativo para conformar equipos de alto desempeño, de allí que los gerentes deben estar dotados de una intuición especial para descubrir las potencialidades de sus colaboradores y motivarles para su desarrollo.

En consecuencia, el clima bajo el cual se desenvuelvan los diferentes factores es vital, la comunicación resulta primordial, la confianza y la flexibilidad son necesarias. Con base a lo antes expuesto, representa un reto particular para el gerente postmoderno: ser líder, no es sólo la autoridad formal asociada al cargo, ni el poder conferido a éste, resultan suficientes para que un gerente ejerza influencia y liderazgo sobre sus colaboradores. Una serie de cualidades asociadas al temperamento (el líder nace) más otras del carácter (el líder se hace), son requisitos que debe satisfacer el gerente para lograr una comunicación exitosa con su personal y lograr alta productividad.

En este orden se concentra el coaching, tendencia gerencial que permita maximizar la relación del supervisor con su equipo de trabajo, ya sea en el plano individual o grupal, para conducirlos hacia el éxito, en sintonía con los objetivos institucionales. Ahora bien, puesto que existen diferentes estilos básicos de liderazgo, con tendencias y enfoques particulares ¿puede cualquiera de ellos asumir el rol de Coach en forma eficaz y eficiente? La cuestión aborda un campo de discusión donde las opiniones encontradas abundan. Sobre este particular, es propicio recalcar que el coaching es un proceso que se orienta al logro de objetivos específicos para cada etapa en la cual se aplique, pudiendo alcanzar una aplicación continua para el desarrollo personal, por lo que debe ser abordado con gran responsabilidad, conciencia y compromiso.

Es necesario enfatizar, según la perspectiva de Niebles (2008:56) que, el coaching organizacional es:

una relación que empieza y termina en el espacio y tiempo psicológico del entorno organizacional y que, aunque se relaciona directamente con otros ámbitos, su centro y razón de ser es la superación de quiebres en la institución,

iniciando en un proceso de cambio que surja del interior de cada individuo, con el fin no solo de mejorar sino transformar la cultura organizacional, a través de un proceso de observación y comunicación efectiva.

Con lo presentado anteriormente se puede indicar que la herramienta del coaching ofrece un acompañamiento y conducción que pueden generar beneficios con alcances de eficacia laboral con implicaciones personales al promover actitudes y relaciones comunicacionales que benefician al trabajador y a la organización.

### **Ventajas y beneficios del Coaching**

En una época de cambios cada vez más rápidos y en la cual se enfrentan cada día a más proyectos y a más desafíos, es importante el poder crearse un espacio para tomar distancia y reflexionar sobre qué se quiere y qué se necesita obtener. Las organizaciones se enfrentan cada vez más a un entorno cambiante, competitivo y se necesitan personas más flexibles, adaptables, capaces de aprender y a desarrollarse constantemente.

El Coaching surge como respuesta a estas necesidades. Esta técnica, aparece en las organizaciones bajo la forma de un nuevo estilo de liderazgo consistente en hacer emerger cualidades ocultas y maximizar así el potencial del individuo. Mora (2004:24) considera que “el directivo coach, orienta y facilita la actividad de los individuos con el fin de que consigan sus propios objetivos y puedan alcanzar los objetivos de los equipos y los de la organización”.

Si bien es cierto, la capacitación es importante, en ocasiones es insuficiente para mejorar estilos de gestión. No sólo es importante lograr

resultados, sino cómo se logran. Las organizaciones comprenden que las personas no pueden tener éxito en solitario, sino que lo deben alcanzar no sólo por sus esfuerzos personales o sus subordinados directos, sino a través de sus relaciones corporativas. Los líderes ejercen influencia y coordinan los esfuerzos de los demás, aún si tienen o no el poder formal o la autoridad para hacerlo.

Ello implica la gestión con los pares y con los jefes. Por lo tanto, el uso efectivo del poder personal y la influencia se vuelven extremadamente importantes. El liderazgo de calidad es la esencia de las relaciones con superiores, pares y subordinados, y el desarrollo de líderes a todos los niveles de la organización es una tarea permanente. Creando una cultura de Coaching en las empresas, se influye en el rendimiento de los individuos y de los equipos y por consiguiente, en la cuenta de resultados de éstas. Es por ello que Mora (2004:26) indica que:

El concepto y la metodología de la visión son herramientas potentes para navegar en la complejidad, para hacer emerger un futuro deseado por todos y obtener un nivel alto de compromiso de las personas y de los equipos al servicio del rendimiento de la empresa. Persona de proceso más que de contenido, el coach es, gracias al dominio de esta metodología, un actor importante en el cambio en las organizaciones. Las empresas que recurren a los servicios de un Coach pueden contar con empleados:

- ✓ Más motivados.
- ✓ Con objetivos claros, con lo cual son más eficaces.
- ✓ Que entienden y se ajustan a la visión de la empresa.
- ✓ Con más espíritu de equipo.
- ✓ Más eficientes.

Entonces, el Coaching ayuda a desarrollar el conocimiento, la conciencia, el desempeño, la responsabilidad y la confianza del ejecutivo en sí mismo ya que aumenta el grado de responsabilidad, mejora las relaciones con los compañeros de trabajo, permite adquirir nuevas habilidades, se aprende a resolver mejor los problema y a ser más efectivo al tratar con las personas mediante el desarrollo mayor de la adaptabilidad al cambio, tener mayor conciencia y adquirir nuevas perspectivas.

Todo lo descrito, se vincula con la presente investigación adoptando como eje principal al coaching desde su teoría que la fundamenta, siendo el punto de partida para elaborar el entramado teórico que le ofrece el cuerpo al estudio teniendo premisas como el acompañamiento, la conducción hacia los objetivos organizacionales desde la motivación, desde el liderazgo y la planificación conjunta de metas y acciones organizacionales para alcanzarlas y esto tiene relación directa con el alcance de una eficacia laboral óptima y exitosa tal como se pretende alcanzar según los objetivos planteados en el presente estudio.

## **Bases Teóricas**

### **Gestión del Talento Humano**

Según Chiavenato (2012:10) “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”. Lo anterior da una amplia idea sobre la gestión del talento humano, entendiéndola 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 beneficio de las necesidades

de la empresa, permitiendo de tal forma obtener un mayor control, mejor eficiencia y eficacia en su productividad.

Además el mismo autor Chiavenato (2012:11) 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 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.

Es importante mencionar que el término gestión de talento humano fue utilizado por primera vez en el año 1997 por McKinsey & Company luego de realizar varios estudios sobre los recursos humanos. Posteriormente, este concepto fue popularizado por David Watkins, de la empresa Softscape, quien en 1998 lo publicó en uno de sus artículos y alcanzó gran resonancia internacional. David Watkins (1998) definió el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001:34-41) fueron los precursores de este término y fue publicado en el libro “*La guerra por el talento*”, allí explican tres postulados y los puntos clave de la gestión del talento humano, mencionados a continuación:

- ✓ La gestión del talento humano tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.
- ✓ La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.

- ✓ La competitividad aumenta en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo.

### **Puntos clave en la gestión del talento humano**

El área de gestión del talento humano debe identificar a sus clientes internos, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en aras de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes internos.

Las partes clave en la gestión del talento humano podrían resumirse como:

- ✓ **Reclutamiento:** proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento; y el reclutamiento efectivo del talento basado en un diseño de la marca del empleador.
- ✓ **Incorporación a la empresa:** Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización y debe venir de la mano de un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos.
- ✓ **Desarrollo de actividades orientadas a objetivos:** que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- ✓ **Evaluación de 360°:** esta herramienta proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.

- ✓ Programas de **reconocimiento e incentivos**: Es un método para reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización.
- ✓ **Definición de competencias**: identificar los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que poseen los empleados con éxito.
- ✓ Y finalmente **la retención**: que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

En Venezuela, desde hace varios años se ha venido manifestando una tendencia, tanto en medianas y grandes empresas, en la que los ejecutivos de recursos humanos tienen cada vez más protagonismo en la toma de decisiones organizacionales y en la gestión estratégica de personas alineadas a objetivos empresariales. En este sentido, la captación y retención del talento humano es una estrategia fundamental para las empresas competitivas y que están en constante crecimiento.

En el caso del presente estudio, la base teórica presentada orienta a que el recurso humano desempeña un papel importante en la empresa y esta puede aumentar su valor, fomentando así su vinculación a la investigación por la importancia de una organización con talentos positivamente conducida será más competitiva y dispuesta a enfrentarse a nuevos retos, como son las circunstancias actuales que vive la empresa objeto de estudio en tiempo de

pandemia donde se busca promover la eficacia laboral a pesar de las circunstancias.

### **La Dirección como Proceso Administrativo**

Se considera pertinente, tomar la etapa del control de las funciones administrativas descritas por Robbins (2009:12), viéndolo de una forma intrínsecamente relacionada a la problemática de la presente investigación y a su objeto de estudio, donde la define como:

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.

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 trabajadores de manera que cumplan con sus labores correspondientes. Es decir la función de dirigir se centra en cómo el gerente logra llegar a sus empleados 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 (2012:386) 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.

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 personal. 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 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 esté cronometrado y bien estructurado a nivel de planes y procesos, contando con los elementos y recursos necesarios.

De esta manera se puede constatar que el basamento de la dirección como proceso administrativo es relevante para la presente investigación, ya que sin un buen gerente que dirija todos los esfuerzos al cumplimiento de las metas organizacionales, no valdría de nada la inversión en la planeación y acompañamiento del proceso en el talento humano aplicando la herramienta

del coaching, 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 la empresa y el alcance de sus objetivos y metas. Se debe resaltar que, en el caso particular del presente estudio, el gerente es quien debe desde su liderazgo generar el acompañamiento dirigido desde la herramienta del coaching para que desde el conocimiento de sus dones y talentos, capacidades y competencias genere la función indicada para conducir la eficacia laboral.

## **Elementos del Proceso de Dirección**

### **Factor Humano**

De acuerdo con Koontz (2012:386):

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.

El factor humano constituye entonces el primer elemento dentro del proceso de dirección muy importante, por el hecho de que ayuda a comprender a los gerentes que sus trabajadores 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 puedan 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 Koontz (2012:387) señala: “Administrar supone alcanzar los objetivos de la empresa; obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las persona”. Es decir, las metas de la organización jamás serán motivo para perjudicar al trabajador, el cual merece ser tratado con respeto, justicia, comprensión dadas las condiciones externas que le involucran su capacidad de eficiencia laboral.

Entendiéndose que, las personas forman un conglomerado o acumulado de experiencias, influencias externas, aprendizajes que no pueden ser desligados de ellos, 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 y en consecuencia vinculado con el presente estudio, 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. Todos estos factores mencionados tienen influencia en la eficacia laboral cuando pertenecen a una dependencia organizacional.

## **Motivación**

El segundo elemento del proceso de dirección es la motivación que de acuerdo a Chiavenato (2009:237) se define como:

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 inventivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.

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. 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, el cual se describe a continuación desde la perspectiva abordada por el autor Chiavenato (2009:237):

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.

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 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.

El segundo aspecto con respecto a los elementos del proceso de dirección que se enmarcan en la motivación, que aborda el autor Chiavenato (2009:237) es el referido a los 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 inventivos 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.

El autor decidió llamarlo, el corazón de la motivación, esto 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 manera o alternativa para llegar a una solución, de ahí el epicentro de la motivación.

Finalmente, el tercer elemento del proceso de dirección que se enmarcan en la motivación, que aborda el autor Chiavenato (2009:238) lo define como Incentivos:

Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, 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.

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 conllevando a los logros esperados.

Todo lo descrito se relaciona con la presente investigación al estudiar en la eficacia laboral en tiempo de pandemia, todo lo que puede involucrarse con el manejo del factor humano, donde las circunstancias externas, que son las personales de orden prioritario sanitario, familia y afectos tiene influencia

directa no sólo en lo concerniente a la salud corporal/física sino también la salud emocional producto de haber padecido del COVID-19 o de algún familiar, incluso hasta la pérdida de éste, lo que inevitablemente va a incidir en su motivación y a su vez en el rendimiento que pueda tener como trabajador. El tener esta base teórica conlleva a humanizar el proceso de orientación, acompañamiento y conducción del recurso humano de la empresa objeto de estudio a través de la implementación del coaching.

Las bases teóricas presentadas se vinculan con la presente investigación ya que el coaching tiene implícito la gestión del talento humano sustentándose en la dirección de los procesos administrativos y sus elementos, de esta manera puede ser promovida la orientación, el acompañamiento donde la escucha activa se encuentre más allá y poder tratar al trabajador como un ser humano que le ha tocado una vivencia difícil y eso incide en su rendimiento dentro de la empresa, desde este punto es posible el entendimiento, establecimiento de acuerdos, planificación de metas en conjunto y a partir de esa interrelación se generen resultados positivos, conduciendo ese lado humano con enfoque organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la investigación**

La naturaleza de la presente investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, definido, según Tamayo y Tamayo (2009:38), como “un modelo operativo de investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de una organización”.

Por consiguiente, se busca caracterizar en concreto, el coaching, es decir, el eje de estudio, dirigido al diseño de un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano. Es de hacer notar que, se pretende recolectar y cotejar información de los trabajadores de la empresa seleccionada para la realización de la presente investigación.

El coaching es una herramienta de motivación y liderazgo que se está utilizando mucho actualmente en tiempo de pandemia por sus características de impulsar al individuo en el logro de metas desde un acompañamiento, es por ello que este tipo de investigación servirá como base metodológica para posteriores estudios sobre el tema.

#### **Estrategia Metodológica**

La estrategia metodológica seleccionada para la presente investigación, se apoya en la elaboración del cuadro técnico metodológico.

De acuerdo a Delgado de Smith (2008:261) éste “...permite ir descomponiendo a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio”.

En este cuadro se reflejan, en primer lugar, tanto el objetivo general como los objetivos específicos del estudio. Asimismo, se exponen las dimensiones involucradas, con sus respectivas definiciones, acordes a la orientación que se le ha dado a cada una de ellas a lo largo de la investigación. También, se desglosan los indicadores e ítems pertinentes a cada dimensión expuesta.

Las dimensiones e ítems asumieron un rol esencial durante la elaboración del instrumento de recolección de datos, pues éstos son la base de las interrogantes formuladas. Es por ello, que en dicho cuadro se observa, junto a cada dimensión e ítem, una numeración, que representa en cuál de las preguntas del cuestionario aplicado se busca dar respuesta al mismo.

Adicionalmente, en el Cuadro Técnico Metodológico se especifican los instrumentos de recolección de datos empleados para recabar la información necesaria para dar respuesta a cada uno de los objetivos establecidos, así como su respectiva fuente.

Las especificaciones narradas previamente, se evidencian a continuación en el Cuadro Técnico Metodológico:

**Cuadro 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo general:** Diseñar un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de Servi – Camacho, C. A.

Objetivos específicos	Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Diagnosticar las <b>necesidades de desarrollo profesional</b> del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C. A.	<b>Necesidades de desarrollo profesional</b>	Consiste en la definición de las características de las que carece el individuo que pertenece a una organización.	Seguridad sanitaria. Incentivos.. Beneficios. Capacitación. Actualización. Desarrollo de competencias.	Implementos de bioseguridad. Motivación personal. Motivación profesional. Cursos, talleres, conferencias.	Técnicas: la revisión documental y la encuesta, siendo el instrumento de esta última el cuestionario	45 trabajadores de la empresa Servi-Camacho, C.A.
Identificar los <b>indicadores de eficacia del recurso humano</b> que debe potenciarse desde el coaching enfocado al liderazgo organizacional en la empresa de Servi – Camacho, C.A.	<b>Indicadores de eficacia del recurso humano</b>	Conjunto de criterios que miden la capacidad de utilizar medios para lograr objetivos organizacionales.	Puntualidad. Cumplimiento de funciones del cargo. Atención al cliente. Compromiso con los objetivos organizacionales.	Uso efectivo del tiempo. Conocimiento de las funciones del cargo. Conocimiento de las metas organizacionales.		
Describir las diferentes técnicas que se implementaran en un <b>programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching</b> enfocado al liderazgo organizacional, orientado al incremento de la eficacia del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A.	<b>Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching</b>	Plan de acción que incluya lineamientos que contribuyan a la eficacia y al fortalecimiento del recurso humano mediante las herramientas del coaching.	Objetivos. Planes. Procesos. Actividades a incluir. Métodos de evaluación. Medición de resultados.	Acompañamiento. Escucha activa. Estrategias individuales y de equipo organizacional.		

Fuente: Pineda (2021).

## **Población y Muestra**

### **Población**

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 (2006) quien 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

Por consiguiente, a los fines de la presente investigación estará representada en su totalidad por el capital humano que labora en la empresa Servi – Camacho, C.A, la cual es una empresa de servicios, instalación y mantenimiento de aires acondicionados a particulares y a empresas privadas, esta población está compuesta por 45 trabajadores, quienes han vivenciado de formas diversas la experiencia del COVID-19, con implicaciones en su salud y la de sus familiares, aspectos motivacionales externos que de alguna manera inciden en su eficacia laboral y contrarrestan las metas

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos e información que permitirán el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se utilizarán dos técnicas: la revisión documental y la encuesta, siendo el instrumento de esta última el cuestionario.

## **Revisión documental**

La revisión documental según Delgado de Smith (2008:282): “Se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación, se realiza por la consulta de documentos escritos, sean formales o no, en los que se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa”.

En línea con lo anterior, la revisión documental servirá de apoyo para la elaboración del marco teórico. Esta técnica, también conocida como arqueología de fuente, permitirá exponer un conjunto íntegro de antecedentes vinculados directamente con el presente estudio; argumentar la investigación a través del referente teórico y desarrollar las bases teóricas necesarias para una mayor comprensión del objeto del estudio.

Además, la revisión documental representa un sustento para la elaboración del análisis de resultados y reflexiones finales que se expondrán en el Capítulo IV de esta investigación, debido a que permite realizar un contraste entre lo expuesto por los autores citados a lo largo de este trabajo, y los datos que se obtendrán con el cuestionario que se aplicará a los 45 trabajadores de la empresa Servi – Camacho, C.A.

## **Encuesta**

Arias (2012:72) define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

Para llevar a cabo dicha encuesta será necesaria la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de datos de la misma. En esta oportunidad, Arias (2012:74) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato de papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

La encuesta y su respectivo cuestionario resultaran ser elementos esenciales para la resolución de los objetivos de esta investigación debido a su estructura, pues permitirán formular interrogantes cerradas. Entendiendo que, las preguntas cerradas son aquellas que “establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado” (Arias, 2012:74).

El cuestionario que se aplicará estará compuesto por un listado de preguntas policotómicas tipo Likert cuyas alternativas de respuesta serán Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Nunca, estableciéndose afirmaciones que están directamente vinculadas con los indicadores, dimensiones y objetivos específicos de la investigación y permitirán corroborar la situación problema que ocurre en el recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C. A.

### **Validación del Instrumento**

Un punto clave para llevar a cabo este trabajo de investigación será la validez del cuestionario aplicado al colectivo a investigar. La validez de contenido de acuerdo a Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002:72) “...está representada por el grado en que una prueba representa el universo de estudio. Por tal motivo, deben seleccionarse los indicadores e ítems de tal

manera que estos respondan a las características peculiares del objeto de estudio”.

Es decir, para que un instrumento tenga validez, éste debe permitir al investigador resolver cada uno de los objetivos establecidos, en este caso: diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional del recurso humano, identificar los indicadores de eficacia del recurso humano que debe potenciarse desde el coaching, describir las diferentes técnicas que se implementaran en un programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching enfocado al liderazgo organizacional, orientado al incremento de la eficacia del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A.

La validación es un paso primordial en todo proceso investigativo. Por consiguiente, al elaborar el instrumento, el investigador debe ser minucioso en la redacción y estructuración. Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002) aseveran que:

Uno de los mayores problemas que se debe evitar, es que la información obtenida no le permita responder a los objetivos de la investigación. Si los instrumentos no son validados, podrá encontrar una variada información pero sin ninguna articulación con los propósitos y compromisos asumidos en la investigación. p. 69

Con la finalidad de establecer la eficiencia del instrumento de recolección de datos que se empleará en este estudio, se hará 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 ítemes 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, en coaching y en recursos humanos; quienes evaluarán y determinarán la pertinencia de las dimensiones 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. Atendiendo a los criterios de pertinencia, redacción y adecuación.

Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002:74) señalan que la validación de Juicio de Expertos, consiste “en seleccionar un número impar (3 ó 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumentos so pretexto de que los mismos se adecuen directamente con cada uno de los objetivos de la investigación propuesto”. p.74

### **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 dimensiones a observar, aun cuando se sabe que en toda investigación existe cierto grado de error. 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:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si<sup>2</sup>: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Una vez aplicado el instrumento, codificada la información recolectada, se obtienen los datos numéricos necesarios para la determinación del coeficiente de confiabilidad, comprendiendo que:

entre 0,81 – 1 es de confiabilidad muy alta,

entre 0,61 -0,80 es de confiabilidad alta,

entre 0,41 – 0,60 es de confiabilidad media,

entre 0,21 y 0,40 es de confiabilidad baja y

entre 0 – 0,20 es de confiabilidad muy baja.

Los resultados arrojados se compararán con estos rangos para facilitar su interpretación.

## **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 y Martins (2010:107) 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 este capítulo del trabajo se da 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 cuarenta y cinco (45) trabajadores de la empresa Servi – Camacho, C.A., 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.

**Ítem 1.** Se utilizan los implementos de bioseguridad para la protección del personal en el área de trabajo.

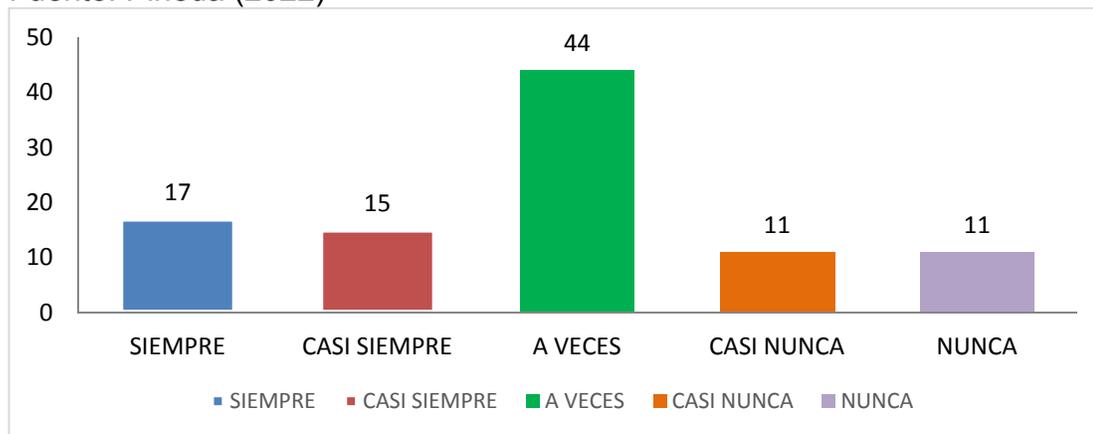
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 1**

**Indicador:** Seguridad sanitaria.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	8	7	20	5	5
Porcentaje %	17,77	15,55	44	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 1. Necesidades de desarrollo profesional.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 17,77% de los encuestados admiten que siempre utilizan los implementos de bioseguridad para la protección del personal en el área de trabajo, asimismo el 15,55% de ellos afirman que casi siempre los utilizan, por otra parte el 44% admite que a veces utilizan los implementos de bioseguridad para la protección del

personal en el área de trabajo, quedando un 11,11% para las opciones de casi nunca y nunca.

**Ítem 2.** Se evidencia una toma de conciencia sobre la seguridad sanitaria particular y colectiva en la empresa.

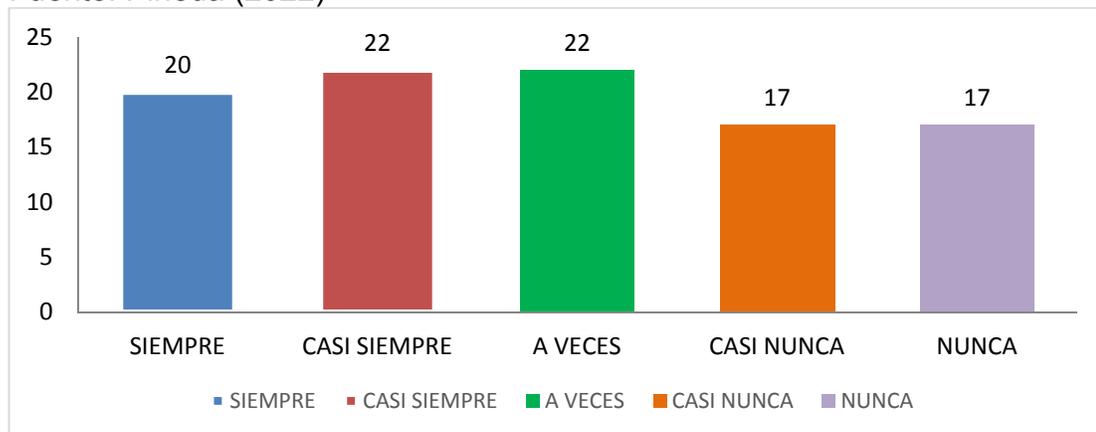
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 2**

**Indicador:** Seguridad sanitaria.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	9	10	10	8	8
Porcentaje %	20	22,22	22,22	17,77	17,77

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 2. Necesidades de desarrollo profesional.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 20% de los encuestados admiten que siempre se evidencia una toma de conciencia sobre la seguridad sanitaria particular y colectiva en la empresa, observándose un 22,22% de ellos afirmando que ocurre casi siempre, estando otros encuestados en el 22,22% de la opción de a veces, quedando en la opción de casi nunca y nunca en el 17,77% respectivamente.

**Ítem 3.** Recibe incentivos económicos para la motivación del desempeño de sus funciones.

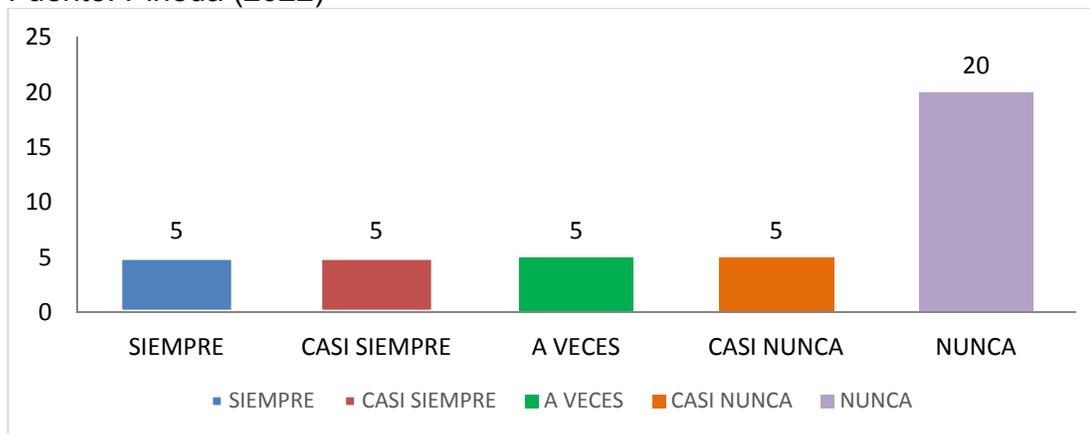
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 3**

**Indicador:** Incentivos.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	5	5	5	5	20
Porcentaje %	11,11	11,11	11,11	11,11	44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 3. Incentivos.**

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 44% de los encuestados admiten que no recibe incentivos económicos para la motivación del desempeño de sus funciones, observándose en el resto de las opciones que se encuentran en un 22,22%

**Ítem 4.** Recibe beneficios contractuales que se ajusten a la realidad actual.

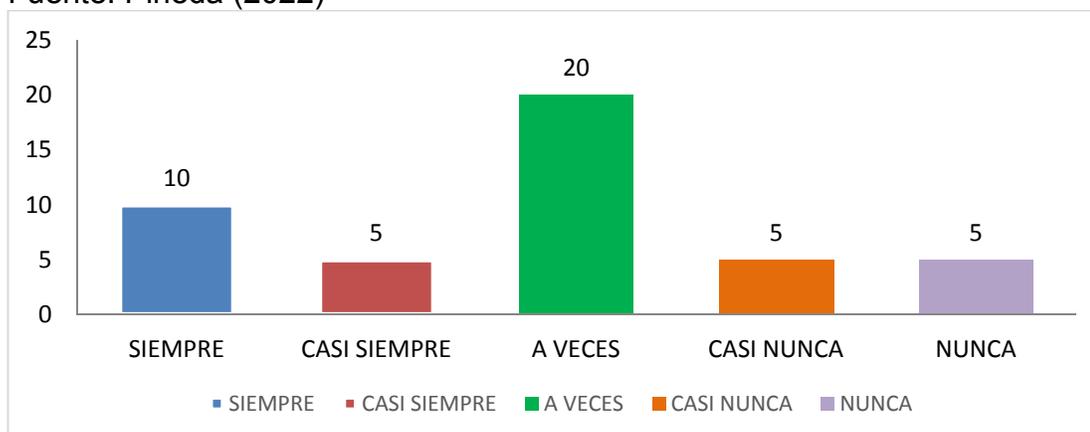
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 4**

**Indicador:** Beneficios.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	10	5	20	5	5
Porcentaje %	22,22	11,11	44	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 4. Beneficios.**

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 22,22% de los encuestados admiten que siempre recibe beneficios contractuales que se ajustan a la realidad actual, quedando un 11,11% que responden casi siempre, otro 44% indica que a veces siendo esta la opción mayoritaria, quedando un 11,11% tanto para la respuesta de casi nunca y nunca.

**Ítem 5.** Recibe capacitación y formación mediante talleres que le actualicen en el desarrollo de competencias personales.

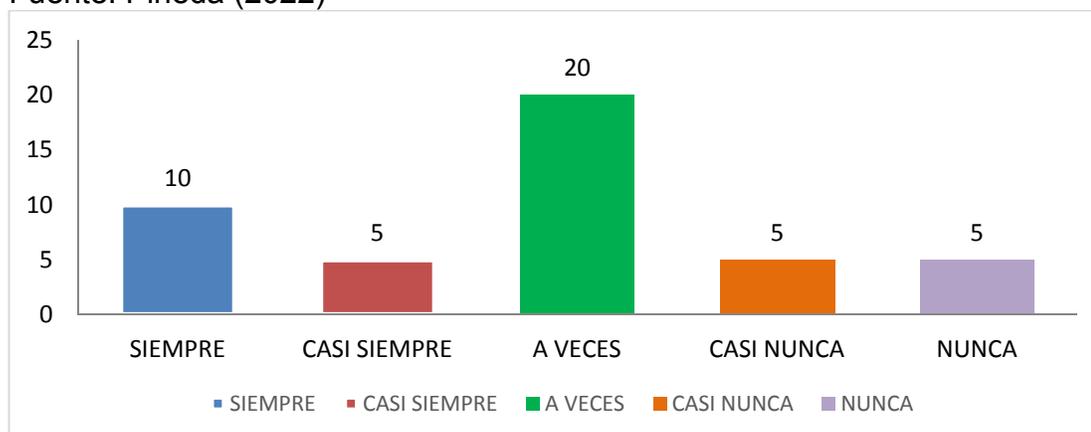
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 5**

**Indicador:** Capacitación.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	10	5	20	5	5
Porcentaje %	22,22	11,11	44	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 5. Capacitación.**

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran el 22.22% de los encuestados indicando que recibe capacitación y formación mediante talleres que le actualicen en el desarrollo de competencias personales, quedando para la respuesta de casi siempre el 11.11%, para a veces el 44% siendo la opción mayoritaria y tanto la opción de casi nunca como nunca tienen 11,11%.

**Ítem 6.** Recibe capacitación y formación mediante talleres que le actualicen en el desarrollo de competencias profesionales.

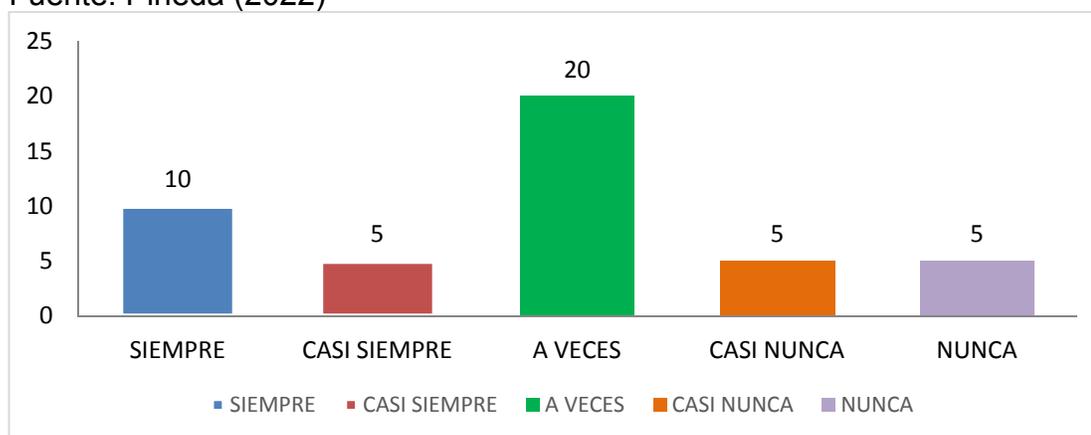
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 6**

**Indicador:** Actualización.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	10	5	20	5	5
Porcentaje %	22,22	11,11	44	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 6. Actualización.**

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran el 22.22% de los encuestados indicando que recibe capacitación y formación mediante talleres que le actualicen en el desarrollo de competencias profesionales, quedando para la respuesta de casi siempre el 11.11%, para a veces el 44% siendo la opción mayoritaria y tanto la opción de casi nunca como nunca tienen 11,11%.

**Ítem 7.** Siente motivación para asistir diariamente a la empresa.

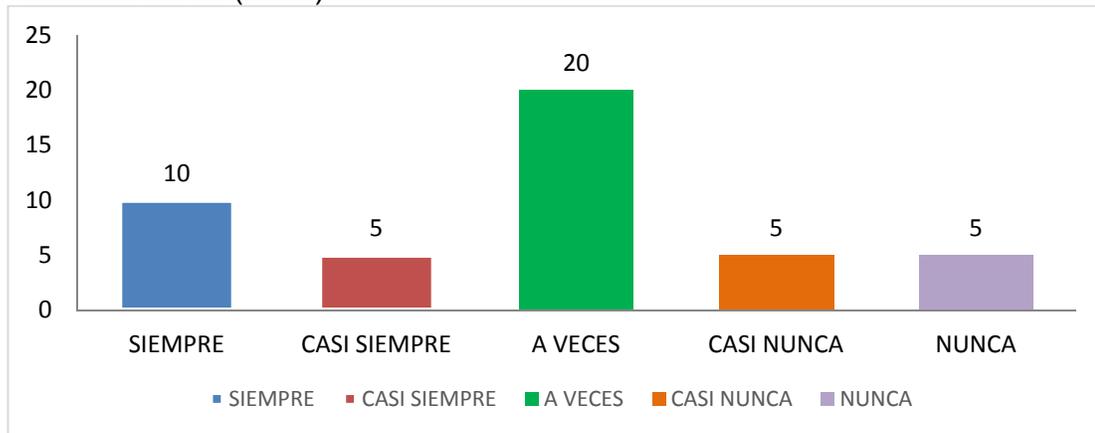
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 7**

**Indicador:** Desarrollo de competencias.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	10	5	20	5	5
Porcentaje %	22,22	11,11	44	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 7. Desarrollo de competencias.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran el 22.22% de los encuestados indicando que siente motivación para asistir diariamente a la empresa, mostrándose para la respuesta de casi siempre el 11.11%, para a veces el 44% siendo la opción mayoritaria y tanto la opción de casi nunca como nunca tienen 11,11%. Este análisis permite observar que existe la necesidad de intervenir para promover la motivación en los trabajadores para asistir a la a empresa.

**Ítem 8.** Siente motivación para cumplir con las funciones que tiene asignada dentro de la empresa.

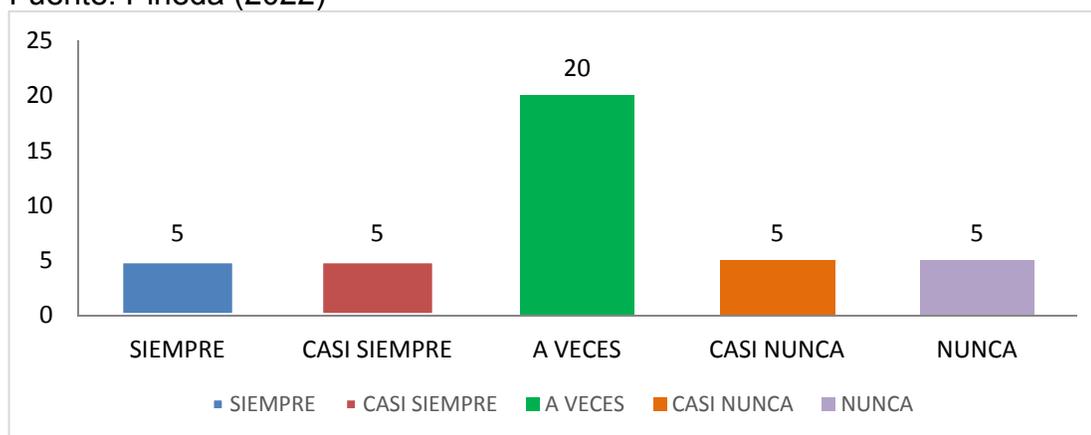
**Dimensión:** Necesidades de desarrollo profesional.

**Cuadro 8**

**Indicador:** Desarrollo de competencias.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	5	5	25	5	5
Porcentaje %	11,11	11,11	55,55	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 8. Desarrollo de competencias.**

### Análisis e Interpretación

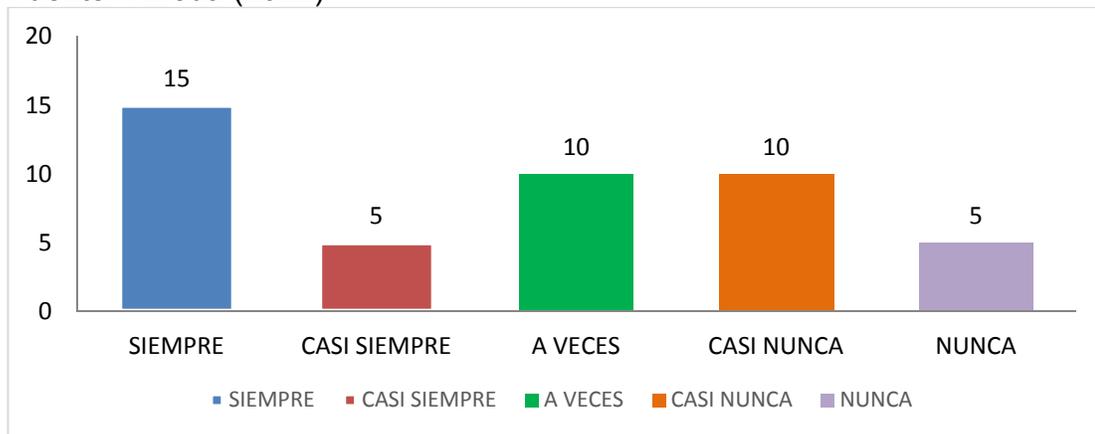
De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran el 11,11% de los encuestados indicando que siente motivación para cumplir con las funciones que tiene asignada dentro de la empresa, mostrándose para la respuesta de casi siempre el 11,11%, para a veces el 44% siendo la opción mayoritaria y tanto la opción de casi nunca como nunca tienen 11,11%. Este análisis permite observar que existe la necesidad de intervenir para promover la motivación en los trabajadores que incentive la eficacia laboral.

**Ítem 9.** Asiste puntualmente a su trabajo todos los días.  
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 9**  
**Indicador:** Puntualidad.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	15	5	10	10	5
Porcentaje %	33,33	11,11	22,22	22,22	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 9. Puntualidad.**

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran el 33,33% de los encuestados indicando que asiste puntualmente a su trabajo todos los días, mostrándose para la respuesta de casi siempre el 11.11%, para a veces y casi nunca se ubican en el 22,22% y nunca tiene el 11,11%. Este análisis permite observar que existe la necesidad de intervenir en la promoción de la importancia de la puntualidad para el desarrollo de funciones y actividades en el marco de la eficacia deseada en la empresa.

**Ítem 10.** Sabe desarrollar las funciones que le corresponden en su cargo durante la jornada laboral.

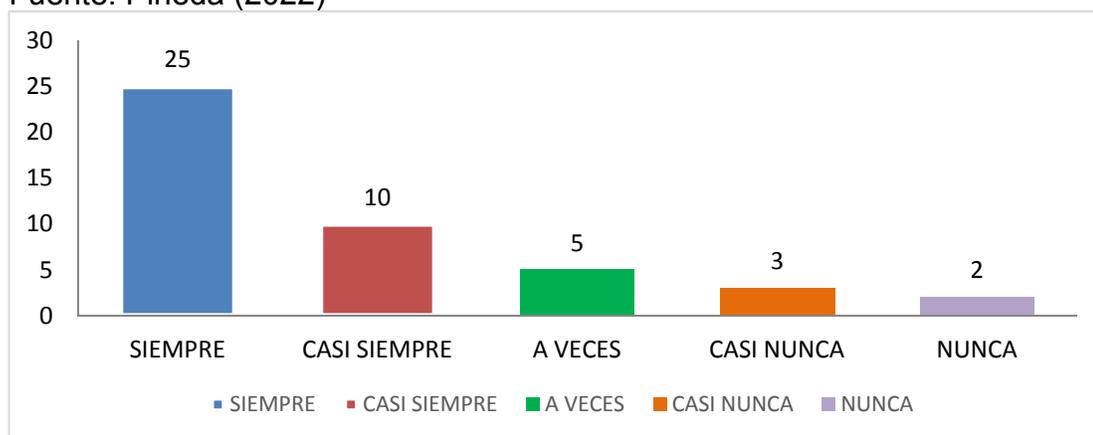
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 10**

**Indicador:** Cumplimiento de funciones del cargo.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	25	10	5	3	2
Porcentaje %	55,55	22,22	11,11	6,66	4,44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 10. Cumplimiento de funciones del cargo.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran la mayoría representada en el 55,55% de los encuestados indicando que sabe desarrollar las funciones que le corresponden en su cargo durante la jornada laboral, mostrándose para la respuesta de casi siempre el 22,22%, para a veces el 11,11% y casi nunca se ubican en el 6,66% y nunca tiene el 4,44%. Este análisis permite observar que la mayoría de los trabajadores tiene el conocimiento para desarrollar el trabajo que le corresponde.

**Ítem 11.** Tiene oportunidad de mejorar el rendimiento en sus funciones de trabajo.

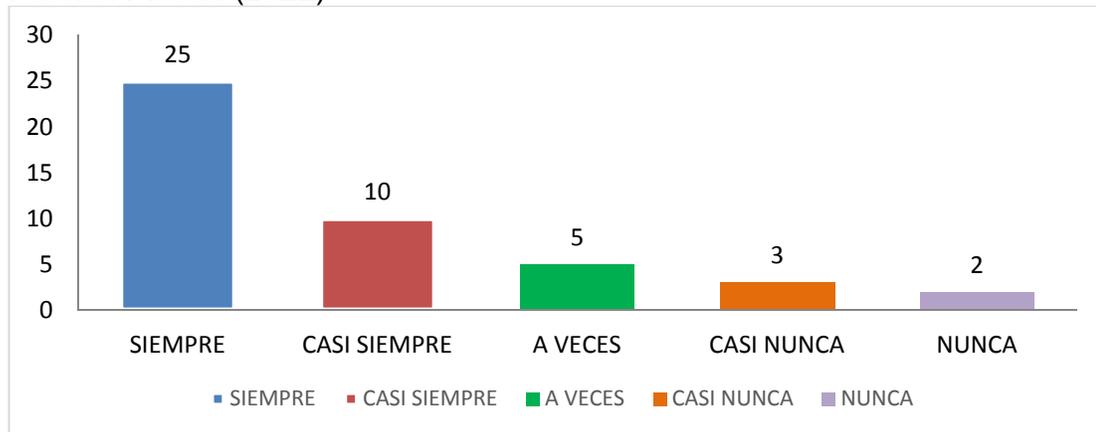
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 11**

**Indicador:** Cumplimiento de funciones del cargo.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	25	10	5	3	2
Porcentaje %	55,55	22,22	11,11	6,66	4,44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 11. Cumplimiento de funciones del cargo.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran la mayoría representada en el 55,55% de los encuestados indicando que tiene oportunidad de mejorar el rendimiento en sus funciones de trabajo, para la respuesta de casi siempre el 22,22%, para a veces el 11,11% y casi nunca se ubican en el 6,66% y nunca tiene el 4,44%. Este análisis permite observar que la mayoría de los trabajadores tiene la oportunidad de mejorar el rendimiento en sus funciones de trabajo.

**Ítem 12.** Aplica las nuevas tendencias de atención al cliente para resultados efectivos.

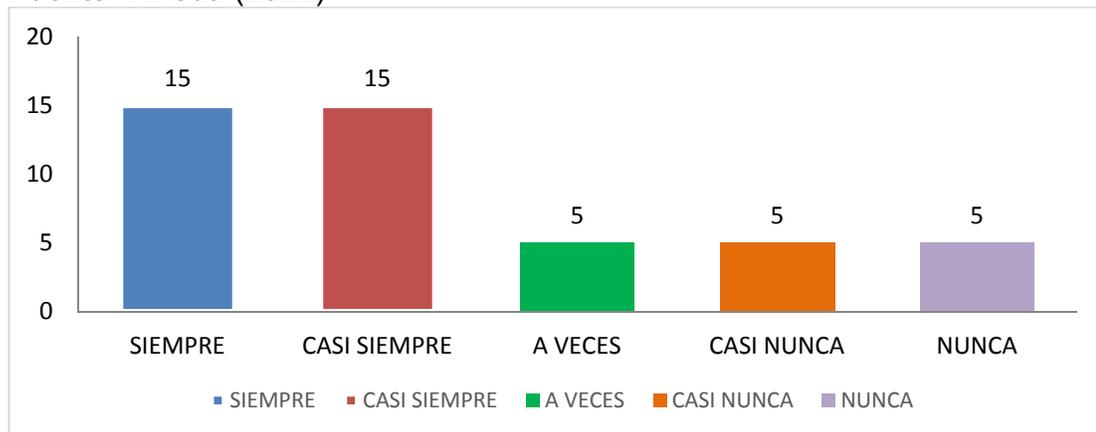
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 12**

**Indicador:** Atención al cliente.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	15	15	5	5	5
Porcentaje %	33,33	33,33	11,11	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 12. Atención al cliente.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran en el 33,33% de los encuestados indicando que aplica las nuevas tendencias de atención al cliente para resultados efectivos, sin embargo, en las opciones a veces, casi nunca y nunca se encuentran en 11,11% respectivamente.

**Ítem 13.** Ofrece más allá de lo básico en la atención al cliente.

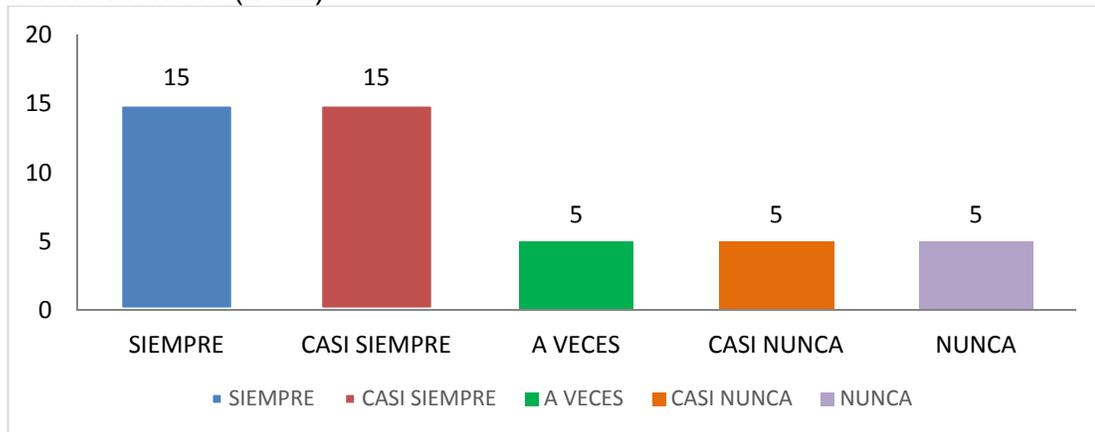
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 13**

**Indicador:** Atención al cliente.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	15	15	5	5	5
Porcentaje %	33,33	33,33	11,11	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 13. Atención al cliente.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran en el 33,33% de los encuestados indicando que ofrece más allá de lo básico en la atención al cliente, sin embargo, en las opciones a veces, casi nunca y nunca se encuentran en 11,11% respectivamente.

**Ítem 14.** Se siente comprometido con el trabajo que realiza en la empresa.

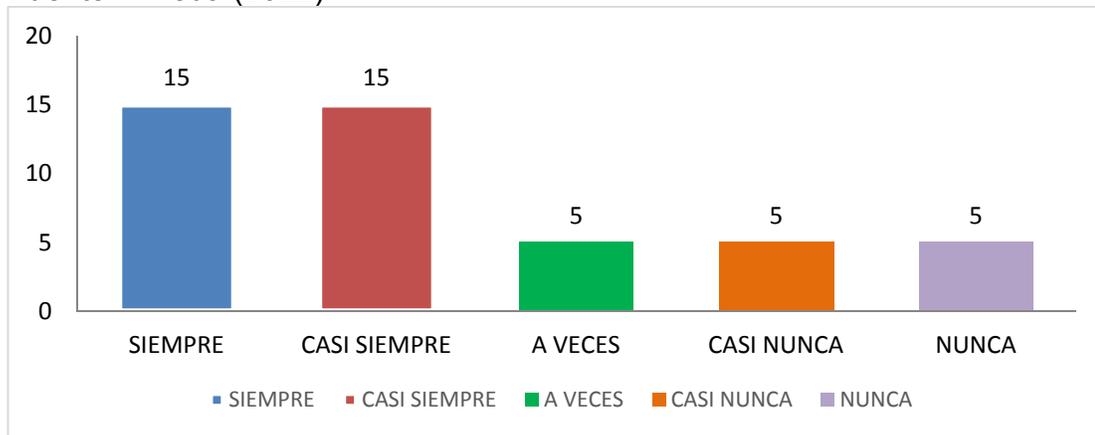
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 14**

**Indicador:** Compromiso con los objetivos organizacionales.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	15	15	5	5	5
Porcentaje %	33,33	33,33	11,11	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 14. Compromiso con los objetivos organizacionales.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran en el 33,33% de los encuestados indicando que se siente comprometido con el trabajo que realiza en la empresa, sin embargo, en las opciones a veces, casi nunca y nunca se encuentran en 11,11% respectivamente. Esta evidencia, ofrece información importante para la propuesta de la presente investigación.

**Ítem 15.** Se siente comprometido con su crecimiento y oportunidades en la empresa.

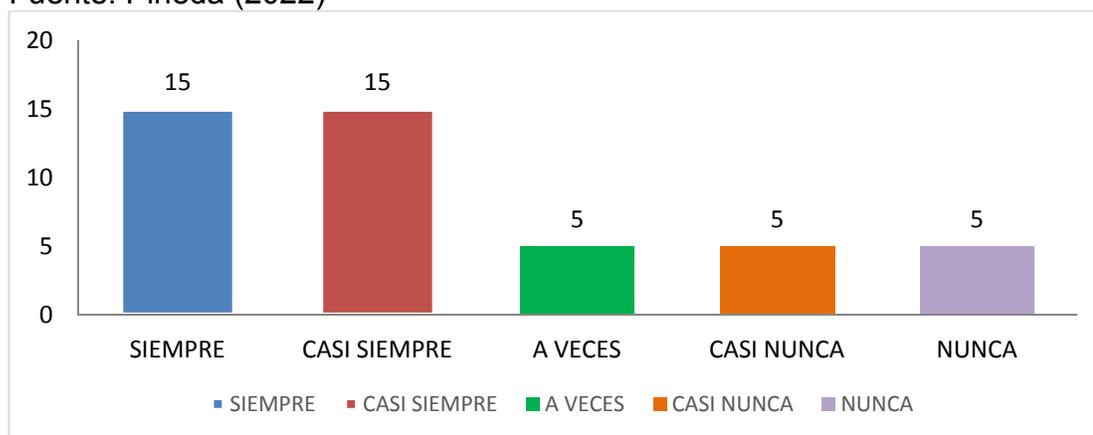
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 15**

**Indicador:** Compromiso con los objetivos organizacionales.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	15	15	5	5	5
Porcentaje %	33,33	33,33	11,11	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 15. Compromiso con los objetivos organizacionales.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran en el 33,33% de los encuestados indicando que se siente comprometido con su crecimiento y oportunidades en la empresa, sin embargo, en las opciones a veces, casi nunca y nunca se encuentran en 11,11% respectivamente. Esta evidencia, ofrece información importante para la propuesta de la presente investigación.

**Ítem 16.** Se siente comprometido a aportar ideas que mejoren a la empresa.

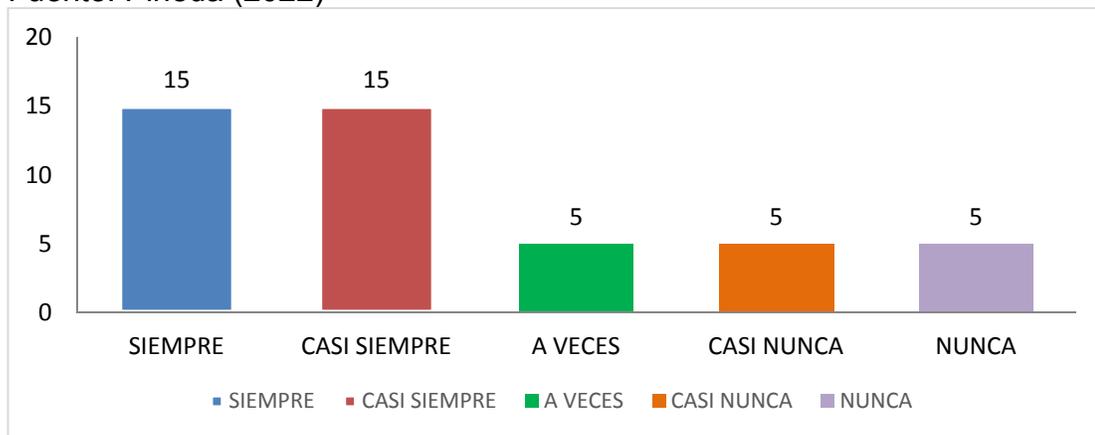
**Dimensión:** Indicadores de eficacia del recurso humano.

**Cuadro 16**

**Indicador:** Compromiso con los objetivos organizacionales.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	15	15	5	5	5
Porcentaje %	33,33	33,33	11,11	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 16. Compromiso con los objetivos organizacionales.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran en el 33,33% de los encuestados indicando que se siente comprometido a aportar ideas que mejoren a la empresa, sin embargo, en las opciones a veces, casi nunca y nunca se encuentran en 11,11% respectivamente. Esta evidencia, ofrece información importante para la propuesta de la presente investigación.

**Ítem 17.** Tiene disposición para mejorar los objetivos y planes de la empresa.

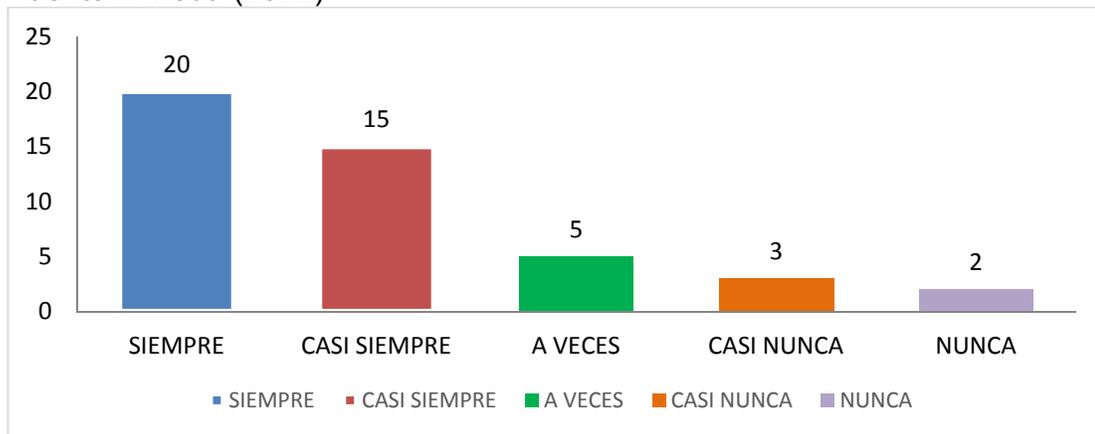
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 17**

**Indicador:** Objetivos y planes.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	20	15	5	3	2
Porcentaje %	44	33,33	11,11	6,66	4,44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 17. Objetivos y planes.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran en el 44% de los encuestados indicando que tiene disposición para mejorar los objetivos y planes de la empresa, observando un 33,33% ubicados en la opción de casi siempre, un 11,11% se ubican en la opción de a veces, quedando el 6,66% en casi nunca y 4,44% para casi nunca.

**Ítem 18.** Tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.

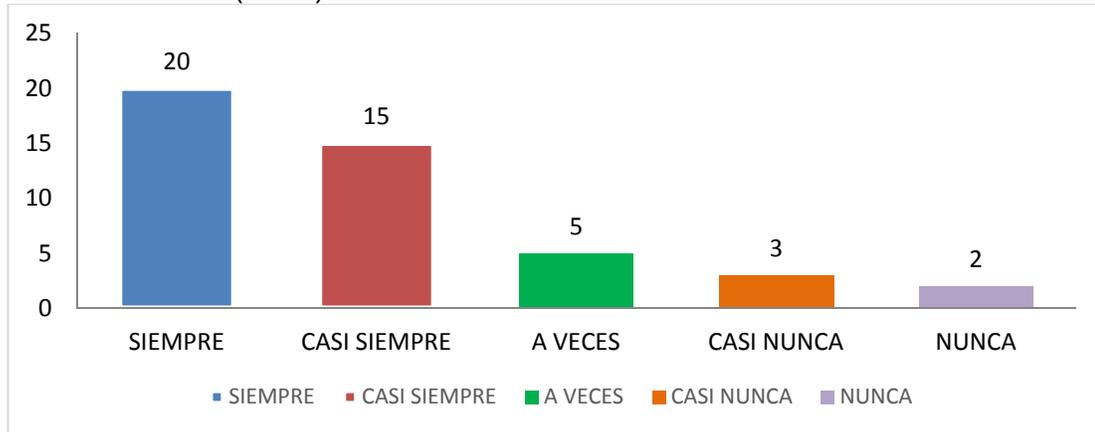
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 1**

**Indicador:** Procesos.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	20	15	5	3	2
Porcentaje %	44	33,33	11,11	6,66	4,44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 18. Procesos.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran en el 44% de los encuestados indicando que tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño, observando un 33,33% ubicados en la opción de casi siempre, un 11,11% se ubican en la opción de a veces, quedando el 6,66% en casi nunca y 4,44% para casi nunca.

**Ítem 19.** La empresa establece los objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un liderazgo efectivo.

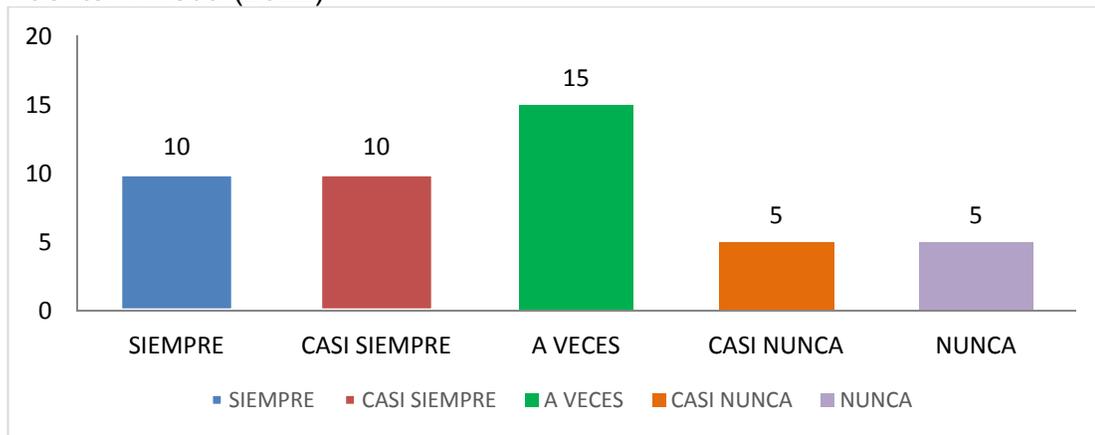
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 19**

**Indicador:** Actividades a incluir.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	10	10	15	5	5
Porcentaje %	22,22	22,22	33,33	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 19. Actividades a incluir.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran el 22,22% de los encuestados indicando que la empresa establece los objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un liderazgo efectivo, observando un 33,33% ubicados en la opción de a veces, quedando el 11,11% en casi nunca y nunca.

**Ítem 20.** Tiene la disposición para tener un acompañamiento que le brinde mejoras personales y profesionales.

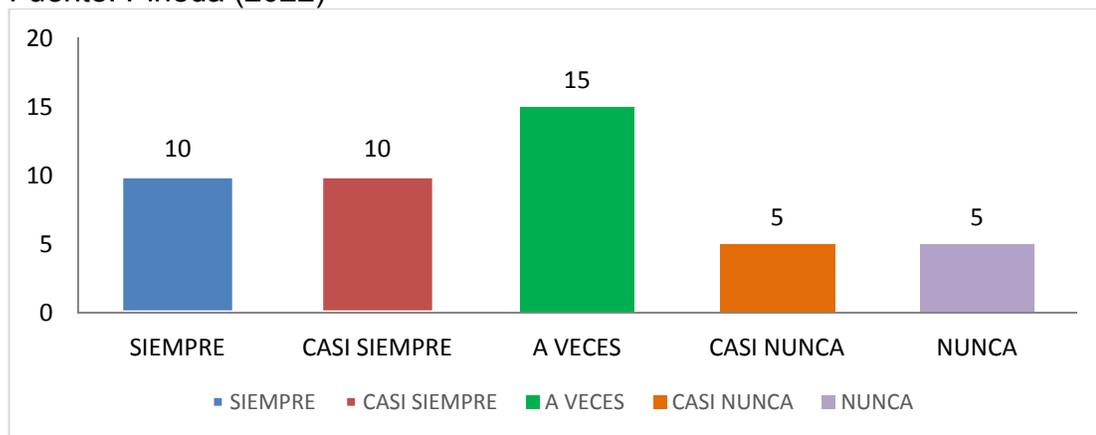
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 20**

**Indicador:** Actividades a incluir.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	10	10	15	5	5
Porcentaje %	22,22	22,22	33,33	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 20. Actividades a incluir.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran el 22,22% de los encuestados indicando que tiene la disposición para tener un acompañamiento que le brinde mejoras personales y profesionales, observando un 33,33% ubicados en la opción de a veces, quedando el 11,11% en casi nunca y nunca.

**Ítem 21.** La empresa realiza una evaluación del desempeño de sus funciones.

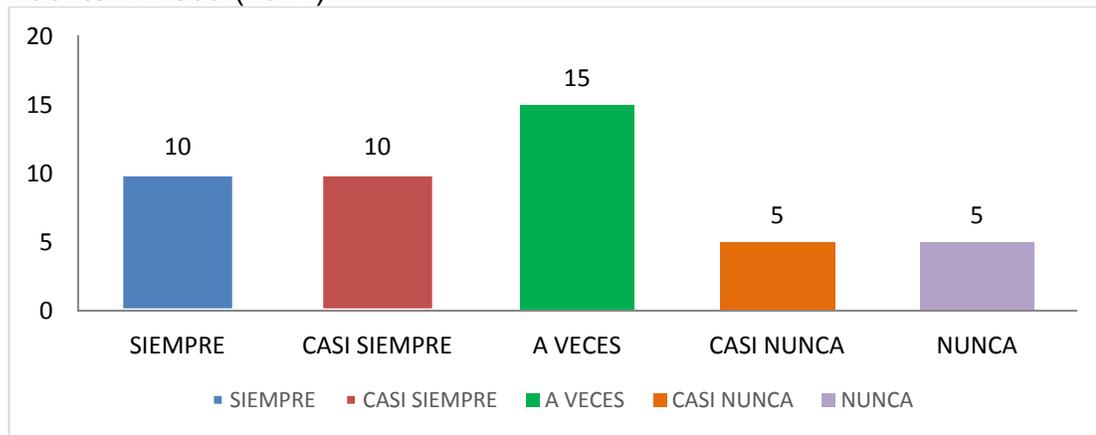
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 21**

**Indicador:** Métodos de evaluación.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	10	10	15	5	5
Porcentaje %	22,22	22,22	33,33	11,11	11,11

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 21. Métodos de evaluación.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre y casi siempre se encuentran el 22,22% de los encuestados indicando que la empresa realiza una evaluación del desempeño de sus funciones, observando un 33,33% ubicados en la opción de a veces, quedando el 11,11% en casi nunca y nunca.

**Ítem 22.** Reconoce los resultados de la evaluación de desempeño de sus funciones.

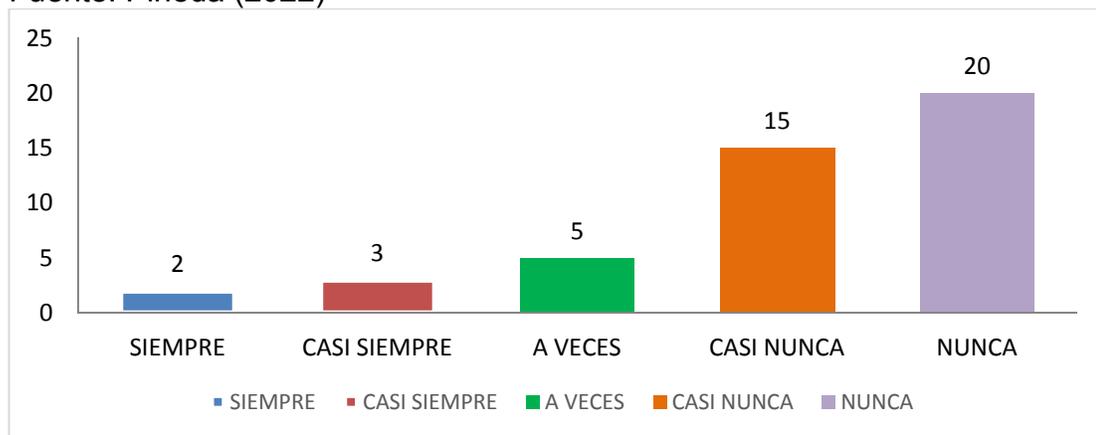
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 22**

**Indicador:** Métodos de evaluación.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	2	3	5	15	20
Porcentaje %	4,44	6,66	11,11	33,33	44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 22. Métodos de evaluación.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de nunca se encuentra la mayoría de los encuestados representando el 44% y en la opción de casi nunca el 33,33% que indican no reconocen los resultados de la evaluación de desempeño de sus funciones, quedando en la opción de a veces con el 11,11%, casi siempre con el 6,66% y la opción de siempre siendo la minoritaria con 4,44%. Siendo este aspecto de información necesaria para la elaboración de la propuesta de la presente investigación.

**Ítem 23.** Desea desarrollar cualidades y competencias técnicas a través del coaching enfocado en el liderazgo dentro de la empresa.

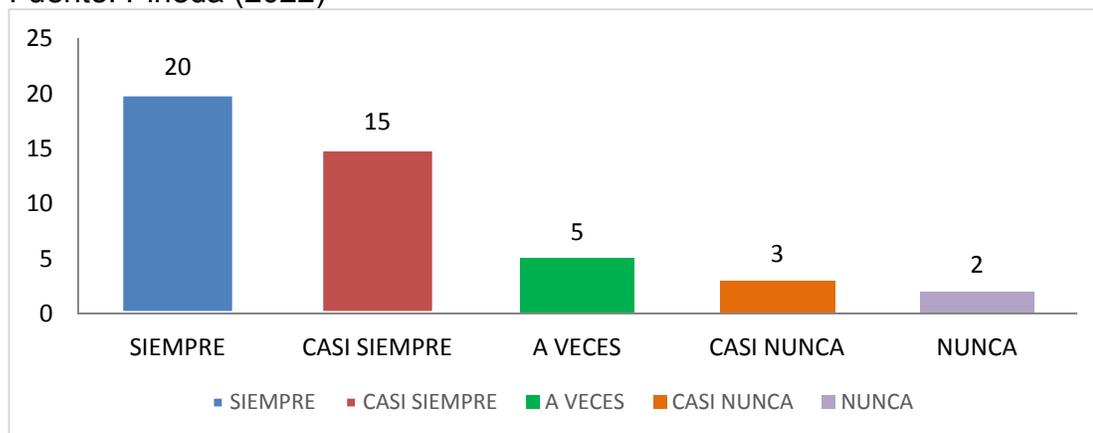
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 23**

**Indicador:** Actividades a incluir.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	20	15	5	3	2
Porcentaje %	44	33,33	11,11	6,66	4,44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 23. Actividades a incluir.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran en el 44% de los encuestados y para la opción de casi siempre se encuentra en el 33,33%, indicando que desea desarrollar cualidades y competencias técnicas a través del coaching enfocado en el liderazgo dentro de la empresa, observando un 11,11% se ubican en la opción de a veces, quedando el 6,66% en casi nunca y 4,44% para casi nunca.

**Ítem 24.** Desea desarrollar cualidades y competencias humanas a través del coaching enfocado en el liderazgo dentro de la empresa.

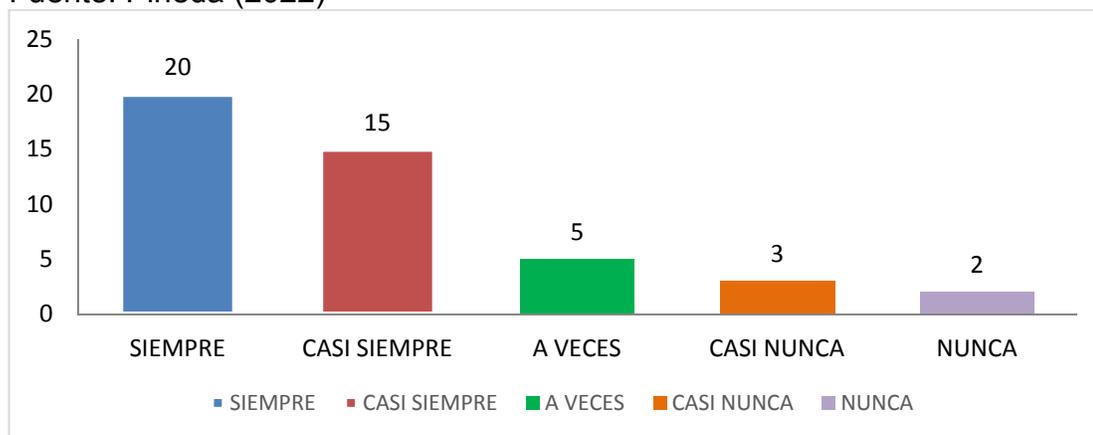
**Dimensión:** Programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching.

**Cuadro 24**

**Indicador:** Medición de resultados.

Resultado	S	CS	AV	CN	N
Respuestas (f)	20	15	5	3	2
Porcentaje %	44	33,33	11,11	6,66	4,44

Fuente: Pineda (2022)



**Gráfico 24. Medición de los resultados.**

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la respuesta de siempre se encuentran en el 44% de los encuestados indicando que desea desarrollar cualidades y competencias humanas a través del coaching enfocado en el liderazgo dentro de la empresa, observando un 33,33% ubicados en la opción de casi siempre, un 11,11% se ubican en la opción de a veces, quedando el 6,66% en casi nunca y 4,44% para casi nunca.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN EL COACHING ENFOCADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVA LA EFICACIA LABORAL DEL RECURSO HUMANO.**

##### **Presentación de la Propuesta**

Una vez elaborado el diagnóstico de la situación a través del cual se detectó la problemática, de acuerdo al análisis e interpretación de los resultados expuestos gráficamente, se puede afirmar que la empresa Servi – Camacho, C.A, presenta dificultades en la gestión de recursos humanos enfocado en el liderazgo organizacional, observándose poca pertenencia y diversas situaciones de conflicto de los trabajadores con los objetivos de la misma, las líneas de mando de jerarquía no se encuentran del todo definidas en el cumplimiento del trabajo a realizar, por lo tanto se requiere la actualización de la descripción de cargos con las funciones inherentes a cada integrante de la organización, la cual trae como consecuencia que varias personas realicen las misma actividad ocasionando conflictos que rompen con las relaciones interpersonales, creando división en el grupo de trabajo y afectando la atención al cliente.

Del mismo modo se observó apatía laboral, fallas en las tareas a realizar por el talento humano. Todo esto ha generado poca comunicación efectiva al exponer sus problemas, falta de gerencia competitiva, desmotivación, ausencia de liderazgo, poca planificación administrativa, la cual carecen de métodos adecuados, manuales de normas y procedimientos, adiestramiento al personal y control de las actividades a realizar en los diferentes departamentos.

Es por ello, que se procede a diseñar un programa de acompañamiento utilizando la estrategia del Coaching para promover la eficacia laboral del recurso humano, con la finalidad de mejorar el desarrollo del personal, así como facilitar el cumplimiento de tareas y actividades inherentes a la comercialización y atención al cliente. De allí que, la propuesta se basa en los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y de las diversas bases teóricas que lo fundamentan.

Finalmente, es importante resaltar que promover la eficacia laboral en el talento humano es indispensable para el éxito de la organización objeto de estudio. Un equipo de alto desempeño logra resultados excepcionales, crea sentido de pertenencia, reduce la rotación de personal e impacta de manera diferente el éxito de las empresas.

De manera que, el programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano que se presenta, pretende, de una forma ambiciosa, transmitir esa visión grande de ser exitosos, que cada empleado sienta el compromiso y se involucre en la acción, transformar el ambiente frío de trabajo e integrar a todas las personas dando un sentido trascendente a la labor realizada por cada uno y producir una atmósfera de armoniosa y de crecimiento personal - profesional, lo cual implica un cambio muy profundo en el estilo de liderazgo y trabajo de equipo. Dicho plan estratégico gerencial se ejecutará en tres fases.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Desarrollar un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A.

### **Objetivos Específicos**

Establecer estrategias de acompañamiento basado en el Coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A.

Crear un equipo de alto desempeño enfocado en el liderazgo organizacional en la empresa Servi – Camacho, C.A.

Promover el liderazgo organizacional tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros que conforman los equipos de trabajo de la empresa Servi – Camacho, C.A.

### **Justificación de la Propuesta**

El éxito de la organización y el hecho de que la misma cumpla con sus objetivos dependerá del talento humano de los empleados con el que cuenta, con sus habilidades y destrezas, estudios y cursos realizados, entre otros, hacen que la misma tenga un equipo de trabajo altamente efectivo, debido a que su personal está capacitado y desempeñan sus funciones de manera eficiente, convirtiéndose en parte esencial de la organización.

No obstante, para que las organizaciones puedan contar con el personal idóneo, es necesaria la promoción de un liderazgo efectivo que desarrolle equipos de alto desempeño. Diversas investigaciones realizadas sobre el tema demuestran que la productividad, eficacia, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. Aunque el principal reto en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Para ello, es necesario obtener una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado, diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones y mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo.

Es por todo lo antes expuesto que, se hace necesario implementar en la empresa objeto de estudio un acompañamiento basado en el Coaching organizacional, con el fin de que la enseñanza se haga con mayor eficiencia bajo la comunicación eficaz, la planificación conjunta, el uso de estrategias innovadoras, el liderazgo compartido, entre otras características.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Según Córdoba (2013:23) “la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: operativos, técnicos y económicos. El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores”.

En otras palabras, realizar un estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación. En el caso de la presente investigación, y emulando lo planteado por Hernández (2014:87), la factibilidad puede ser establecida por los investigadores a través de la verificación “in situ”, gracias al conocimiento obtenido de la experiencia o lo evidente de las necesidades, debilidades y fortalezas existentes. Por ello, es importante destacar que a través de la observación directa y de la experiencia obtenida por el trabajo realizado en el área estudiada, permite discernir las necesidades y establecer las factibilidades, las cuales se presentan a continuación.

**Factibilidad Técnica:** Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, se refiere a elementos tangibles o medibles. El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse. (Córdoba, 2013:25) La empresa Servi – Camacho, C.A, cuenta con los recursos técnicos para dar un entrenamiento previo al personal que labora en la organización, así como disponibilidad de tecnología para la satisfacción de las necesidades requeridas para la implementación de la propuesta.

**Factibilidad Operativa:** Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. (Córdoba, ob. Cit: 25) La empresa Servi – Camacho, C.A, cuenta con un personal adecuado y capacitado en el área del coaching organizacional,

dispuesto a colaborar con sus experiencias para el desarrollo e implementación de la propuesta.

**Factibilidad Económica:** Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos. (Córdoba, ob. Cit: 25). Los gastos económicos generados durante la ejecución de la propuesta correrán por cuenta de la empresa Servi – Camacho, C.A. Cabe destacar que dicha propuesta no generará grandes gastos económicos, dado el hecho que en la institución se cuenta con lo básico para ejecutarla: espacios, tecnología, equipos, personal calificado, entre otros.

Se concluye que, esta propuesta es factible pues se cuenta con el personal calificado hacer llegar la información descrita en el programa de acompañamiento desde el Coaching, se cuenta con el espacio físico, es decir con los recursos tanto materiales como humanos para su aplicación. Por esta razón y muchas más, este programa propuesto será de gran utilidad para la empresa objeto de estudio, porque a través diversas estrategias gerenciales, se logrará contar con personal capacitado y calificado para elevar la eficacia de todos los procesos que la involucran, permitiéndoles a los trabajadores participantes obtener conocimiento de manera más amplia pero concreta y logrando a su vez el éxito organizacional.

## **Estructura de la Propuesta**

### **Fase I: Establecer Estrategias Gerenciales**

En esta fase se desarrollaron estrategias gerenciales basadas en el coaching organizacional para el recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A. Dichas estrategias se centraran en el desarrollo del liderazgo organizacional, la toma de decisiones y la comunicación asertiva en los equipos de trabajo, con la finalidad de establecer lazos de unión, confianza, seguridad, compañerismo y responsabilidad que permitan la integración y cumplimiento de funciones de cada trabajador, elevando su eficacia como talento humano, tomando en cuenta los valores organización, respeto, responsabilidad, compañerismo y entrega.

### **Fase II: Crear eficacia laboral del talento humano**

En esta fase se pretende promover la eficacia laboral del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A, creando un equipo de alto desempeño, para lo cual se capacitará a todo el personal. Durante dicha capacitación se establecerán los equipos de trabajo según área para el desarrollo de las actividades pautadas, fomentando a su vez el compañerismo entre el equipo.

### **Fase III: Compartir Liderazgo**

En esta última etapa, se pretende que los participantes compartan el liderazgo tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros que conforman los equipos de alto desempeño en la empresa Servi – Camacho, C.A. Para ello, se fortalecerán los conocimientos sobre liderazgo y características del líder, tanto de forma individual como de forma grupal.

**Cuadro  
Fase I: Establecer Estrategias Gerenciales**

<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Establecer estrategias de acompañamiento basado en el Coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A.	<p><b>Sesión I</b></p> <p>¿Qué es la toma de decisiones? Características de las decisiones. Decisiones programadas y no programadas. ¿Qué importancia tiene la incertidumbre en la toma de decisiones? Proceso de la toma de decisiones. Toma de decisiones en grupo. Ventajas de la toma de decisiones en grupo. Habilidades para administrar y toma decisiones. Toma de decisiones en la organización.</p>	<p>Presentación de la facilitadora. Proyección de un video en donde se muestre diferentes tipos de situaciones en donde se toman decisiones individuales y grupales que afectan a la organización. Exposición sobre el contenido. Preguntas intercaladas hechas por los participantes. Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la toma de decisiones en la Dirección de Escuela de la FOUC. Elaboración una lista donde se exponga la realidad de la problemática con respecto a la toma de decisiones tanto individualmente como en los equipos de alto desempeño previamente conformados.</p>	<p><b>Tecnológicos</b> : Video proyector Computador <b>Materiales:</b> Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Tizas de colores. Colores. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado. <b>Humanos:</b> Docente Instructor.</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b> Presentación de la facilitadora y los participantes. Expectativas del taller. <b>Actividad de desarrollo:</b> Proyección de videos sobre la toma de decisiones Clase magistral en relación a la toma de decisiones individual y grupal. Grupos de trabajo (reunión elaboración de mapas mentales sobre la toma de decisiones de acuerdo a casos hipotéticos expuestos por la facilitadora). Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. <b>Cierre:</b> Elaboración de una lista de decisiones individuales y grupales en relación a la asignatura dictada, tomando en cuenta la teoría y las experiencias de los participantes.</p>

Continuación cuadro

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES
Establecer estrategias de acompañamiento basado en el Coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A.	<p><b>Sesión II</b></p> <p>La comunicación.</p> <p>Definiciones.</p> <p>Valoración de la comunicación.</p> <p>Hacer cosas con palabras</p> <p>Necesidad de una comunicación efectiva</p> <p>El proceso de la comunicación.</p> <p>Tipos de comunicación.</p> <p>Congruencia y claridad de la comunicación a través de los mensajes verbales y no verbales</p> <p>comunicación.</p> <p>El transmisor.</p> <p>Saber escuchar: la clave de la comunicación efectiva.</p>	<p>Presentación de la facilitadora.</p> <p>Exposición sobre la comunicación, los aspectos más resaltantes de la misma.</p> <p>Presentación de casos donde se evidencia la falta de comunicación y la información extra cuando se comunica de más.</p> <p>Muestra de casos reales donde se evidencia la falta de comunicación y los factores que intervienen para que la comunicación.</p> <p>Preguntas intercaladas hechas por los participantes a medida que se va dando la exposición por parte de la facilitadora.</p> <p>Conversatorio basado en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la comunicación dentro de la Dirección de Escuela de la FOUC.</p> <p>Taller utilizando los equipos de alto desempeño designados en la primera sesión.</p>	<p><b>Tecnológicos</b></p> <p>:</p> <p>Video</p> <p>proyector</p> <p>Computador</p> <p>Cornetas</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Marcadores acrílicos.</p> <p>Bolígrafos.</p> <p>Marcadores.</p> <p>Colores.</p> <p>Hojas blancas o de reciclaje.</p> <p>Láminas de papel bond.</p> <p>Material fotocopiado.</p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>Docente</p> <p>Instructor.</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b></p> <p>Presentación de la facilitadora y los participantes.</p> <p>Ejercicio sobre la confianza.</p> <p>Puente y agua.</p> <p><b>Actividad de desarrollo:</b></p> <p>Proyección de casos sobre la comunicación asertiva</p> <p>Clase magistral en relación a la comunicación dentro de cualquier tipo de relación.</p> <p>Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo.</p> <p><b>Cierre:</b></p> <p>Desarrollo de un taller teórico práctico vivencial, incluyendo una dramatización en relación al tema de la comunicación que le haya sido asignado por la facilitadora durante el conversatorio.</p>

Fuente: Pineda (2022)

**Cuadro**  
**Fase II: Crear eficacia laboral del talento humano**

<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p>Crear un equipo de alto desempeño enfocado en el liderazgo organizacional en la empresa Servi – Camacho, C.A.</p>	<p>Definición de equipo. Definición de grupo. Equipo vs grupo. Ventajas y desventajas de trabajar en equipo y grupo. Equipos de alto desempeño. Ventajas y desventajas de trabajar en equipos de alto desempeño.</p>	<p>Exposición sobre las definiciones en relación a los equipos de alto desempeño, las diferencias entre equipos y grupos, las ventajas y desventajas, entre otras. Preguntas intercaladas a medida que se va dando la presentación. Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a los grupos o equipos existentes o no en la dependencia. Elaborar una matriz FODA/DOFA.</p>	<p><b>Tecnológicos:</b> Video proyector Computador <b>Materiales:</b> Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Tizas de colores. Colores. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado. <b>Humanos:</b> Docente Instructor.</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b> Presentación del facilitador y participantes. Expectativas del taller. <b>Actividad de desarrollo:</b> Abordaje magistral sobre los Equipos de alto desempeño y su evolución en el tiempo Importancia en los equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Instruccionar como desarrollar una matriz FODA/DOFA. Participación en las discusiones grupales <b>Actividad de cierre:</b> Explicación de la matriz FODA/DOFA por equipos y finalmente el contraste entre la teoría y las experiencias en la realidad de los participantes.</p>

Fuente: Pineda (2022)

**Cuadro**  
**Fase III: Compartir Liderazgo**

<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Promover el liderazgo organizacional tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros que conforman los equipos de trabajo de la empresa Servi – Camacho, C.A.	Liderazgo. Definición. Gerencia vs Liderazgo. Elementos del liderazgo. Liderazgo y servicio. ¿Qué es un líder? Proceso de liderazgo. Estrategias de liderazgo. Liderazgo en equipo.	Exposición magistral en relación al liderazgo. Juego de roles. Simulación de problemas. Resolución de conflictos donde se evidencia la falta de liderazgo o los diferentes tipos existentes. Conversatorio, reunión concertada en equipos. Acompañamiento, instrucción y entrenamiento individual y grupal.	<b>Tecnológicos:</b> Video proyector Computador <b>Materiales:</b> Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Lápices. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado. <b>Humanos:</b> Docente Instructor.	<b>Actividad de Inicio:</b> Presentación de la facilitadora y los participantes. Expectativas del encuentro. <b>Actividad de desarrollo:</b> Clase magistral en relación al liderazgo individual y grupal. Simulación de situaciones que requieren la demostración del liderazgo. Resolución de problemas a medida que surgen sin perder de vista las prioridades. Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Presentaciones didácticas. <b>Cierre:</b> Coaching individual y grupal. Autodiagnóstico en relación a los atributos del líder y compromiso

Fuente: Pineda (2022).

## CONCLUSIONES

El recurso humano que labora en las organizaciones, cualquiera sea el cargo que ocupen y la actividad que desempeñen, son los protagonistas y responsables del éxito de la misma. Por ello, hoy en día las instituciones deben apostar decididamente por el desarrollo de su capital intelectual, surgiendo diversas técnicas que permiten que sea el mismo individuo que consiga lo mejor de sí, lo que genera nuevas posibilidades para la acción y lograr resultados extraordinarios en el desempeño; una de esas técnicas es el Coaching Organizacional que se ha convertido en una herramienta clave para el impulso en las tendencias emergentes para el desarrollo de personal.

En el caso de la empresa objeto de estudio Servi – Camacho, C.A, requiere desarrollar un recurso humano altamente calificado y comprometido con los objetivos organizacionales de la misma, por lo que se pretende fundamentar y consolidar la institución en la excelencia de sus recurso humano para generar seguridad, solidez e integración en su personal. Asimismo, considerando la vital importancia que tiene el nivel gerencial en todas las instituciones, como líderes y estrategias para la consecución de objetivos, en la presente investigación se propuso proponer un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano.

En este sentido, primeramente se buscó diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C. A., para lo cual se llevó a cabo la aplicación de una encuesta para conocer la disposición individual del personal que trabaja en la misma, los objetivos, las normas, como se relacionan con su compañeros, así como las habilidades gerenciales que poseen los sujetos permitiendo obtener

brechas de adiestramiento en las cuales se observaron oportunidades de mejora en cada una de las competencias estudiadas, en unas se presentaban mayor debilidad que en otras, pero cada uno de ellos manifestaron en ese momento que sus comportamientos no eran los esperados por la dependencia para el alcance de los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, se identificaron los indicadores de eficacia del recurso humano que debe potenciarse desde el coaching enfocado al liderazgo organizacional en la empresa de Servi – Camacho, C.A., debido a que cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para dar un entrenamiento previo al personal que labora en la dependencia, así como personal adecuado y capacitado en el área del coaching.

En el tercer lugar, se describieron las diferentes técnicas que se implementaran en un programa de acompañamiento basado en las herramientas del coaching enfocado al liderazgo organizacional, orientado al incremento de la eficacia del recurso humano de la empresa Servi – Camacho, C.A., el cual brindará las fases, estrategias, actividades a realizar con el fin de conformar un personal eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus funciones de manera interrelacionada con los objetivos comunes logrando a su vez el éxito de manera motivada.

Con este plan estratégico se pretende formar líderes que comprenden y se enfocan en trabajar en equipo, con una alta motivación, con altos índices de responsabilidad que les permita solucionar conflictos, líderes que se conocen a sí mismos y que conocen a los demás, que manejan las situaciones complejas, promueven el desarrollo de los integrantes de su equipo, que tienen la confianza suficiente en sí mismos para asumir retos

que se comunican y supervisan efectivamente, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás. Visto esto, la investigación da como resultado que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la empresa Servi Camacho, C.A, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto a desempeño de cada miembro de la organización.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los objetivos planteados y alcanzados mediante la presente investigación, se procede a realizar las siguientes recomendaciones a la empresa Servi – Camacho, C.A, a fin de continuar con el mejoramiento del desempeño del personal que labora en la dependencia:

- Implementar y ejecutar el plan estratégico propuesto basado en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los trabajadores de la dependencia mejoren su desarrollo como equipo de alto desempeño.
- Desarrollar estrategias de gestión del talento humano y el desarrollo del liderazgo a través del Coaching Organizacional.
- Incorporar programas de formación mediante la técnica de Coaching Organizacional, de manera de que contribuya a realizar una supervisión efectiva, directamente al personal y se facilite el logro de metas y objetivos.
- Formar y certificar a algunos líderes como Coach, con la intención de que estos intervengan en el desarrollo del personal, de manera de que todos los empleados estén familiarizados con la herramienta, conozcan de ella, creando así un efecto de sinergia en toda la organización.
- Realizar evaluaciones post-adiestramiento a fin de detectar fallas, oportunidades de mejora y emprender acciones para incrementar la efectividad del adiestramiento.

- Evaluar periódicamente el programa de formación basado en Coaching Organizacional para determinar competencias o reformular objetivos de acuerdo a la dinámica organizacional.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidas (2012). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** 6ta edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Balestreni, Miriam. (2006). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** BL Consultores Asociados Venezuela.

Barrios, Yusmari y Rea, María (2015) **El coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo,** Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo. Trabajo de grado en línea. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/6735> Consulta: 2021, Septiembre 10.

Chiavenato, Idalberto (2012). **Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones.** México: McGraw Hill.

Chornet, Fernando (2015). **Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento.** Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en Economía, Dirección y Gestión de Empresas, Universidad Católica de Valencia - España "San Vicente Mártir", Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=118027> Consulta: 2021, Septiembre 10

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2002). **Conduciendo la Investigación.** Editorial Comala. Caracas, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La Investigación Social en Proceso. Ejercicios y respuestas.** Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith Yamile; Colombo Leyda y Orfila, Rosmel (2002). **Conduciendo la Investigación.** Editorial Comala, Caracas, Venezuela.

Duarte, Egleé y Parra, Enrique. (2014). **Lo que debes saber sobre un trabajo de investigación.** Graficolor, C.A. Maracay, Venezuela.

Eslava, Edgar. (2016). **Coaching en la gestión del capital humano**. Artículo en línea. Disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/coaching\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_capital\\_humano](http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano). Consulta: 2021, Septiembre 07.

Evies, Mary., Hernández, Joanna., Martínez, Jennifer., & Varuzza, María. (2013). **Coaching: una necesidad estratégica**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.gruporial.com/coachingvirtual/articulosview.asp.key=23> Consulta: 2021, Septiembre 07.

Garfield, Charles (1994). **Los empleados son primero**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Gordon, Judith. (1996). **Comportamiento Organizacional**. 5ª edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Hendricks, William (1996). **Cualidades de un Coach**. <https://crearinnovate.wordpress.com/2018/08/27/que-cualidades-debe-tener-un-buen-coach/> Consulta: 2021, Septiembre 10

Hernández, Antonio y Morales, Verónica (2004). **La calidad y su gestión**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd76/calidad.htm>. Consulta: 2021, Septiembre 06.

Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista María (2010). **Metodología de la investigación** 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado Iván y Toro Josefina. (2001). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Clemente Editores. Valencia, Venezuela.

Koontz Harold, Wheihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2012). **Administración. Una perspectiva Global y Empresarial**. McGraw Hill. México.

La Organización Internacional del Trabajo (2020). **Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Segunda edición Estimaciones actualizadas y análisis**. Documento en línea. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740981.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf). Consulta: 2021, Septiembre 09

Lara, Francisco. (2004). **De la gestión del conocimiento al Coaching directivo.** Documento en línea. Disponible en: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/10.pdf>. Consulta: 2021, Septiembre 08.

López, Luz y Vizcaya, Greys (2015) **Evaluación del programa de coaching organizacional aplicado a la junta directiva del comité local Universidad de Carabobo de la Asociación Civil**, presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Disponible: [http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/\[in=fichero/fichero1.in\]?mfn%5Et3002=2708&%5Et3001=produc](http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/[in=fichero/fichero1.in]?mfn%5Et3002=2708&%5Et3001=produc)  
Consulta: 2021, Septiembre 20

Michaels Ed, Handfield-Jones Helen y Axelrod Beth (2001). **La guerra por el talento.** Editorial centro de estudios Ramón Areces, S.A.

Mora, Carolina (2004). **La relevancia del Coaching.** Disponible: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/15/15\\_1785.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/15/15_1785.pdf) Consulta: 2021, septiembre 15.

Niebles, Mayler (2008). **Coaching organizacional como estrategia de comunicación en el manejo de las relaciones interpersonales dirigido a directivos y docentes del liceo bolivariano “José Félix Ribas”.** Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Organización Mundial de la Salud (2020): **El COVID-19** <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>  
Consulta: 2021, Septiembre 14

Organización Mundial de la Salud (2020): **Pandemia** <https://medicinaysaludpublica.com/noticias/covid-19/que-es-una-pandemia/5913> Consulta: 2021, Septiembre 14

Palella, Santa y Martins, Filiberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Perry, Zeus. y Skiffington, Suzanne. (2002). **Guía completa del coaching en el trabajo.** Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.

Ravier, Leonardo. (2015). Breve Historia del Coaching. Publicado en **Coaching Magazine** N° 1. [Artículo de revista] <http://www.coachingmagazine.net>. Consulta: 2021, Septiembre 17

Riegner, Marina. (2016). **Coaching: Todo lo que hay que saber sobre coaching empresario**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.mujeresdeempresa.com/actualidad/actualidad000605.shtml> Consulta: 2021, Septiembre 09.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson Educación. México

Rodríguez, Guillermo (2008). **Domine El coaching y potencie su empresa**. Centro de economía política Juan de Mariana. Caracas, Venezuela

Román, Johan y Ferrández, Manuel. (2018). **Liderazgo y Coaching**. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA17&dq=caracteristicas+del+coaching&hl=en&sa=X&ei=lhvLU\\_2MuLJsQSUroHIDw&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA17&dq=caracteristicas+del+coaching&hl=en&sa=X&ei=lhvLU_2MuLJsQSUroHIDw&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false) Consulta: 2021, Septiembre 17

Ruffier, Jean (2018). La eficiencia productiva. **Cómo funcionan las fábricas Oficina Internacional del Trabajo**. Cinterfor

Tamayo y Tamayo, Mario. (2009). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa. México.

Vargas, Fernando. (2016). **La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad**. Revista de la Escuela de Comunicación Lingüística. (9), 12-15. Universidad Nacional de Bogotá, Colombia.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO**

El objetivo del presente cuestionario es Diseñar un programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano de Servi – Camacho, C. A.

**Instrucciones:** Lea y responda con una X. La sinceridad con que responda será de gran utilidad para el estudio. La información que proporcione es totalmente confidencial. Las alternativas de respuesta son: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Nunca (N), Casi Nunca (CN).

N°	ÍTEMS	S	CS	AV	N	CN
01	Se utilizan los implementos de bioseguridad para la protección del personal en el área de trabajo.					
02	Se evidencia una toma de conciencia sobre la seguridad sanitaria particular y colectiva en la empresa.					
03	Recibe incentivos económicos para la motivación del desempeño de sus funciones.					
04	Recibe beneficios contractuales que se ajusten a la realidad actual.					
05	Recibe capacitación y formación mediante talleres que le actualicen en el desarrollo de competencias personales.					
06	Recibe capacitación y formación mediante talleres que le actualicen en el desarrollo de competencias profesionales.					
07	Siente motivación para asistir diariamente a la empresa					
08	Siente motivación para cumplir con las funciones que tiene asignada dentro de la empresa.					
09	Asiste puntualmente a su trabajo todos los días.					
10	Sabe desarrollar las funciones que le corresponden en su cargo durante la jornada laboral.					

11	Tiene oportunidad de mejorar el rendimiento en sus funciones de trabajo					
12	Aplica las nuevas tendencias de atención al cliente para resultados efectivos.					
13	Ofrece más allá de lo básico en la atención al cliente.					
14	Se siente comprometido con el trabajo que realiza en la empresa.					
15	Se siente comprometido con su crecimiento y oportunidades en la empresa.					
16	Se siente comprometido a aportar ideas que mejoren a la empresa.					
17	Tiene disposición para mejorar los objetivos y planes de la empresa.					
18	Tiene disposición para el trabajo en equipos de alto desempeño.					
19	La empresa establece los objetivos que se deben cumplir para la aplicación de un liderazgo efectivo.					
20	Tiene la disposición para tener un acompañamiento que le brinde mejoras personales y profesionales.					
21	La empresa realiza una evaluación del desempeño de sus funciones.					
22	Reconoce los resultados de la evaluación de desempeño de sus funciones.					
23	Desea desarrollar cualidades y competencias técnicas a través del coaching enfocado en el liderazgo dentro de la empresa.					
24	Desea desarrollar cualidades y competencias humanas a través del coaching enfocado en el liderazgo dentro de la empresa.					

*Gracias por su colaboración*

**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.

N° Ítems	PERTENENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

**Evaluado por:**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_.

Cédula de Identidad: N° V.- .

Firma: \_\_\_\_\_.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Yo, **Servio T. Ferrer L.**, titular de la cédula de identidad número **4.460.371**, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Políticas y Normas de Relaciones Industriales, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **“PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN EL COACHING ENFOCADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVA LA EFICACIA LABORAL DEL RECURSO HUMANO ”** presentado por **María Alejandra Pineda, C.I.: V - 14.302.096**, cumple con los requisitos exigidos y que es válido porque da respuesta a los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

Prof. Servio Ferrer L.  
4.460.371

**Bárbula, Julio 01 de 2022**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN

### JUICIO DE EXPERTO

Yo, **RAUL NUÑEZ**, titular de la cédula de Identidad N° **7.127.157**, por medio de la presente hago constar que revise, analice y evalué el **Instrumento de Recolección de Datos** para el trabajo especial de grado cuyo título es **"PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN EL COACHING ENFOCADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVA LA EFICACIA LABORAL DEL RECURSO HUMANO"**, investigación realizada por la bachiller, **MARIA ALEJANDRA PINEDA MOLINA**, titular de la cédula de Identidad: V-14.302.096, certifico que he validado este instrumento porque da respuesta a los objetivos de la investigación, los cuales son coherentes en cuanto al alcance y limitación de la problemática formulada; estos se expresan de manera sencilla, clara y sin ambigüedades, por lo tanto se recomienda la aplicación del mismo.

Experto: Profesor

Fecha:

*[Firma manuscrita]*  
*08/07/2022*

2022/7/8 12:10



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN

### JUICIO DE EXPERTO

Yo, **ALEJANDRA GUINAND**, titular de la cédula de Identidad N° **8.669.056**, por medio de la presente hago constar que revise, analice y evalué el **Instrumento de Recolección de Datos** para el trabajo especial de grado cuyo título es **"PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN EL COACHING ENFOCADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVA LA EFICACIA LABORAL DEL RECURSO HUMANO"**, investigación realizada por la bachiller; **MARIA ALEJANDRA PINEDA MOLINA**, titular de la cédula de Identidad: V-14.302.096, certifico que he validado este instrumento porque da respuesta a los objetivos de la investigación, los cuales son coherentes en cuanto al alcance y limitación de la problemática formulada; estos se expresan de manera sencilla, clara y sin ambigüedades, por lo tanto se recomienda la aplicación del mismo.

Experto: Profesor

Fecha: 09/07/2022

## **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

	ITEMS																										
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Sumatoria		
1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1		12	
2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1		9	
3	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1		11	
4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		13	
5	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11	
6	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		14	
7	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1		13	
8	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1		7	
9	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1		13		
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1		14
11	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1		12	
12	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1		9	
13	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1		11	
14	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0		13	
15	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0		11	
16	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0		14	
17	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0		13
18	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	00	0	1	1		7	
19	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1		13	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		14	
21	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		14	
22	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		13	
23	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		7	
24	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1		13	
P	0,7	0,8	0,4	0,8	1	1	0,6	0,9	0,7	0,7	0,7	0,8	0,6	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	Vt	5,122222	
q	0,3	0,2	0,6	0,2	0	0	0,4	0,1	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0	0	0,2	0,2		0,3	0	0	0	0	0			
Pq	0,21	0,16	0,24	0,16	0	0	0,24	0,09	0,21	0,21	0,21	0,16	0,24	0	0	0,24	0,24		0,2	0	0	0	0,1	0	2,13		
Total Sí	20	25	7	5	18	25	25	25	25	18	17	17	18	20	25	18	17	18	17	25	25	25	25	25	25		
Total No	5	0	18	20	7	0	0	0	0	7	7	7	7	5	0	7	7	7	7	0	0	0	0	0	0		

$\alpha$ (45)	0,62589092
---------------	------------

Dimensión de confiabilidad: Alta.