



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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ORIENTADO A INCREMENTAR LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO
DE LA EMPRESA MAPFRE, C.A. SUCURSAL PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO**

Autores:

Alvarado, Derwin
Moreno, Valeria
Salazar, Mauricio

Tutor Académico:

Manuel González F

Campus Bárbula, Noviembre de 2011



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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ORIENTADO A INCREMENTAR LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO
DE LA EMPRESA MAPFRE, C.A. SUCURSAL PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Manuel González F

Autores:
Alvarado, Derwin
Moreno, Valeria
Salazar, Mauricio

**Trabajo de Grado presentado para optar a los títulos
de Licenciados en Contaduría Pública y Administración Comercial**

Campus Bárbula, Noviembre de 2011



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ORIENTADO A INCREMENTAR LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO
DE LA EMPRESA MAPFRE, C.A. SUCURSAL PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO**

Tutor: Manuel González F

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por. Manuel González F.

E-mail: fierrofinanzas@hotmail.com

C.I: 4.129.212

Campus Bárbula, Noviembre de 2011



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



Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL ORIENTADO A INCREMENTAR LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA MAPFRE, C.A. SUCURSAL PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO”, presentado por: **Alvarado, Derwin**, C.I. 18.168.019 para optar al Título de Licenciado en Administración Comercial, **Moreno, Valeria**, C.I. 20.486.665 para optar al Título de Licenciada en Contaduría Pública y **Salazar, Mauricio** C.I. 18.253.412 para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:
_____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Manuel González F

Miembro Principal

Ana Cordero

Miembro Principal

Carlos Ramírez

Suplente

Campus Bárbula, Noviembre de 2011

DEDICATORIA

- Ante todo a Dios y la Virgen de Chiquinquirá por la oportunidad de vivir, por iluminarme y bendecirme en cada paso de mi vida.
- Mi Madre, Vianney Pérez; Por ser la mujer más cariñosa, comprensiva, amable y luchadora del mundo. Gracias a tu esfuerzo, a tus enseñanzas y a tu amor estoy aquí. Te quiero y Admiro.
- Mi Novia, Silvia Sandoval; quien me ha regalado su amor, su apoyo, comprensión a lo largo de todo este tiempo. Eres la mujer más espectacular del mundo y el centro de mi universo. Gracias mi vida. ¡TE AMO!
- Mi Abuela Carmen Pérez; Gracias por todas tus enseñanzas, valores y cariño. Por cuidarme y darme tu bendición cada día en estos 24 Años. Y mi Abuelo Jesús Pérez (QEPD); A quien desde el Cielo me cuida y para el cual dedico cada logro de mi vida. Espero estés orgulloso de mi.
- Mis familiares; Que han compartido conmigo los éxitos. Muy especialmente a mi segunda familia; Gisela y Armando, son mis segundos padres. Giselita, Yenny y Carlos, mis hermanas(os). Gracias a todos.
- Amigos que a lo largo de esta etapa hemos luchado juntos para salir adelante y alcanzar esta tan anhelada meta.
- Mis profesores por sus sabias enseñanzas y por supuesto a la Universidad de Carabobo en especial a La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Derwin Alvarado

DEDICATORIA

La constancia y fe en mí fueron motores fundamentales para el logro de este objetivo en mi vida, sin embargo el apoyo de seres maravillosos hicieron más ligero el camino por eso en esta ocasión agradezco a:

- Dios y la Virgen de Coromoto en quienes día a día puse mi fe para saber que si se puede.
- Mis padres José Enrique Moreno y Gladys Rangel quienes con su amor y confianza han hecho de mi lo que soy hoy por hoy.
- Mis hermanos Andrea Carolina y José Enrique compañeros de vida quienes me han regalado momentos especiales y su cariño en todo momento.
- Mi hermana María Daniela quien de una manera muy especial ha estado presente en cada momento importante, brindándome su cariño y apoyo incondicional.
- Mis profesores universitarios quienes me han formado académicamente para el ejercicio de mi carrera como profesional.
- La ilustre Universidad de Carabobo por el orgullo que me hace sentir haberme formado en sus aulas.

Valeria Moreno

DEDICATORIA

Son numerosas las personas a las que debo agradecer por ayudarme en el logro de mi carrera, es demasiado poco, el decir gracias, pero en el fondo de mi ser eternamente les estaré agradecido. Sin embargo, resaltare solo algunas de estas personas sin las cuales no hubiese hecho realidad este sueño tan anhelado como es la culminación de mi carrera universitaria:

- Ante todo a **Dios** todo poderoso por darme la vida para lograr esta meta aspirada después de tantos esfuerzos, caídas entre otras cosas, que he tenido durante mi formación profesional. Por eso mil gracias Dios.
- A mi **madre**, Verónica Guajardo por su constante amor y apoyo incondicional en mi superación personal, siempre me ha inculcado su buen ejemplo y sus sabias palabras han formado los principios y carácter que me hacen hoy estar aquí. Mis infinitas gracias.
- A mi **padre**, Víctor Salazar por sus buenos consejos. Sus palabras siempre han estado llenas de apoyo e inculcando en mi grandes aspiraciones. Mil gracias papa.
- A mis **hermanos**, por darme la motivación para ser un buen ejemplo para ellos demostrándoles que no hay metas que no puedan ser conseguir.
- A mis **profesores** de Auditoría Ernesto Gutiérrez, Pedro Fraga y Andrés Grisanti por inculcar esa pasión y escepticismo profesional que hoy me caracteriza y hace que mi trabajo sea satisfactorio.
- Definitivamente a la **Universidad de Carabobo**, por ser mi máxima casa de estudio y hacer siempre sentirme orgulloso de ser preparado por los mejores profesionales del mercado.

Mauricio Salazar

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a las siguientes personas e instituciones por la colaboración brindada para la elaboración de este trabajo de grado:

- La Profesora Luz Marina Márquez por su ayuda en Investigación Aplicada
- Nuestro tutor el Prof. Manuel González Fierro.
- La empresa MAPFRE, C.A. Sucursal Puerto Cabello por brindarnos la oportunidad de aplicar nuestra investigación.
- El Licenciado Juan Jiménez, Gerente de MAPFRE C.A. Sucursal Puerto Cabello por su colaboración.

Los Autores



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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ORIENTADO A INCREMENTAR LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO
DE LA EMPRESA MAPFRE, C.A. SUCURSAL PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO**

Autores: Alvarado, Derwin
Moreno, Valeria
Salazar, Mauricio

Tutor: Manuel González F.

Fecha: Noviembre de 2011

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta de un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A. sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo, considerando la problemática presentada en la unidad de estudio, en la que se detecta la existencia entre los miembros del equipo de una visión a corto plazo de los planes, con énfasis en el cumplimiento de las metas establecidas, en contra del necesario pensamiento estratégico y una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral; utilizando para ello una propuesta factible apoyada en una investigación de campo, así como la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron el cuestionario y la entrevista estructurada, realizado a una muestra de treinta y tres (33) trabajadores de la empresa, lo que permitió diagnosticar la situación actual en la gestión del recurso humano de la empresa, para luego identificar los factores claves en la gestión y con ello proponer un programa basado en las herramientas del coaching empresarial orientado al incremento de la calidad del recurso humano. El estudio concluyó que los principales problemas en la gestión de recursos humanos estaban asociados con la falta de comunicación y el liderazgo. Para ello, se definió un modelo de coaching empresarial que consta de cuatro etapas: diseño de plan general, desarrollo y aplicación del programa, evaluación y control del programa, e implementación, con el propósito que los líderes de la organización adquieran herramientas de conocimiento que les permita desarrollar un estilo de liderazgo participativo que contribuya al crecimiento de los empleados, de forma tal que éstos formen parte de la toma de decisiones, fomentando la colaboración del equipo, lo cual se traduciría en mayores niveles de eficiencia en el desempeño de sus funciones en la organización.

Descriptores: Estrategias de comunicación, desarrollo del personal, coaching empresarial.



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



**BUSINESS COACHING PROGRAM DESIGNED TO IMPROVE THE
HUMAN RESOURCES QUALITY OF THE COMPANY MAPFRE, C.A.
BRANCH PUERTO CABELLO, CARABOBO STATE**

Authors: Alvarado, Derwin
Moreno, Valeria
Salazar, Mauricio

Tutor: Manuel González F.

Date: November 2011

SUMMARY

This research work aims to develop a general business coaching program designed to increase the quality of human resources of the company MAPFRE C.A, branch Puerto Cabello, Carabobo state, considering the issues presented in the study unit, which is detected existence among team members a short-term plans, with emphasis on meeting the targets set, against the need strategic thinking and poor feedback on the progress of employees, resulting in poor job performance, using for this a feasible proposition, supported by field research and the application of two data collection instruments, which were the questionnaire and structured interview conducted with a sample of thirty-three (33) workers company, which allowed to diagnose the current situation in the human resources management company, then identify the key factors in the management and thus to propose a program based on business coaching tools aimed at increasing the quality of human resources . The study concluded that the major problems in human resource management were associated with ineffective communication and leadership. To do this, it was defined a business coaching model that consists of five phases: situational analysis, general design plan, development and program implementation, evaluation and control of the program, and implementation, so that people in leadership positions be able to adopt a participative leadership style which helps them to develop their own skills, and employees for greater participation in decision-making, and teamwork, achieving greater efficiency in the performance of their functions in the company.

Descriptors: Communication strategies, staff development, business coaching.

Nº Expediente: 1047

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Manuel Gonzales; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Valeria Moreno	20.486.665	0416-3407321	Morenovaleria90@hotmail.com	AC	CP x
Mauricio Salazar	18.253.412	0412-8477648	Mauricio_js@hotmail.com	AC	CP x
Derwin Alvarado	18.168.019	0416-5473241	Dalf_alvarado@hotmail.com	AC x	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas de Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo socioeconómico y organizacional

Línea: Producción de conocimiento en las ciencias administrativas y contables

Interrogante: Programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano.

Firman:

Tutor:
Mañuel Gonzales
Telf.: 0414-5924526

Estudiante/Investigador
Valeria Moreno
Telf.: 0416-3407321
Estudiante/Investigador
Mauricio Salazar
Telf.: 0412-8477648
Estudiante/Investigador
Derwin Alvarado
Telf.: 0416-5473241

En Valencia, a los 9 días del mes de Junio del año 2.011

RECIBIDO
Fecha 30/6/2011
Hora 4:51 pm

Según lo establecido en el Artículo 14, Parágrafo Único de las Normas Internas para la Tramitación, Entrega, Discusión y Evaluación del Trabajo de Grado.

MG/2009



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Luz Marina Márquez **Tutor:** Elizabeth Díaz

Título del Proyecto: Propuesta de un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE sucursal Puerto Cabello, Estado Carabobo.

CAPITULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema -Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	26/11/2010	Revisión del Planteamiento del Problema.	Tutor: Est./Invest.
	2.-	02/12/2010	Revisión y Modificación de los objetivos específicos de la investigación.	Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	17/01/2011	Correcciones a la justificación de la Investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	19/01/2011	Revisión general del primer capítulo. Anexar Referencias bibliográficas.	Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Luz Marina Márquez Tutor: Elizabeth Díaz

Título del Proyecto: Propuesta de un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE sucursal Puerto Cabello, Estado Carabobo.

CAPITULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	03/02/2011	Revisión de los antecedentes, clasificarlos en internacionales y nacionales	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	10/02/2011	Recomendación de bibliografía para la elaboración de las bases teóricas.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	14/02/2011	Revisión de las bases teóricas, agregar contenido sobre la calidad de los recursos humanos.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	17/02/2011	Corrección de las bases teóricas y definición de términos básicos	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Luz Marina Márquez Tutor: Elizabeth Díaz

Título del Proyecto: Propuesta de un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE sucursal Puerto Cabello, Estado Carabobo.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	25/02/2011	Revisión del diseño de la investigación, tipo de investigación, nivel de estudio.	Tutor: Est./Invest.
	2.-	04/03/2011	Corrección de la población y muestra. Explicar la utilización de toda la población como la muestra.	Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	10/03/2011	Revisión y corrección de la técnicas e instrumentos de recolección de datos	Tutor: Est./Invest.
	4.-	21/03/2011	Revisión y corrección del cuadro técnico metodológico	Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado Tutor Manuel González E E-mail del Tutor: ferrofinanzas@hotmail.com

Título del Trabajo: Propuesta de un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE sucursal Puerto Cabello, Estado Carabobo

CAPITULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	SESIÓN	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del Instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	22/07/2011	Revisión y correcciones al instrumento.	Tutor: Est./Invest.
	2.-	05/08/2011	Validación del instrumento	Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	25/08/2011	Revisión y correcciones de los análisis de la encuesta y la entrevista.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardarse muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 1047
 Período Lectivo: 1S-2011

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado, Tutor Manuel González F. E-mail del Tutor: fierrofinanzas@hotmail.com
 Título del Trabajo: Propuesta de un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE sucursal Puerto Cabello, Estado Carabobo

CAPITULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Escribidos de la Propuesta- Copiosos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	01/09/2011	Recomendaciones en relación a la propuesta	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	12/09/2011	Revisión y correcciones a la propuesta	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	16/09/2011	Revisión de la propuesta	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	22/09/2011	Revisión final de la propuesta, revisión general al trabajo de grado	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	viii
Resumen.....	ix
Carta de Postulación Tutorial.....	xi
Control de etapas del Trabajo de Grado.....	xii
Índice de Cuadros.....	xix
Índice de Gráficos.....	xxi
Introducción.....	22
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	24
Objetivos de la Investigación.....	30
Justificación.....	30
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	34
Bases Teóricas.....	39
Definición de Términos Básicos.....	54
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de Investigación.....	57
Tipo de Investigación.....	59
Nivel de Estudio.....	60
Población y Muestra.....	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	63
Validez del Instrumento.....	65
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	66

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación del Cuestionario.....	72
Resultados de la entrevista.....	99
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	122
ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.		Pág.
1	Distribución de la población	62
2	Operacionalización de las variables	69
3	Efectividad de la estructura organizativa	73
4	Identificación con la misión y visión	74
5	Compromiso organizacional	75
6	Definición de responsabilidades	76
7	Existencia de Manual de Normas y Procedimientos	77
8	Comunicación de metas y objetivos	78
9	Alineación entre objetivos y estrategias	79
10	Objetivos definidos en la organización	80
11	Cumplimiento de las políticas	81
12	Existencia de indicadores de desempeño	82
13	Comunicación efectiva	83
14	Información de planes y estrategias	84
15	Participación de los empleados en la planeación	85
16	Empatía con el supervisor inmediato	86
17	Participación en el diseño de los procesos	87
18	Plan de desarrollo de carrera	88
19	Estrategias de desarrollo de personal	89
20	Entrenamiento al personal	90
21	Herramientas efectivas para manejo de información	91
22	Crecimiento profesional	92
23	Motivación al logro	93
24	Eficacia de los sistemas de incentivos	94

Cuadro No.		Pág.
25	Efectividad de la gestión de recursos humanos	95
26	Estrategias del Programa de Coaching Empresarial	104
27	Políticas del Programa de Coaching Empresarial	105
28	Desarrollo de las Estrategias de Coaching Empresarial	106
29	Aplicación de la estrategia de Entrenamiento	109
30	Recursos económicos necesarios para la implementación del programa de coaching empresarial en MAPFRE C.A, sucursal Puerto Cabello	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.		Pág.
1	Efectividad de la estructura organizativa	73
2	Identificación con la misión y visión	74
3	Compromiso organizacional	75
4	Definición de responsabilidades	76
5	Existencia de Manual de Normas y Procedimientos	77
6	Comunicación de metas y objetivos	78
7	Alineación entre objetivos y estrategias	79
8	Objetivos definidos en la organización	80
9	Cumplimiento de las políticas	81
10	Existencia de indicadores de desempeño	82
11	Comunicación efectiva	83
12	Información de planes y estrategias	84
13	Participación de los empleados en la planeación	85
14	Empatía con el supervisor inmediato	86
15	Participación en el diseño de los procesos	87
16	Plan de desarrollo de carrera	88
17	Estrategias de desarrollo de personal	89
18	Entrenamiento al personal	90
19	Herramientas efectivas para manejo de información	91
20	Crecimiento profesional	92
21	Motivación al logro	93
22	Eficacia de los sistemas de incentivos	94
23	Efectividad de la gestión de recursos humanos	95

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el fenómeno de la globalización, entendido como un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, ha originado cambios competitivos y dinámicos dentro de las organizaciones que compiten por los mercados en los cuales desarrollan sus negocios. Esto a su vez ha ocasionado cambios en el ámbito organizacional, donde la formulación de estrategias empresariales y la visión de objetivos claros conllevan a identificar sus fortalezas y debilidades para reforzar las oportunidades y combatir las amenazas con las que se encuentran las empresas a lo largo de su vida económica. Estas variables orientan a la organización hacia la consecución de los resultados esperados por la misma.

En vista de ello, el propósito de la presente investigación consiste en proponer un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A. sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo, de forma tal que las personas en posiciones de liderazgo de la organización adopten un estilo de liderazgo participativo el cual les ayude a desarrollar las habilidades propias, y de los empleados para lograr una mayor participación en la toma de decisiones, y trabajar en equipo, logrando una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones en la empresa.

Del mismo modo, el concepto implica delimitar los mecanismos necesarios para identificar y manejar las variables específicas asociadas con los cambios, tanto los que influyen en el entorno organizacional como los que suceden dentro de ella. Tal evaluación debe ser una responsabilidad

para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos, y debe ser una actividad de autoevaluación que asegure que el objetivo, su alcance y su procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Para cumplir con las formalidades establecidas por la Universidad de Carabobo para la presentación del Trabajo de Grado, el mismo consta de cinco capítulos, los cuales son los siguientes:

En el Capítulo I se planteó el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II se tomó en consideración los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos que fundamentan la presente investigación referente a las variables a estudiar.

En el Capítulo III se hace mención de la metodología utilizada en la investigación, destacando el tipo y diseño de la investigación, las estrategias de investigación, la población, la muestra y el análisis y presentación de resultados.

En el Capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo V se presenta la propuesta de un programa de coaching empresarial orientado al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo. La investigación finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, con lo cual se cumplen el objetivo general, así como los objetivos específicos planteados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La complejidad y dinámica que caracteriza el entorno empresarial ha sido influenciado por la presencia de la crisis financiera mundial y la globalización como fenómeno cultural y económico, por lo que se han agudizado las contradicciones existentes y por consiguiente elevado los retos, a los cuales tienen que enfrentarse las organizaciones contemporáneas. En relación con esto se ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas, para garantizar el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas. Situación que también está presente en el marco empresarial venezolano.

Es evidente, que el actual escenario de globalización y alta competitividad exige una mayor capacidad de respuesta e inteligencia por parte de todas las entidades comerciales, con un elevado aporte de proactividad, agilidad, creatividad, innovación, competitividad y efectividad en su desempeño, pero acentuadas en una visión global de la empresa. Un cambio, centrado en el reconocimiento de la importancia que tiene el cliente externo y muy especialmente el cliente interno, con el objetivo de agregar valor a las actividades llevadas a cabo dentro de la organización. Para ello, las empresas deben valerse de las nuevas herramientas gerenciales aplicadas al mundo de los negocios, que ponen énfasis en el fortalecimiento del capital humano como elemento diferenciador de las organizaciones.

Sin embargo, la realidad en muchas organizaciones es la falta de estrategias aplicadas por los líderes para promover un desempeño más óptimo de su personal y generar cambios positivos en el clima laboral de su organización, pues se enfocan en que son jefes sólo para mandar y no para coordinar todo el proceso; por tal motivo es que el reto de fomentar un equipo de trabajo eficiente y motivado comienza en la gerencia, pues son los líderes de las organizaciones, quienes con las tácticas y mejores prácticas gerenciales pueden solucionar el problema de las deficientes relaciones entre directivos y colaboradores y al mismo tiempo generar una ventana para el desarrollo organizacional, lo que se traduce en rendimientos económicos en el corto plazo.

En este marco de ideas, es aconsejable considerar las ventajas que ofrece el coaching empresarial, para sentar las pautas de las prioridades organizacionales, como sistema interrelacionado, abierto y flexible. Así como también, buscar una concepción integradora y generadora de valor para los miembros de la organización. En este sentido, Perry y Skiffington (2002:12), lo definen como “un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”.

Debido a esto, el coaching empresarial y ejecutivo tiene como objetivos aumentar y mantener la capacidad de desempeño de las personas con elevadas responsabilidades, fomentar el liderazgo, para conseguir posicionarse como líderes empresariales, aumentar la productividad de la empresa y mediante el coaching a directivos se orienta a las organizaciones a la definición de objetivos globales de cada uno de sus departamentos. El resultado es el incremento de los márgenes y la optimización de los recursos.

Por lo tanto, el propósito del coaching empresarial es ayudar al ejecutivo a mejorar su liderazgo, su desempeño, mostrarle nuevas perspectivas, priorizar sus objetivos y mejorar su negocio.

El esquema de desarrollo del capital humano de la organización requiere que las partes que lo componen (directivos y asociados) se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en la organización, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: contribuir a alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados. La metodología para la aplicación del coaching empresarial incluye los siguientes pasos: identificar necesidades y factores críticos de éxito, definir métodos de trabajo; desarrollar el mapa de procesos o plan de acción, definir métodos de evaluación y medición de los resultados y realizar el análisis de datos y mejora del proceso.

En este sentido, desde hace más de veinte años, se viene desarrollando en las empresas formación a directivos, a ejecutivos, a empresarios y profesionales, como modo de incrementar el rendimiento, la eficacia en la acción, el liderazgo y la gestión de equipos. Lo que trae como resultado el incremento de la calidad en la comunicación interna y externa de las empresas, de los procesos de producción y comercialización de bienes y servicios, revirtiendo en corto y medio plazo en la rentabilidad de las instituciones. El coaching empresarial o coaching para directivos, apareció como metodología de apoyo a los deportistas de élite, pero se ha extendido en las empresas del mundo desarrollado como herramienta que les ayuda en la consecución de sus objetivos.

A pesar de lo antes descrito y de los beneficios que ofrece el coaching empresarial como herramienta de desarrollo organizacional, muchos empresarios se han resistido a romper los esquemas tradicionales, con resultados poco efectivos para las organizaciones. Una de ellas es MAPFRE, C.A, la cual es una organización de capital internacional, con más de quince años en Venezuela, empresa que dispone de una amplia trayectoria y experiencia en el campo en el sector de seguros, con presencia en más de cuarenta países, en los cuales ofrece diversas soluciones en todos los ámbitos de la actividad aseguradora. MAPFRE, C.A desarrolla su negocio en diferentes ramos del sector asegurador tales como: vehículos, hogar, salud, vida, jubilación, accidentes, decesos, viajes, ocio y actividades agropecuarias, entre otras.

La unidad seleccionada para llevar a cabo el estudio es la sucursal Puerto Cabello, la cual cuenta con unos treinta y tres (33) trabajadores, en cargos de gerente, coordinadores y productores. Esta organización, a pesar de ser una empresa sólida y que la percepción de la gerencia es que sus empleados se sienten motivados desde el punto de vista económico, presenta debilidades en cuanto a sus relaciones laborales entre sus empleados y gerentes, es por ello que con la presente investigación se busca observar a sus miembros para identificar aquellos factores determinantes para el desarrollo organizacional en la empresa y proponer la posterior aplicación del coaching como modelo para estimular el fortalecimiento de la empresa.

A través de una actividad consultiva realizada en la sucursal Puerto Cabello de la organización referida, se han podido detectar los siguientes problemas que a continuación se exponen de forma sintetizada, destacando

las más importantes: para empezar, se detecta la existencia entre los miembros del equipo de una visión a corto plazo de los planes, con énfasis en el cumplimiento de las metas técnicas y económicas, en contra del necesario pensamiento estratégico. Esto conlleva a una escasa visión proactiva y excesiva operatividad en la solución de los problemas. Existe además un diseño estratégico no alineado totalmente con los procesos existentes, por lo cual los objetivos no se han convertido en estrategias ni se han aplicado indicadores de gestión para medir su eficacia y eficiencia.

Además, existe una retroalimentación insuficiente sobre la mejora de los empleados, generando esto una disminución en la calidad de su trabajo, detectándose la necesidad de crear mecanismos que se deben utilizar cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza, o cuando algún empleado de la organización necesita mejorar alguna habilidad dentro de su trabajo.

Por otra parte, en la empresa MAPFRE, C.A. sucursal Puerto Cabello predomina la tradicional estructura por funciones, con énfasis en lograr mejores resultados en determinadas áreas. También se percibe cierta resistencia a la introducción de cambios que mejoran los procesos; de igual forma está presente la dirección centralizada respecto a la participativa; existen limitaciones en el enfoque de cliente interno, haciendo énfasis especialmente en el cliente externo, lo que trae como consecuencia deficiencias en la claridad respecto al alcance de los planes de desarrollo profesional de los trabajadores; insatisfacción de los clientes y trabajadores y una mala imagen respecto a la gestión de la calidad del recurso humano de la empresa.

En líneas generales, en la sede Puerto Cabello de la organización MAPFRE, C.A. el criterio de control y medición de los resultados del personal se orienta fundamentalmente hacia los indicadores tradicionales vinculados a la eficiencia de los resultados, respecto a aquellos vinculados a la efectividad. Aunque se debe destacar que existe un consenso bastante generalizado, por parte de los directivos de la empresa, de la necesidad de introducir un cambio estructural para dirigir y gestionar el capital humano de la misma. De hecho, muchos trabajadores han tomado conciencia de la importancia de la necesidad de incrementar sus habilidades, pero en la práctica aún persiste la resistencia al cambio y tienden a comportarse conservadoramente.

Precisamente, a través de la implementación de un programa de coaching empresarial se puede contribuir a evaluar la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad del capital humano, para posteriormente proceder a mejorar los aspectos negativos que resulten de la evaluación. En síntesis, constituye la clave para implementar un modelo de gestión de calidad, porque la excelencia empresarial está regida por el nivel de integridad y el desarrollo de las habilidades del recurso humano que la compone. De este modo, teniendo en cuenta la importancia y actualidad del tema para potenciar el desarrollo y progreso de las organizaciones, se va a proponer un programa basado en las estrategias del coaching empresarial que contribuya a incrementar la calidad del recurso humano que forma parte de la empresa MAPFRE, C.A. en su sucursal de Puerto Cabello, estado Carabobo.

En vista de lo planteado, se debe dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles elementos han de considerarse para proponer un programa basado en las herramientas del coaching empresarial que

contribuya al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A. en su sucursal de Puerto Cabello, estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.
- Identificar los factores claves en la gestión del recurso humano que deben formar parte de un programa de coaching empresarial.
- Diseñar un programa basado en las herramientas del coaching empresarial orientado al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal de Puerto Cabello, estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

En el mundo empresarial la sostenibilidad, crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones viene dada por la aplicación de muchos recursos tanto financieros, económicos, pero sobre todo por la óptima utilización del talento humano que hace vida en las organizaciones; en vista de ello, los empleados son pieza clave para el éxito de las organizaciones pues son ellos los que con sus capacidades y talentos hacen posible el cumplimiento de tareas que

logran los objetivos de la organización, así mismo las relaciones de la gerencia con el resto del personal tiene mucha importancia para el logro de objetivos, puesto que una relación directivo-colaborador efectiva proporciona un desarrollo organizacional sostenible.

Es conocido que un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones consiste precisamente, en garantizar que la gestión de sus recursos humanos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad. Es decir, que se promueva un equilibrio entre la planificación propuesta por la dirección y un fortalecimiento de las habilidades del personal en función a las necesidades de los clientes. De tal modo, los investigadores del presente estudio se sienten motivados a poner en práctica los modelos y postulados del coaching empresarial a través del presente proyecto de investigación.

De esta forma, el trabajo propone un método de diseño, con una secuencia ordenada, que permita proponer una estrategia basada en el coaching empresarial en la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, considerando además algunas barreras y limitaciones que aún están presentes en la organización, las cuales deben ser superadas adecuadamente. Por lo que es necesario analizar los efectos de la incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones, especialmente en la seleccionada para el estudio, lo cual le genera posibilidades de avance, desarrollo y progreso. Aspectos que en el contexto contemporáneo se requieren con mayor énfasis para mejorar su competitividad.

De esta forma, el coaching se ha convertido en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. Las organizaciones necesitan personas que puedan pensar por sí mismas, que sean responsables de todo lo que ocurre en su empresa. A su vez el coaching, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través del reconocimiento de su labor, basándose en la observación.

Por otra parte, los aspectos que se incluirán en la propuesta estarán fundamentados en las oportunidades que brinda introducir mejoras continuas a través de la evaluación de la actuación del personal, una mejora sistemática, que propicia un avance en la organización, pero que al mismo tiempo impone el asumir nuevos retos, centrados en un cambio de la cultura organizacional; es decir, romper con viejos paradigmas que aún se encuentran establecidos. De hecho, aún persisten ciertas barreras culturales para visualizar a la empresa MAPFRE, C.A. sucursal Puerto Cabello, como un sistema integrado de procesos, que resulta imprescindible para diseñar estrategias, instrumentar políticas, alcanzar nuevas metas u objetivos y promover una adaptación consecuente ante los cambios del entorno.

Actualmente, se comprende que el incorporar el enfoque del coaching empresarial es un requerimiento en las organizaciones, puesto que es la clave para dirigir y gestionar el recurso humano de la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente externo, con base en la calidad. Aunque aún se perciben algunas deficiencias referentes a potenciar con fuerza el concepto de cliente interno, lo cual es precisamente, lo más importante. Sin embargo, el coaching empresarial es una alternativa para dirigir y gestionar las organizaciones en forma integrada y estructural, diferente a la tradicional existente, caracterizada por estructuras de dirección

jerarquizadas con enfoque funcional, con su conocida ineffectividad en los resultados y lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno.

Del mismo modo, se espera que la presente investigación sirva de referencia para futuras investigaciones realizadas por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), de la Universidad de Carabobo (UC); y despierte el interés en el estudio del coaching empresarial como modelo gerencial que contribuya al éxito organizacional. Además, trae beneficios a los investigadores como futuros profesionales de la Administración Comercial y la Contaduría Pública, porque la realización de este estudio ayuda a profundizar y poner en práctica desde el punto de vista investigativo los conocimientos académicos en cuanto al coaching empresarial, permitiéndoles indagar, profundizar, organizar, planear, ejecutar, controlar y sistematizar todas las informaciones obtenidas de la situación antes planteada, disminuyendo los niveles en los márgenes de error, para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial de la investigación, según, Balestrini (2008:43), es “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”. De esta forma, el marco teórico es el conjunto de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar una investigación. Para este trabajo, el marco teórico lo conforma, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Antecedentes

Con el objetivo de destacar la importancia y 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. Entre estas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Antecedentes internacionales

Ollala, J. (2007), presentó un documento digital denominado “Resultados del I Congreso Iberoamericano del Coaching Empresarial”, llevado a cabo en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Dicho evento tuvo el propósito de compartir las experiencias respecto al coaching como proceso

de transformación del sujeto observador, a diferencia de quienes ven el coaching como un conjunto de herramientas y prácticas para cambiar acciones y mejorar el logro de resultados, focalizado en crear resultados medibles para el capital humano de las organizaciones.

Entre los resultados de este congreso, se puede mencionar que los sistemas humanos que crecen y que perduran están permanentemente buscando respuestas para grados mayores de complejidad, y los programas de coaching responden a ese desafío, por lo que significa una importante inversión en materia de gerenciamiento del recurso humano. A manera de aporte para la presente investigación, el documento expone además una metodología de trabajo que incluye los lineamientos para el perfil del coach, con certificación y permanente actualización, acreditación internacional, condiciones para el coaching y manejo de indicadores de gestión cualitativos.

Vargas, F. (2006), realizó una investigación de ascenso denominada “La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad”, publicada en la revista de la Escuela de Comunicación Lingüística de la Universidad Nacional de Bogotá, Colombia. El autor parte de la premisa que la formación basada en competencias surge de reconocer todos los cambios y necesidades del mundo actual, por lo que se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Además, pretende mejorar la calidad y la eficiencia en la práctica de sus trabajadores para que sean mas integrales y pueden responder de forma adecuada a los constantes cambios que se presentan en las organizaciones contemporáneas.

La relación de la investigación radica en que el estudio otorga especial importancia a la actividad pedagógica, las metodologías de formación y la

gestión educativa, como lo es el coaching empresarial, han cambiado y están aprovechando decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores, para lo cual el autor sugiere que hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. Así no se tiene que explicar paso a paso sus tareas porque el estará en capacidad de responder a las necesidades de su trabajo mediante sus competencias.

Antecedentes nacionales

Chirinos, A. Colina M. y Rojas, Y. (2010), presentaron un Trabajo Especial de Grado denominado “Coaching gerencial como herramienta de gestión de la empresa Hidra-Lite ubicada en el municipio Valencia, Estado Carabobo”, para obtener el título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo (UC). Este trabajo tuvo como objetivo general implementar el coaching gerencial como herramienta de gestión con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional en la empresa Hidra-Lite, C.A. Entre las conclusiones del estudio se menciona que la dinámica económica del presente hace necesario adaptarse a los requerimientos competitivos del mundo empresarial, donde las organizaciones son concebidas como redes del conocimiento, con la capacidad de promover e instruirse, apoyándose en profesionales integrales consientes de la realidad a la que se enfrenta dicha sociedad, para lo cual se proponen estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de la gerencia de la empresa con la finalidad de mejorar la productividad en la organización.

La relación y el aporte de la investigación referida con el presente

estudio se encuentran en que para el logro de sus objetivos, se identifican los factores que inciden directamente en el estado motivacional de los empleados, establecer las necesidades de formación en coaching gerencial dentro de un contexto de gerencia estratégica y liderazgo transformador, para luego formular herramientas de gestión basadas en el coaching gerencial para la empresa.

Esparagoza, G. y Palma, A. (2009), realizaron un Trabajo Especial de Grado bajo el título de “Estudio del coaching sobre los niveles de capital intelectual del personal que labora en una empresa dedicada al ramo papelerero en el estado Carabobo”, para obtener el título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo (UC). Esta investigación tuvo como propósito evaluar la técnica del coaching con el propósito de medir la efectividad en el desarrollo del capital intelectual del personal que labora en una empresa dedicada al ramo papelerero en el estado Carabobo. Entre las conclusiones del estudio, se obtiene que la aplicación del coaching en el impulso del capital intelectual del personal que labora en la empresa de ramo papelerero, ha tenido un impacto positivo tras la aplicación de estas herramientas, debido a que se les ha generado mayor calidad de trabajo, lo que les garantiza la efectividad en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De esta forma, los trabajadores notan que tales herramientas son aplicables tanto en el trabajo como a su vida diaria y que de una u otra manera les aportan beneficios como personas integrantes de una sociedad. El aporte de la investigación radica en la identificación de las etapas del coaching para que cumplan con los requerimientos de mejoramiento de capital intelectual del personal que labora en una empresa. Además, describe cómo impacta el coaching en el impulso del capital humano y

analiza la aplicación del mismo en el desarrollo del capital intelectual del personal de una organización.

Ortiz, E. y Ruiz, J. (2009), realizaron un Trabajo Especial de Grado denominado “Estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento productivo de los empleados Caso: firma contable MBC y Asociados”, para obtener el título de Licenciados en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo (UC). La investigación mencionada tuvo como propósito elaborar estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento del desempeño y la productividad de los empleados de la firma contable MBC y Asociados ubicada en Valencia estado Carabobo. La información obtenida permitió concluir que los empleados muestran elementos de conducta y actitud que influyen en su desempeño laboral y conducen a una disminución en la productividad por lo que se proponen estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados en la firma contable MBC y Asociados con la finalidad de mejorar la productividad de la organización.

La relación del trabajo referido con la presente investigación radica en que ambas proponen el uso de estrategias para mejorar la calidad del recurso humano basadas en los postulados del coaching empresarial, y a manera de aporte, establece los lineamientos teóricos necesarios para la elaboración y diseño de estrategias basadas en el coaching a fin de optimizar el desempeño laboral de la firma contable.

González, Y. Hernández, L. y Tarazona, G. (2007), realizaron un Trabajo Especial de Grado denominado “El coaching como herramienta para la formación del gerente creativo”, para obtener el título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo (UC). El objetivo general de la investigación fue analizar el coaching como herramienta para la

formación del gerente creativo. Entre las conclusiones del estudio consultado se encuentran que el gerente, al hacer uso de herramientas del coaching estimula el capital humano que tiene a su cargo, generando ideas innovadoras es decir haciendo tanto del gerente como del resto del capital humano de la organización un personal creativo capaz de contribuir al desarrollo de la empresa y al logro de las metas de la misma; a través del cual, demuestra que el coaching sí influye en la formación de gerente creativo.

La relación y aporte de este trabajo a la presente investigación radica en la importancia del coaching más que un proceso de entrenamiento es una herramienta que al ser puesta en práctica en la gerencia genera excelentes resultados, ya que permite motivar al personal y promover ideas, fomentando así la gerencia creativa de la organización, además de ser una herramienta que aporta mecanismos que influyen en la formación del gerente creativo, que debe plantear propuestas de cambio, las cuales arrojarán inquietudes tanto para los empleados como para el mismo, dejando la posibilidad de generar ideas creativas y de utilidad para el avance de la organización.

Bases Teóricas

Respecto a las bases teóricas, Tamayo y Tamayo (2007:30), indican que son “el conjunto de teorías que sirven de sustento para la investigación, son el producto de la operacionalización de los objetivos y de los aportes del investigador”.

Coaching

Una de las herramientas gerenciales puestas en práctica en las últimas décadas para incrementar la calidad del capital humano de las organizaciones es el coaching. 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 tutor o coach, con el propósito de lograr metas específicas. Perry y Skiffington (2002), 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 orientado a los resultados. El Coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben (p. 11)

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 (2006), 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 (p. 5).

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):

- 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 aun 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.

Perry y Skiffington (2002:13), 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 cómo 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 cuándo se debe aplicar esta metodología en una organización. El coaching se debe aplicar 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.

Evolución histórica del coaching

En esta parte de la investigación se va a hacer un breve recorrido por las distintas corrientes de pensamientos que a lo largo del tiempo han contribuido a la fundamentación de la metodología del coaching. Para comenzar, habría que remitirse al filósofo griego Sócrates y su Mayéutica, técnica aplicada por él y que consiste en ayudar al individuo, a través de la conversación a encontrar su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del individuo), con una función práctica para su vida, descubriendo mediante ello sus propias capacidades y poniéndolas en prácticas.

Por otra parte, es probable que el coaching tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a con exactitud. Sin embargo, para la segunda mitad al siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del coaching. Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, estas investigaciones afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos

programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada coaching. Perry y Skiffington (2002), indican que:

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el coaching tienen especial vínculo con la psicología deportiva, la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo el potencia de los individuos, establecer y alcanzar objetivos personales y convertirse en un magnífico jugador de equipo (p. 15).

Los autores referidos exponen que la psicología deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el coaching.

Tipos de Coaching

Coaching Personal: Se podría decir que el coaching personal es aquel que ayuda al individuo a fortalecer sus objetivos personales, catalizando sus potencialidades intrínsecas y elevando su espiritualidad. Perry y Skiffington (2002:19), definen el coaching personal como aquel que “trata de la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria”.

En este sentido, Algunos coach empresariales y ejecutivos tienen la formación suficiente para trabajar en áreas que pertenecen más a la vida personal que a la vida profesional, mientras que otros prefieren enfocarse más al ámbito laboral. Algunos tutores trabajan con profesionales en áreas

personales que afectan a la empresa y la profesión; otros trabajan para conseguir equilibrio entre la vida privada y profesional de sus pupilos.

Coaching Empresarial: Respecto a esta modalidad, Perry y Skiffington (2002), señalan lo siguiente:

El rol del coach empresarial consiste en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas – de lo que funciona y de lo que no funciona-. Al tutor no le influyen las políticas internas de una compañía y, por lo tanto, está en disposición de identificar pautas y anticipar tendencias negativas antes de que lo haga el empresario o un directivo (p. 19)

Desde esta perspectiva, el alto nivel competitivo en el mercado empresarial hace cada vez más necesario que los empresarios busquen herramientas que le permitan mantenerse a la par de sus competidores; por consiguiente, el coaching viene a constituirse en una de esas herramientas. Perry y Skiffington (2002), indican que:

El coaching empresarial es un término altamente aceptado, y cada vez es mayor el número de firmas que admiten sus beneficios y aplicaciones. El coaching empresarial, o tutoría empresarial, se puede aplicar a toda clase de negocios y abarca desde coaching ejecutivo y la tutoría de equipos en grandes corporaciones y organizaciones públicas hasta el coaching de directivos y propietarios de pequeñas y medianas empresas en formatos tanto individuales como colectivo (p. 21)

Coaching ejecutivo: existen varias definiciones de coaching ejecutivo, cada una de las cuales pone de relieve diferentes aspectos del proceso. Kilburg (1996), facilita una definición muy práctica y ampliamente utilizada de lo que implica esta disciplina:

El coaching ejecutivo se define como una relación de ayuda entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento y en consecuencia, mejorar la eficacia de su organización en un acuerdo de coaching definido formalmente (p.3).

Resumiendo a Kilburg (1996), el autor indica que existen diversas formas de coaching ejecutivos, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- **Coaching para las técnicas:** en este tipo el coach ayuda al entrenado a aprender técnicas, actitudes y comportamientos específicos que mejorarán automáticamente su rendimiento en el trabajo.
- **Coaching para el rendimiento:** consiste en el aprendizaje que mejora la eficacia del ejecutivo en su trabajo actual y se centra en el establecimiento y desarrollo de competencias ejecutivas en el cargo que ostenta.
- **Coaching para el desarrollo:** se centra en la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo del ejecutivo, e implica la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el desarrollo de competencias esenciales.
- **Coaching para la agenda del ejecutivo:** significa trabajar con ejecutivos en cualquier cuestión personal y/o profesional que deseen abordar. En el aspecto personal, se podría traducir en establecer un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, mientras en el orden empresarial podría incluir el liderazgo de un cambio organizativo o el desarrollo de una planificación estratégica y una visión a largo plazo.

Elementos del coaching

Tomando en cuenta la clasificación de Perry y Skiffington (2002), se presenta un resumen de los elementos principales del coaching:

- **Valores:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- **Resultados:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- **Disciplina:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Adiestramiento

El autor Mintzberg (1998:101), define el adiestramiento como: “conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”. De acuerdo a lo expresado por el autor, el rendimiento laboral y la productividad dependen en gran parte al grado de capacitación, actitudes y aptitudes que tienen una persona. Desarrollarlas continuamente debe ser premisa de las organizaciones para poder alcanzar los diferentes

objetivos. En cuanto a sus propósitos, para Chiavenato (2009), los objetivos principales del adiestramiento son:

Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para sus otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas, cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades entre las cuales están crear un clima satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación para hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión (p. 62)

Los objetivos planteados por Chiavenato están dirigidos no solo a capacitar al personal de un área en particular, sino que se debe tomar en cuenta el desempeño del mismo para brindar nuevas oportunidades a éste dentro de la organización. De esta manera, se creará un clima mucho más idóneo donde los empleados se sientan a gusto y motivados con las tareas asignadas.

Por su parte, un plan de adiestramiento tiene el propósito de consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente, por medio de la detección de necesidades diseñadas para tal fin, a objeto de satisfacer las demandas de adiestramiento y desarrollo de cada unidad organizativa. Sus objetivos según Scheim (2008), son:

- Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia.
- Visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional.

- Proporcionar insumos que permitan elaborar el presupuesto correspondiente, en función a los recursos humanos y materiales requeridos para tal fin.
- Establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento.
- Ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento (p. 442).

Para Chiavenato (2009:36), “el adiestramiento es un proceso educacional compuesto por cuatro fases secuenciales: determinación de las necesidades del adiestramiento, programación del adiestramiento, ejecución del adiestramiento y evaluación de los resultados del adiestramiento”. El autor referido menciona que en el proceso de adiestramiento están implícitos cuatro pasos fundamentales y que deben aplicarse de manera ordenada para lograr los resultados deseados. Se debe comenzar con la detección de las fallas en los diferentes departamentos, posteriormente fijar la manera en que esas fallas serán subsanadas, ya sea mediante talleres, cursos, entre otros; para luego entrar a la fase de aplicación de estos instrumentos y por último evaluar el efecto de los mismos en los empleados esperando sean los más satisfactorios para ellos y para la empresa.

Por su parte, la planificación del adiestramiento, según Kilburg (1996:4), es “la integración del conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, de acuerdo a los objetivos propuestos, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización a través de la realización de actividades de adiestramiento”. Este incluye el diseño de un plan anual, el cual es el documento que recoge el total de las acciones de adiestramiento cuya ejecución está prevista en un plazo determinado, considerando los recursos. Los recursos son los elementos fundamentales para la elaboración de un plan (humano, financiero, materiales y de tiempo).

La ejecución del adiestramiento consiste en hacer funcionar el programa de adiestramiento, es decir, reunir a los aprendices y transmitirles los contenidos del adiestramiento a través de las técnicas escogidas, en la época y en local programado, mediante un instructor. La evaluación de los resultados del adiestramiento sirve para verificar el éxito o fracaso del programa.

Formación por competencias

La formación por competencias comenzó concentrada en la creación de conocimientos, habilidades y destrezas para la vinculación a un empleo. Ahora, además de haber pasado de un concepto inicial a uno de formación continua, ha ampliado su significado y alcances hacia aspectos como el desarrollo tecnológico y las relaciones laborales. Al respecto, Vargas (2006), indica lo siguiente:

Para responder a la rapidez con que los cambios están afectando el mundo de trabajo, la formación está acudiendo a nuevos enfoques de la calificación laboral. La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias hacia los trabajadores. Muchas de estas no existían antes, en presencia de los rígidos modelos basados en la organización científica del trabajo (p. 5).

Ahora la formación busca la generación de competencias en los trabajadores no solo la unión de habilidades, destrezas y conocimientos. Las ocupaciones de los empleados exigen actualmente un alto nivel de capacidades que involucran no solo conocimientos y habilidades sino también la comprensión de lo que están haciendo. A su vez se demandan

más competencias de contenido social como la comunicación, capacidad de diálogo, capacidad de negociación, pensamiento asertivo y facilidad para resolver problemas.

Se está reconociendo la necesidad de formar trabajadores competentes no de cualificar trabajadores. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias (capacidad de ejecutar un trabajo) nuevas que además pueden transferirse de un empleo a otro disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad. Vargas (2006), agrega lo siguiente:

Los tradicionales esquemas organizativos y conceptuales de la formación profesional han sido rebasados por las nuevas tendencias de la organización del trabajo, el surgimiento de nuevas demandas hacia los trabajadores y el nuevo papel que juegan, ante la formación, los actores sociales (p. 6).

Disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos está muy ligado a la modernización de la formación profesional. Muchos programas de formación actualmente utilizados están obsoletos o son anticuados en su concepción. Al respecto, Vargas (2006), comenta:

En el fondo, los nuevos programas de formación de personal deben comportar transformaciones en su estructura que tiende a ser de carácter modular, en sus contenidos que se mueven hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de principios básicos y finalmente, en sus formas de entrega que comportan nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje. (p. 6)

De esta forma, la rapidez del cambio en los contenidos de las ocupaciones así como la necesidad de profundizar en nuevas habilidades, han facilitado el nacimiento de una nueva concepción de la formación profesional centrada más en ocupaciones, ampliamente definidas, que en puestos de trabajo y orientada hacia el desarrollo de competencias laborales. También, la actividad pedagógica, las metodologías de formación y la gestión educativa, han cambiado y están aprovechando decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores.

Hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. De este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de lo que se debe hacer. Así, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad. Vargas (2006), hace la siguiente explicación al respecto:

La formación basada en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos. Se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos (p. 6).

El concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica no sólo disponer de los conocimientos y habilidades, que hasta ahora se creyeron suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo, ya que define la importancia de la comprensión de lo que se hace.

Calidad de los recursos humanos

Uno de los aspectos más importantes para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad, es poder obtener una combinación eficiente de las personas que en ella laboran con los recursos físicos y materiales necesarios. Debido a ello, buscar continuamente la integración de las personas para la máxima utilización de sus capacidades, la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todo el personal, ha sido uno de los puntos de partida para ser competitivos tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional. Al respecto, González (2005:2), indica que “La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo”.

A continuación se mencionan algunos de los “valores culturales” deseables que son la base de un desempeño de excelencia para cualquier trabajador, basada en la clasificación realizada por González (2005):

- Enfoque hacia el Cliente, significa centrarse en la satisfacción del cliente interno y externo. Esforzarse en comprender el negocio del Cliente, anticiparse a sus necesidades y proporcionar soluciones adecuadas y convenientes para todos. Hace propios los problemas del cliente y los soluciona.
- Conciencia de Costos, significa conocer los costos de hacer negocios dentro de su área. Ser tenaz en la búsqueda de maneras de reducir los costos sin perjudicar o sacrificar la calidad.

- Enfoque Empresarial, significa actuar como dueño dentro del alcance de su rol y responsabilidades. Iniciar acciones para lograr beneficios o ventajas, administrando de modo efectivo los riesgos asociados. Generar soluciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoyar constructivamente las ideas de los otros.
- Orientación al Crecimiento, significa buscar constantemente expandir y diversificar sus conocimientos y capacidades para realizar un aporte a la empresa cada vez más eficaz y eficiente. Aprovechar los recursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje y estimular a los demás a hacer lo mismo.

De esta forma, cuando las personas actúan en forma consistente y están dispuestas a mejorar continuamente, sumados los recursos necesarios, se puede ser competitivo en cualquier ámbito. Esto exige un esfuerzo constante por ser responsable, enfocado en el cliente, consciente de los costos, con mentalidad empresarial, empoderado y orientado al crecimiento.

Definición de términos básicos

Ambiente interno: Conjunto de condiciones o circunstancias de carácter social, físico o económico que rodean al individuo dentro de la empresa.

Ambiente externo: Todos los elementos físicos, históricos, políticos, económicos, sociales y ambientales que rodean al individuo fuera de la empresa.

Amenazas: Todos los factores que representan un peligro para el logro de los objetivos de una organización y la existencia de la misma.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad; característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Capacitación: Formación, acción y efecto de aplicar técnicas de aprendizaje a los empleados de una empresa para alcanzar los objetivos.

Cliente: Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Competencia: Rivalidad surgida por la acción del mercado entre una organización y aquella que produce bienes y servicios similares.

Efectividad del recurso humano: capacidad individual y colectiva que tienen los empleados para alcanzar objetivos y metas.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado.

Eficiencia: Consiste en el uso racional de los medios con los que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar las metas programadas con el mínimo de recursos materiales disponibles y de tiempo, logrando de esta forma su optimización.

Empatía: Identificación mental y afectiva de los miembros de una organización para comprender y conocer los estados de ánimos de sus compañeros de trabajo.

Evaluación: Es un proceso que procura determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades formativas a la luz de los objetivos específicos.

Fortalezas: Elementos claves con que cuenta una empresa para desarrollarse en su mercado. Incluye la calidad de sus productos y servicios, precios, variedad de los productos, procesos y personal.

Guía de entrenamiento: Lineamientos, procesos o etapas a seguir, conectados lógicamente que sirven para la aplicación de un modelo de desarrollo del capital humano de una organización.

Globalización: Formación de un mercado mundial en el cual circulan libremente los capitales financieros, económicos, comerciales y productivos.

Líder: Desde el punto de vista organizacional, es la persona que debe tomar la decisión, quien dirige la empresa y la integra al más alto nivel.

Liderazgo: Relación que amplía la presencia de dos partes: el agente influyente y las personas influidas. La eficacia de un estilo depende de una serie de factores que se presentan en la organización.

Nivel de eficiencia: Consiste en el grado o proporción en la cual se realizan las cosas de manera adecuada y con uso mínimo del tiempo y los demás recursos de una entidad, e incluye el poder y la habilidad que se tiene para desempeñar una tarea específica.

Oportunidades: Es el conjunto de alternativas que tiene la empresa para alcanzar sus metas organizacionales a partir del análisis del ambiente externo.

Valores: Elementos normativos morales y espirituales que mantiene la empresa y determinan la conducta y desempeño de su personal.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Respecto al marco metodológico, Sabino (2004:16), manifiesta que éste “describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología”. Para tal fin, indica cómo se realizará el estudio para resolver el problema planteado, aplicando la metodología del proyecto.

En atención a su estructura metodológica, los componentes de este marco serán: Diseño de la investigación, Tipo de investigación, Nivel de estudio, Universo o población y muestra, Instrumento de recolección de datos, Validez del instrumento, Procesamiento y análisis de datos.

Diseño de la investigación

El presente estudio está enmarcado en una investigación de tipo no experimental, debido a que, al realizar la investigación ya están dadas las variables, así lo define Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2005:184), “La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos”. En este caso, se puede decir, que las variables en estudio no serán manipuladas a lo largo de la investigación; esto en atención a lo planteado por Hurtado y Toro (2001:87), al decir que los diseños no experimentales “Son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control, ni manipulación alguna sobre las variables de estudio”.

Con respecto a la temporalidad, es de tipo transversal o transeccional, ya que la información será recabada en un momento único; es decir de una sola vez, tal como lo expone Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2005:270), “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único”... por lo tanto la percepción que los trabajadores tengan de la gestión de capital humano en la empresa caso de estudio, será tomada en cuanto a las percepciones principales de dichos trabajadores.

De igual manera y en atención al problema planteado, esta investigación va a utilizar la combinación de una investigación documental apoyada en una investigación de campo. Es una investigación documental, ya que emplea datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas, con los cuales se elabora el marco teórico. Para tal fin, Arias (2006:17), denomina investigación documental al “proceso basado en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”.

No obstante, esta investigación también es de campo. Arias (2006:31), define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna”. Esto quiere decir que el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. Una clasificación de Ramírez (2005), acerca de las investigaciones de campo, define a la presente como intensiva, ya que su estudio se concentra en un caso particular, sin la posibilidad de generalizar los resultados.

A través de la investigación de campo se va a diagnosticar la situación actual de la empresa MAPFRE C.A sucursal Puerto Cabello, en cuanto a la gestión del capital humano, con la finalidad de identificar los factores claves

de la gestión de capital humano que deben formar parte de un programa de coaching empresarial.

Tipo de investigación

El tipo de investigación de este estudio corresponde a la de una investigación cuantitativa. En este sentido, la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Hurtado y Toro (2001:60), mencionan que “para que la investigación sea cuantitativa debe tener una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

Esto quiere decir que para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una correlación entre el tema de investigación y sus variables; y que se permita identificar indicadores para cada una de las variables. En este sentido, la naturaleza cuantitativa de la presente investigación radica en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados de éstas van a ser medidos a través de datos obtenidos por medio del instrumento de recolección de información seleccionado para la investigación.

Del mismo modo, el tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, definido, según Tamayo y Tamayo (2007:38), como “un modelo operativo de investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de una organización”. En tal sentido, se considera que el estudio es un proyecto factible porque a través de su desarrollo se va a lograr una propuesta viable

para solucionar un problema, mediante el diseño de programa de coaching empresarial destinado a la empresa seleccionada como unidad de estudio de la investigación.

Nivel de Estudio

Por su parte, el nivel de estudio consiste en la definición de la profundidad de la investigación que se propone. Según Arias (2006:19), “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. El nivel de esta investigación es descriptivo. En el planteamiento hecho por Arias (2006), el autor lo define como:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicarán en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24)

Por tanto, el nivel de investigación es descriptiva por el análisis sistemático al que fueron sometidos los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de elaborar un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo y mediante la aplicación de un plan de acción, para luego proceder a describir sus componentes, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia,

haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

El propósito de la investigación descriptiva no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. De esta forma, los investigadores van más allá de la investigación de campo, sino que obtienen los datos sobre la base de una investigación previa, exponen y resumen la información de manera cuidadosa, para posteriormente analizar los resultados y extraer conclusiones significativas.

Universo o población y muestra

Población

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Sabino (2004:21), indica que “estos datos deben estar definidos en unidades, en contenido y extensión”. Por su parte, para Tamayo y Tamayo (2007):

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de N cantidades que participan de una determinada característica. (p.176)

Por consiguiente, una población es el conjunto de todos los elementos que coinciden con una serie específica de elementos en común. De acuerdo

con Balestrini (2008:122), la población o universo “puede estar referido a 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”.

En tal sentido, la población objeto de estudio está conformada por el personal vinculado directamente con la investigación, y al tratarse de un estudio sobre el coaching empresarial, se va a incluir a todo el personal que labora en la empresa MAPFRE C.A, sucursal Puerto Cabello, como parte de la población, los cuales son treinta y tres (33) personas, según se detalla a continuación:

Cuadro 1
Distribución de la población

Cargo	Nro. De Trabajadores
Gerente de agencia	1
Analistas de cuenta	2
Intermediarios o vendedores de la agencia	30
Total	33

Fuente: MAPFRE C.A, sucursal Puerto Cabello (2011).

Muestra

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar, la cual sirve para representarla. Ramírez (2005:41), expresa que “Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Muestreo es tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población.

Sin embargo, cuando la población es muy pequeña, como es el caso de la investigación que se lleva a cabo, es conveniente incluirla en su totalidad dentro de la muestra, por lo que ésta fue igual a las treinta y tres (33) personas que forman parte de la población, por lo que no se llevará a cabo ningún muestreo estadístico. Esto se justifica con lo planteado por Hurtado, J. (2008):

Si lo que se quiere estudiar es el funcionamiento organizacional de una institución, la unidad de estudio es la organización como tal, pero las fuentes pueden ser los directivos, empleados, obreros o usuarios, incluso se pueden utilizar documentos como fuente (p. 147).

Técnicas e Instrumentos de recolección de información

Técnicas

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, será necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. Sabino (2004:67), define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En el presente estudio las técnicas utilizadas serán la encuesta y la entrevista.

Tamayo y Tamayo (2007:95), define la encuesta como: “una técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado, para lo cual hace uso de cuestionario u otro tipo de instrumento”. Este método consiste en obtener información de los sujetos de

estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

Por ello, la recolección de datos tal como expresa Tamayo y Tamayo (2007:95), es “una de las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica”. Lo que hace suponer uno de los ejes principales de una investigación, ya que de ella se desprende la información que va ser analizada para la divulgación de los resultados obtenidos de cualquier investigación.

Por otra parte, Arias (2006:74), define la entrevista personal o semiestructurada como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”. La entrevista se basa en las repuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2007:141), explica que en la entrevista semiestructurada “el entrevistador dispone de un “guión”, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador”.

Instrumentos

Para Sabino (2004:43), el instrumento de recolección de datos “es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Por consiguiente, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación; resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Además expresa todo lo específico de manera empírica del tema objeto de estudio,

pues sintetiza a través de la técnica de recolección, el diseño concreto escogido para el trabajo.

En concordancia con la técnica de la encuesta es el cuestionario. Arias (2006:74), lo describe como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. También se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador. El tipo de cuestionario a aplicar será de preguntas cerradas dicotómicas. Mediante este instrumento se va a diagnosticar la situación actual de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, en cuanto a la gestión del capital humano (Ver Anexos A y B).

Para aplicar la técnica de la entrevista, el instrumento a utilizar será un guión de entrevista, Arias (2006:74), la define como “una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado y puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video”. Este guión será aplicado al gerente de la Agencia Puerto Cabello de la empresa, y servirá para identificar los factores claves de la gestión de capital humano que deben formar parte de un programa de coaching empresarial (Ver Anexo C).

Validez del Instrumento

De acuerdo a Balestrini (2008), la validez del instrumento:

Es el grado en que realmente se mide la variable que pretende medir, es decir, la validez establece relación entre lo anterior y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación

para que exista consistencia y coherencia técnica (p. 73)

La validez del instrumento diseñado fue principalmente de contenido, determinado por la representatividad de estos sobre el tema que se valida, en contraste con la teoría y un análisis lógico, en este sentido, la validez de contenido intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructo y de la dimensión.

En función a lo anterior, y aunado a una observación directa de la situación en la empresa, se llevará a cabo una investigación de campo mediante la aplicación de un instrumento contentivo de preguntas cerradas y a su vez una entrevista, los cuales serán sometidos a la evaluación y validación de un experto en el área de gestión empresarial obteniéndose así, su aprobación para ser aplicado a la población sujeta a estudio. En este sentido, los criterios a utilizar para la validación serán: redacción del instrumento, pertinencia y coherencia (Ver Anexo D).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos e interpretarlos, es decir, elaborarlos analítica y matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las variables estudiadas. Por ello, el procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, consiste en el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se verifica el cumplimiento de los objetivos específicos y se obtienen las conclusiones.

Análisis cuantitativo: Una vez que el investigador ha recogido la información correspondiente (sea una encuesta, una observación directa y documentos) no sólo debe disponer de una forma de organización para analizar los datos sino para presentarlos. De manera que primero se analizan los resultados y después se organizan para presentarlos de una manera que sea atractiva y clara para los que lo han de recibir. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se va a hacer uso de tablas y gráficos.

Para tal fin, la interpretación de los resultados es el producto de la aplicación del instrumento a la muestra del estudio de la investigación. Los datos serán procesados en primera instancia de forma manual, para después llevarlos electrónicamente a porcentual, porque el análisis e interpretación de los resultados dan los lineamientos para realizar luego la construcción de la propuesta. En este sentido, se presentarán gráficas circulares, de sectores o pastel, usadas fundamentalmente, para representar distribuciones de frecuencias relativas (porcentuales) de las variables cuantitativas discretas.

Análisis cualitativo: para este propósito, se va a recurrir al análisis de contenido. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2007:144), explica que éste consiste en “la producción de generalizaciones de orden causal referidas a las relaciones entre las variables observadas en el marco de la investigación. Las comparaciones son diseñadas a fin de evaluar el carácter de tales relaciones causales”. Por tanto, las comparaciones pueden dar lugar a la comprobación temporal o a la refutación de generalizaciones de orden causal.

Una de las ventajas del método utilizado es que tiene una base empírica clara y perfectamente accesible, por lo que puede entonces

analizarse un texto con menos subjetividad que por otros medios. Un fin presente en cualquier investigación desarrollada en esta disciplina consiste en la explicación de fenómenos específicos, de las causas por las que estos últimos tuvieron unas y no otras características.

Cuadro 2. Operacionalización de las variables (Cont.)

Objetivo general: Proponer un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.				Técnica: Entrevista		
				Instrumentos: Entrevista personal		
				Fuente: Gerente de sucursal (1)		
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Item
		Conceptual	Operacional			
Identificar los factores claves de la gestión de recursos humanos que deben formar parte de un programa de coaching empresarial	Factores claves de la gestión de recursos humanos	Consiste en la interpretación de los diversos factores que determinan la necesidad de formación profesional del recurso humano de la empresa que se puedan satisfacer mediante un programa de coaching	Factores claves del crecimiento profesional	Operativa	Valores	1
			Características del programa de coaching empresarial		Resultados	2,3,4,5
					Liderazgo	5,6
					Entrenamiento	7
					Formación de competencias	8
Recursos	9, 10					

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Cuadro 2. Operacionalización de las variables (Cont.)

Objetivo general: Proponer un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo				Técnica:		
				Instrumentos:		
				Fuente:		
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Item
		Conceptual	Operacional			
Diseñar un programa basado en las herramientas del coaching empresarial que contribuya al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A. en su sucursal de Puerto Cabello, estado Carabobo	Programa de coaching empresarial	Plan de acción que incluya lineamientos que contribuyan al fortalecimiento del recurso humano mediante las herramientas del coaching	Definición de actividades y plan de coaching Definición de planes y actividades de control, seguimiento y evaluación	Estratégica	Objetivos Planes Procesos Actividades a incluir Métodos de evaluación Medición de resultados	

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas. Dichos resultados se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por los autores de este Trabajo de Grado, va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados e interpretados de acuerdo con la información manejada en el marco teórico con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones posteriores.

En vista de ello, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos acordados según la metodología de la investigación, los cuales fueron el cuestionario dicotómico y la entrevista. En cada uno de los instrumentos se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos, y a los resultados que persigue la investigación: diagnosticar la situación actual de la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE C.A, identificar los factores claves de la gestión de recursos humanos que deben formar parte de un programa de coaching empresarial, para luego diseñar un programa basado en las herramientas del coaching empresarial que contribuya al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa.

Resultados de la aplicación del cuestionario al personal de la empresa

Ítem 1. ¿Considera usted que la estructura organizativa de la empresa responde a sus expectativas de crecimiento?

Cuadro 3. Efectividad de la estructura organizativa

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	26	79%
NO	7	21%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

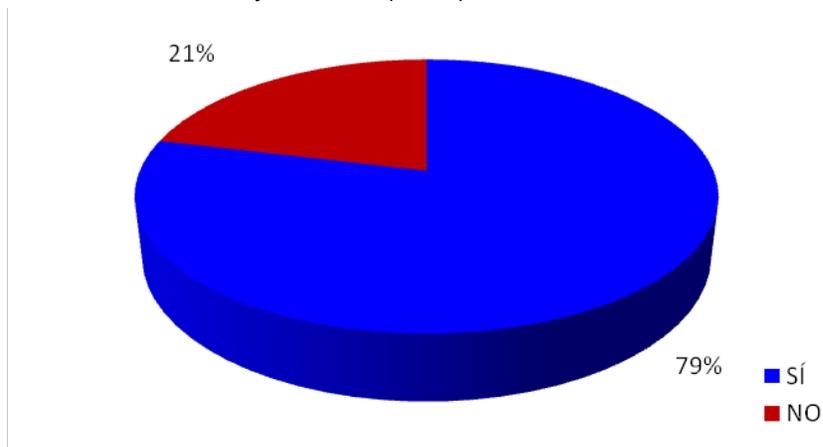


Gráfico 1. Efectividad de la estructura organizativa

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Con los resultados obtenidos se puede inferir que la estructura organizativa de la empresa responde a sus expectativas de crecimiento, ya que el 79% de los encuestados respondió de forma afirmativa, lo que indica que la forma como está organizada la empresa les permite desarrollar sus actividades; Sin embargo, 21% respondió en forma negativa, lo que afecta el cumplimiento correcto y eficiente de los planes empresariales y disminuye la integración y coordinación de todas y cada una de las actividades realizadas por esta parte del personal.

Ítem 2. ¿Conoce y comparte la misión y visión de la empresa?

Cuadro 4. Identificación con la misión y visión

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	24	73%
NO	9	27%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

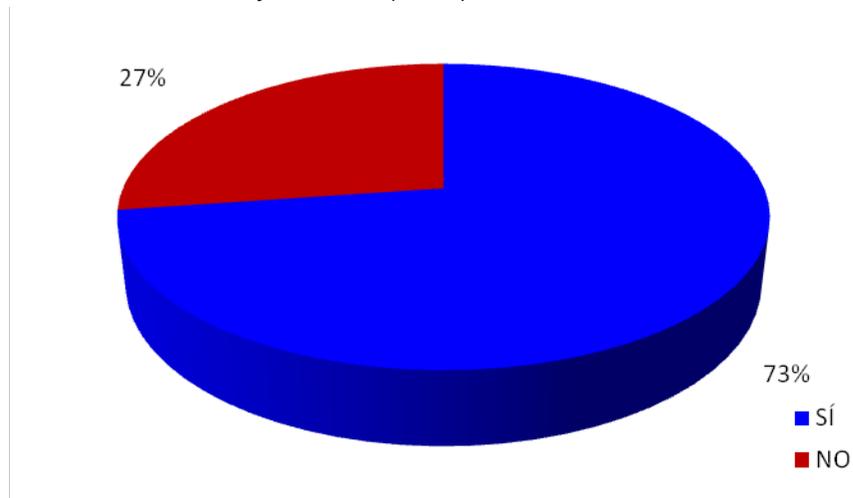


Gráfico 2. Identificación con la misión y visión

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: A partir de los resultados se puede inferir que el 73% de los empleados de la unidad de estudio conocen y comparten la misión y visión de la empresa, lo cual tiene efectos positivos para los resultados de la empresa, ya que para tener un buen proceso en la organización se necesita que se conozcan los objetivos y los planes que se pretenden realizar. Sin embargo, un 27% de los encuestados respondió en forma negativa, lo que denota que la misión y visión de la empresa no ha sido comunicada y difundida en todos los niveles de la organización para incrementar la empatía del equipo hacia el logro de las metas.

Ítem 3. ¿Cree usted que la empresa está comprometida con la calidad, innovación, aprendizaje y mejora continua?

Cuadro 5. Compromiso organizacional

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	29	88%
NO	4	12%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

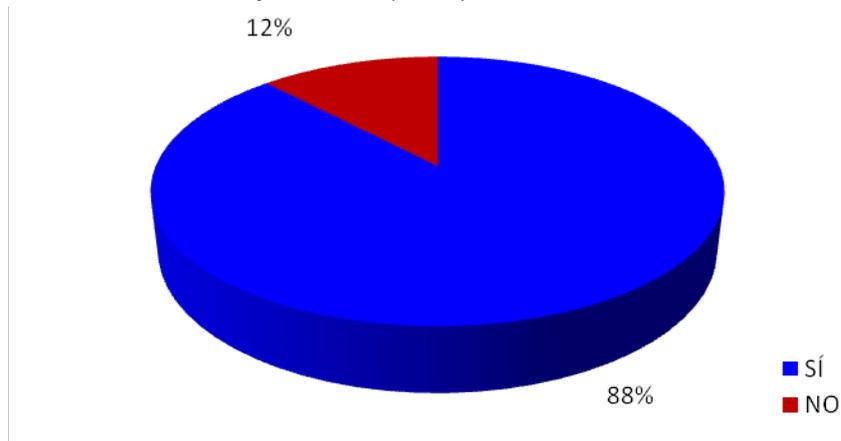


Gráfico 3. Compromiso organizacional

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: De la percepción de los consultados se infiere que la empresa está comprometida con la calidad, innovación, aprendizaje y mejora continua; al respecto; un notable 88% respondió en forma afirmativa, lo cual coincide con el hecho de que al ser MAPFRE, C.A una empresa trasnacional, uno de los objetivos corporativos es garantizar la estandarización y aplicación sistemática y rigurosa de los procedimientos y normas de administración, seguridad y confidencialidad, en un ambiente orientado a la calidad y el mejoramiento continuo. A pesar de ello, 12% opinó en forma negativa, lo que denota que una parte del equipo de trabajo debe recibir información más completa respecto a los planes de la organización.

Ítem 4. ¿Tiene usted responsabilidades definidas dentro de la organización?

Cuadro 6. Definición de responsabilidades

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	25	76%
NO	8	24%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

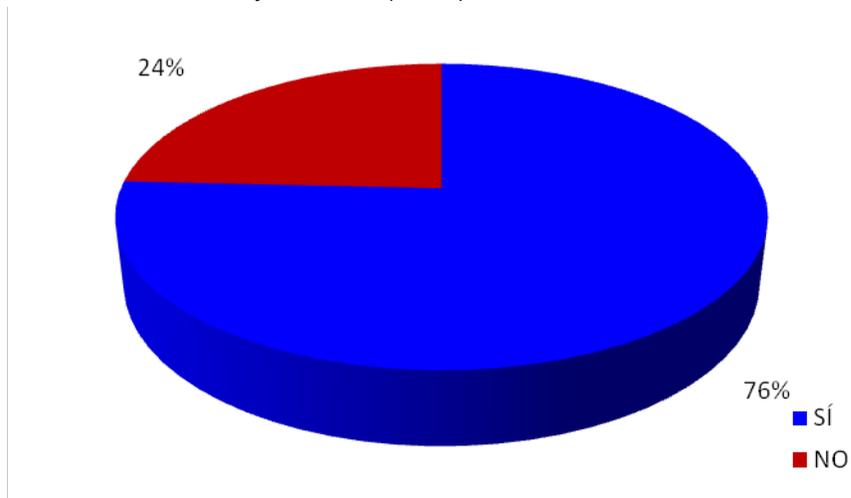


Gráfico 4. Definición de responsabilidades

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: A partir de los resultados se infiere que el 76% del personal de la unidad de estudio considera que tiene responsabilidades definidas dentro de la organización; Sin embargo, un 24% opina que no tiene tales responsabilidades definidas. Estos resultados indican que la definición de responsabilidades debe incluirse dentro de un plan de coaching empresarial, para que todas las actuaciones llevadas a cabo en cada área de la empresa sigan las pautas establecidas por la dirección respecto los objetivos empresariales y las estrategias diseñadas para su logro. Esto va a incidir directamente sobre la alineación de las estrategias y el logro de las metas.

Ítem 5. ¿Existe un manual de normas y procedimientos para las labores que usted desempeña?

Cuadro 7. Existencia de Manual de Normas y Procedimientos

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	19	58%
NO	14	42%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

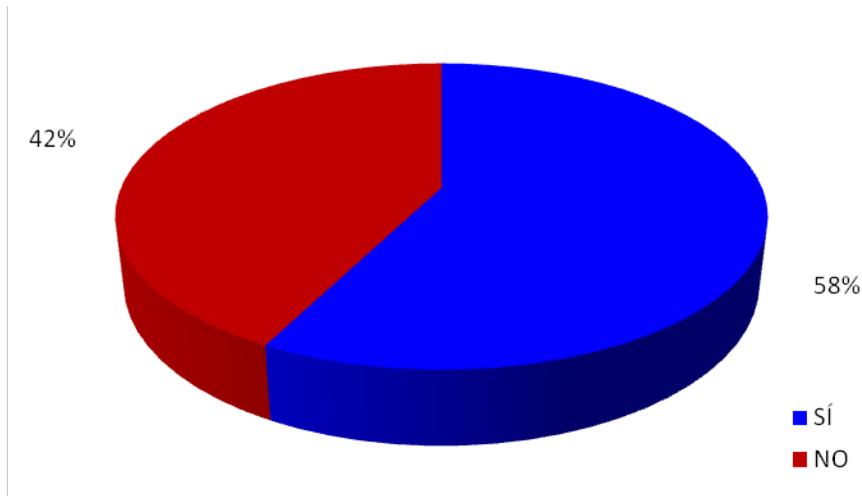


Gráfico 5. Existencia de Manual de Normas y Procedimientos

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: El 58% de las personas incluidas en la muestra considera que existe un manual de normas y procedimientos para las labores que se llevan a cabo en la empresa; Sin embargo, un importante 42% opina que tales manuales no existen. Estos resultados paradójicos denotan el hecho de que los manuales de procedimientos no han sido divulgados en forma oportuna a todo el personal. Es importante que sea transmitida sin distorsión alguna la información referente al funcionamiento de todas las unidades, para facilitar las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia.

Ítem 6. ¿La dirección de la empresa le ha participado acerca de las metas y objetivos de su área de trabajo?

Cuadro 8. Comunicación de metas y objetivos

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	27	82%
NO	6	18%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

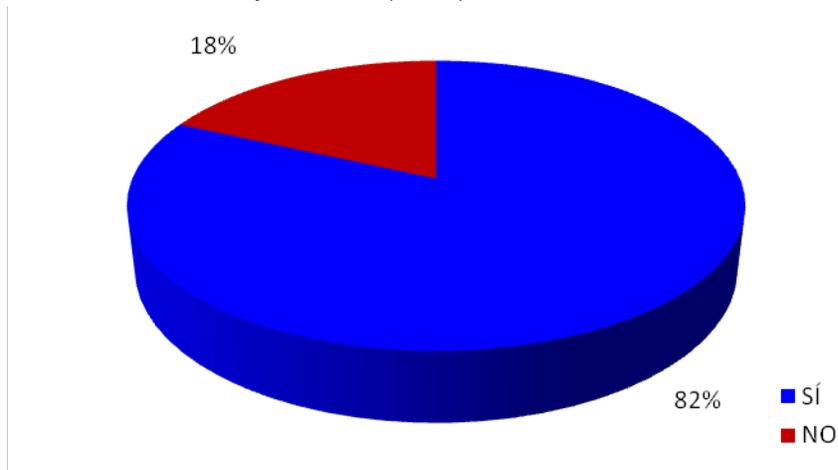


Gráfico 6. Comunicación de metas y objetivos

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: La información obtenida permite determinar que la dirección de la empresa le ha participado al personal acerca de las metas y objetivos de su área de trabajo; lo cual recibió un 82% de respuestas afirmativas, lo que indica que las estrategias comunicacionales de la empresa han funcionado en gran medida; y 18% de respuestas negativas, por lo que, como parte de un plan de coaching, es importante que los superiores se ocupen de mejorar la comunicación respecto a la información general actualizada sobre la marcha de la empresa y discutir los objetivos del grupo de trabajo y cómo esos objetivos se integran a los objetivos generales de la organización.

Ítem 7. ¿Existe alineación entre los objetivos de la empresa y las estrategias planteadas para alcanzar estos objetivos?

Cuadro 9. Alineación entre objetivos y estrategias

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	13	39%
NO	20	61%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

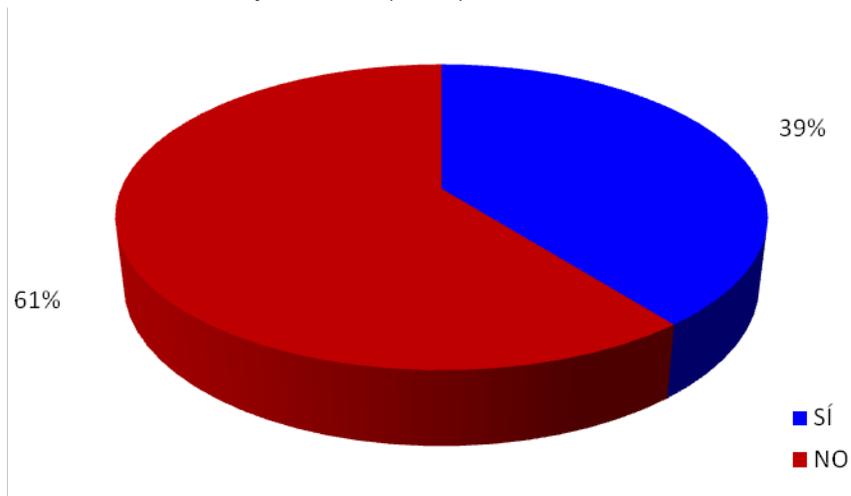


Gráfico 7. Alineación entre objetivos y estrategias

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: De la información obtenida se infiere que no existe alineación entre los objetivos de la empresa y las estrategias planteadas para alcanzar estos objetivos, ya que el 61% de los encuestados respondió de forma negativa, por lo que un plan de coaching empresarial debe orientarse a la búsqueda de una alineación entre cada uno de los objetivos, las estrategias y planes de la empresa y sólo 39% en forma afirmativa, lo que denota que se ha logrado de forma moderada el cumplimiento de estrategias para desarrollar el plan adecuado que logre el equilibrio entre cada una de las actividades y las metas organizacionales.

Ítem 8. ¿Tiene usted objetivos definidos dentro de la organización?

Cuadro 10. Objetivos definidos en la organización

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	28	85%
NO	5	15%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

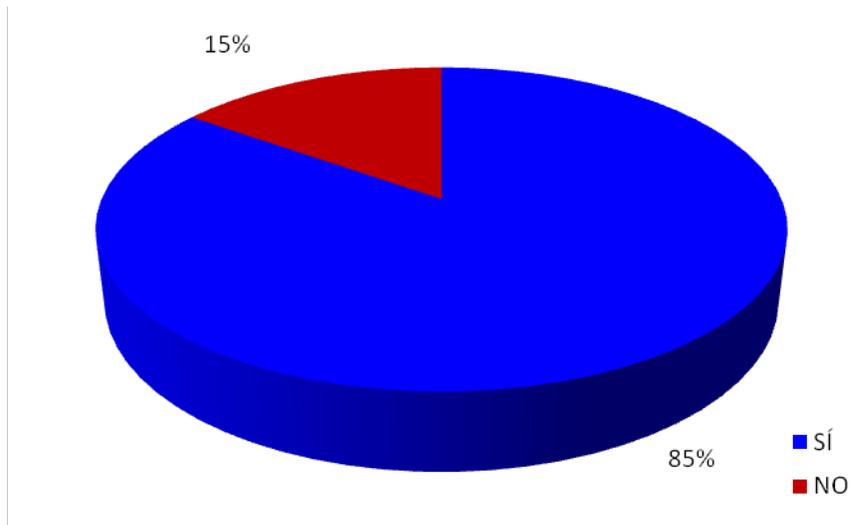


Gráfico 8. Objetivos definidos en la organización

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Con los datos obtenidos se concluye que los empleados tienen objetivos definidos dentro de la organización, ya que el 85% respondió en forma afirmativa, lo que indica que una buena parte del equipo cumple unas funciones, y para lograr su cumplimiento tiene definidas metas y objetivos frente a un 15% de respuestas negativas, por lo que es necesario que en forma general los objetivos deben estar sincronizados en todo el equipo, de tal forma que se maximice su rendimiento y efectividad a la hora de alcanzar los propósitos para los que fueron desarrollados.

Ítem 9. ¿Existen métodos formales para controlar el cumplimiento de las políticas emanadas por la dirección de la empresa?

Cuadro 11. Cumplimiento de las políticas

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	23	70%
NO	10	30%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

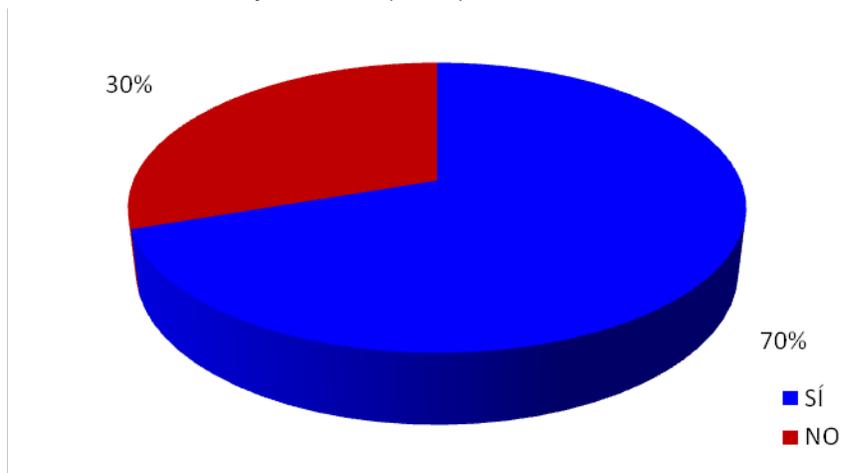


Gráfico 9. Cumplimiento de las políticas

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: El 70% de las personas consultadas tiene la percepción de que existen métodos formales para controlar el cumplimiento de las políticas emanadas por la dirección de la empresa; sin embargo, un 30% consideran que no, por lo que el plan de coaching debe lograr el incremento y la estandarización de los controles, de forma que los trabajadores se desempeñen de acuerdo con los más altos estándares de integridad personal y profesional en cada actividad que realicen. Estos estándares, que han regido en la empresa desde su creación, se encuentran plasmados en el Código de Ética y Conducta de los Negocios de MAPFRE, C.A.

Ítem 10. ¿Se mide mediante indicadores su nivel de desempeño en cuanto al logro de los objetivos?

Cuadro 12. Existencia de indicadores de desempeño

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	15	45%
NO	18	55%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

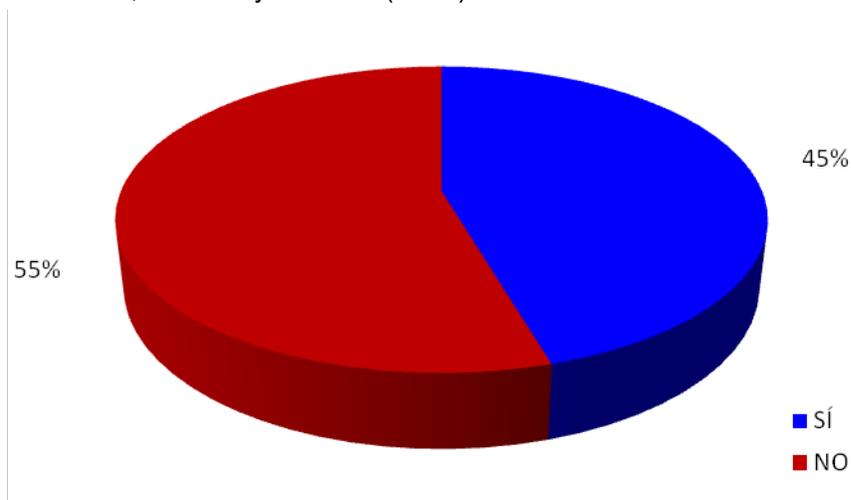


Gráfico 10. Existencia de indicadores de desempeño

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Con base en los resultados, se infiere que en la empresa no se mide mediante indicadores el nivel de desempeño de los trabajadores en cuanto al logro de los objetivos, ya que el 55% de los encuestados respondió de forma negativa, lo que implica la necesidad de favorecer la circulación de información respecto al desempeño de cada trabajador, ya que abre la participación y permite generar intercambios. Sin embargo, un 45% en forma afirmativa, resultados que indican que el manejo de indicadores de desempeño está limitado a una parte del personal, situación que debe mejorar mediante un plan de coaching.

Ítem 11. ¿Considera usted que la comunicación es efectiva y abierta, por lo que se le solicitan nuevas ideas que puedan mejorar los procesos de trabajo?

Cuadro 13. Comunicación efectiva

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	14	42%
NO	19	58%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

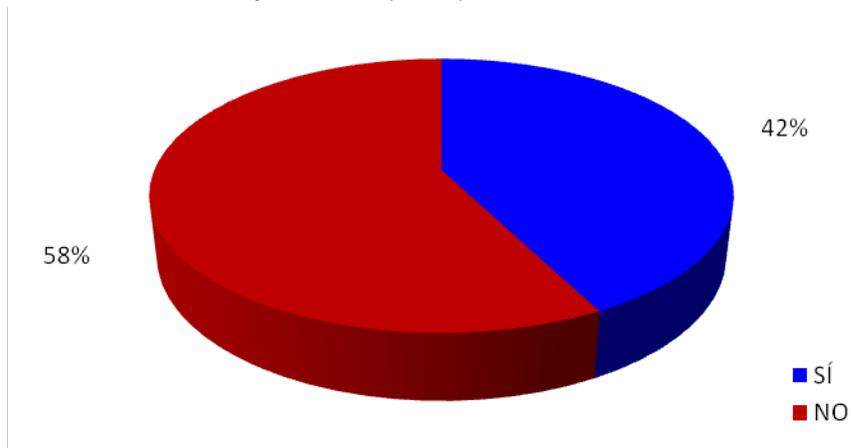


Gráfico 11. Comunicación efectiva

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Los datos obtenidos indican que el 58% de los consultados consideran que la comunicación no es abierta y efectiva, lo cual afecta negativamente, ya que el feedback en la comunicación ascendente y descendente es fundamental para el funcionamiento de la comunicación en la empresa. Mientras, un 42% opina que sí lo es. Si la comunicación no funciona, repercutirá en efectos negativos: la falta de eficiencia en la comunicación que produce ruidos, retarda las correcciones o modificación de decisiones sobre la marcha en los procesos.

Ítem 12. ¿Recibe usted información acerca de los planes y estrategias de la empresa a fin de incrementar su eficiencia en el desempeño?

Cuadro 14. Información de planes y estrategias

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	21	64%
NO	12	36%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

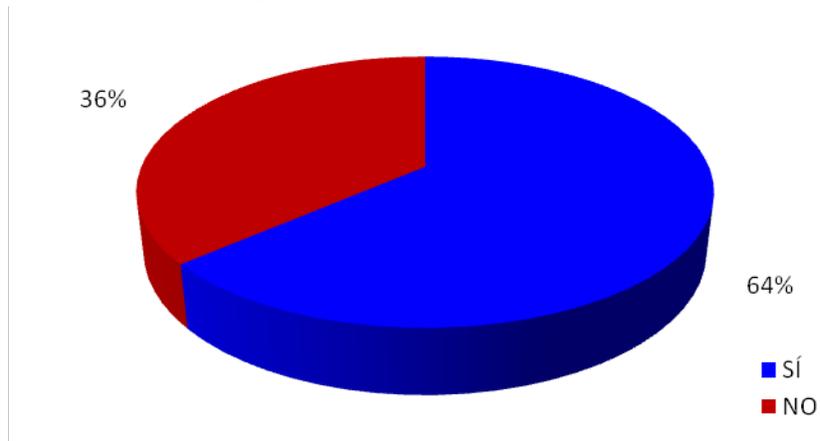


Gráfico 12. Información de planes y estrategias

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Con los resultados obtenidos se puede inferir que los empleados de la unidad de estudio reciben información acerca de los planes y estrategias de la empresa a fin de incrementar su eficiencia en el desempeño, ya que el 64% de los encuestados respondió de forma afirmativa, resultados importantes en vista de que el propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Sin embargo, un notable 36% respondió en forma negativa, resultados cónsonos con otros ítems que evidencian fallas en el proceso de comunicación interna.

Ítem 13. ¿Considera usted que los empleados participan junto con la dirección en la formulación de los planes y estrategias del área en la que usted trabaja?

Cuadro 15. Participación de los empleados en la planeación

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	13	39%
NO	20	61%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

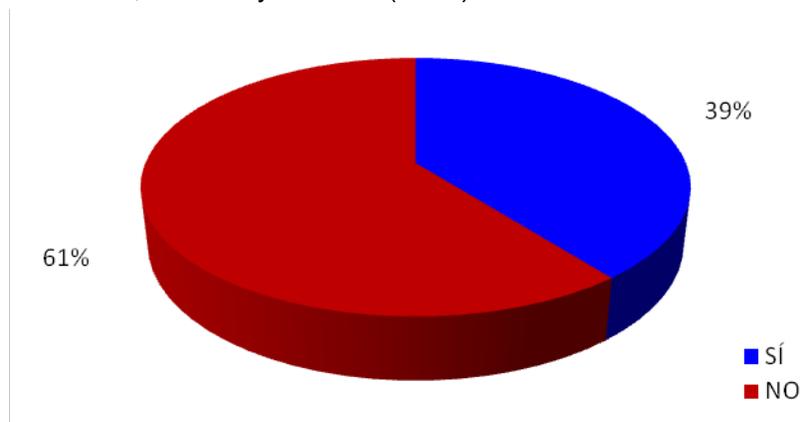


Gráfico 13. Participación de los empleados en la planeación

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: A partir de los resultados se infiere que el personal de la unidad de estudio consideran que los empleados no participan junto con la dirección en la formulación de los planes y estrategias, lo cual es respaldado por un 61% de respuestas negativas, e inciden sobre la formulación de estrategias de participación del personal y 39% de respuestas positivas; Lo que indica que, una parte de los empleados cuentan con las herramientas de aprendizaje adecuadas que les permiten hacer aportes significativos al diseño de los planes empresariales a niveles tácticos, aspecto en el cual puede ser importante en la aplicación de un plan de coaching.

Ítem 14. ¿Está usted de acuerdo con las decisiones que toma su supervisor inmediato en cuanto a los procesos que se llevan a cabo en su área de trabajo?

Cuadro 16. Empatía con el supervisor inmediato

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	14	42%
NO	19	58%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

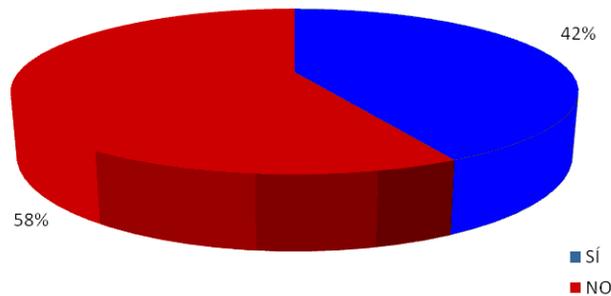


Gráfico 14. Empatía con el supervisor inmediato

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: De la información obtenida se infiere que los consultados no están de acuerdo con las decisiones que toma su supervisor inmediato en cuanto a los procesos que se llevan a cabo en su área de trabajo, ya que el 58% de los encuestados respondió de forma negativa, por lo que un plan de coaching empresarial debe incluir estrategias de sensibilización acerca del rol del líder, y sus expectativas frente al grupo de trabajo; sin embargo, el 42% respondió en forma afirmativa, lo que evidencia un acercamiento parcial hacia las decisiones aprobadas por el supervisor inmediato.

Ítem 15. ¿Cree usted que se promueve su participación en el diseño de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad en su área de trabajo?

Cuadro 17. Participación en el diseño de los procesos

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	12	36%
NO	21	64%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

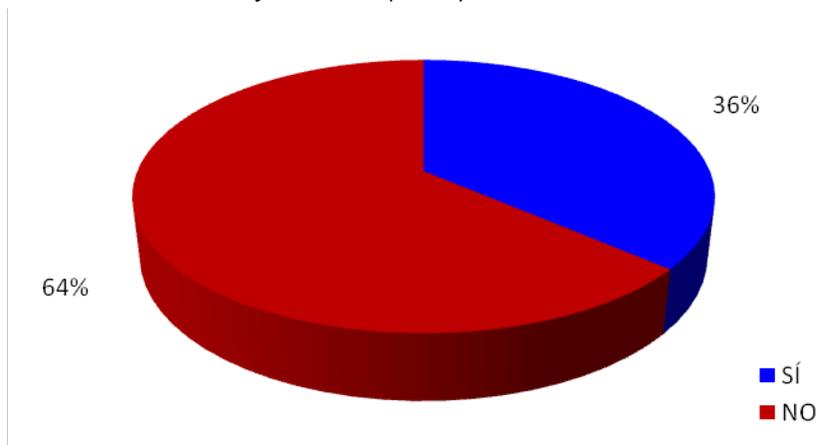


Gráfico 15. Participación en el diseño de los procesos

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: El 64% de las personas consultadas tiene la percepción de que no se promueve su participación en el diseño de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad en la empresa; por lo que mediante la implementación de un plan de coaching se deben diseñar procesos que mejoren la capacidad de las organizaciones para interactuar y pensar juntos, acerca de sus asuntos importantes y crear los espacios adecuados para que se puedan acceder a la inteligencia y sabiduría colectiva, que se necesitan para crear caminos innovadores; Sin embargo, un 36% consideran que sí lo hacen, lo que indica que la participación de los trabajadores en el diseño de los procesos es desigual y está limitado a una parte del personal.

Ítem 16. ¿Existe un plan formal de desarrollo de carrera dentro de la empresa?

Cuadro 18. Plan de desarrollo de carrera

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	11	33%
NO	22	67%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

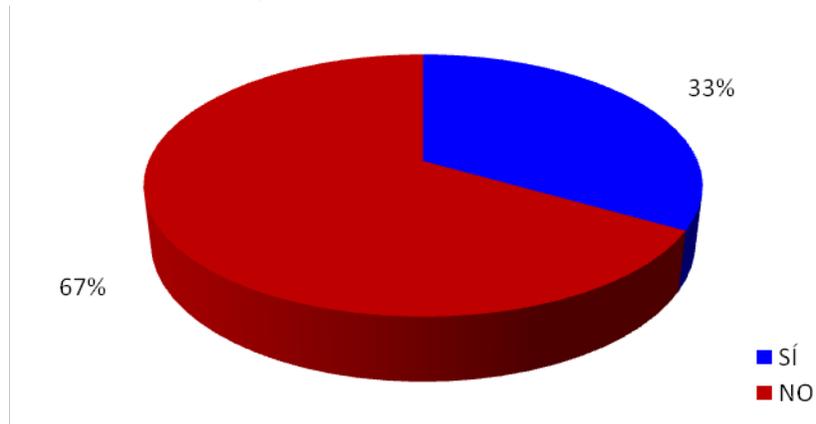


Gráfico 16. Plan de desarrollo de carrera

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: A partir de los resultados se puede inferir que los empleados de la unidad de estudio tienen la percepción de que no existe un plan formal de desarrollo de carrera dentro de la empresa, aseveración respaldada por un 67% de respuestas negativa y sólo 33% de respuestas afirmativas. Al respecto hay que señalar que la planeación del capital humano es esencial para su participación, motivación y desarrollo proactivo en la organización, y se evidencia que está limitado a una parte del personal, por lo que contar con planes precisos de desarrollo del capital humano para todo el personal, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional.

Ítem 17. ¿La empresa ha implementado métodos para conocer su capacidad como empleado para hacerlo más eficiente y mejorar así los resultados del negocio?

Cuadro 19. Estrategias de desarrollo de personal

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	15	45%
NO	18	55%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

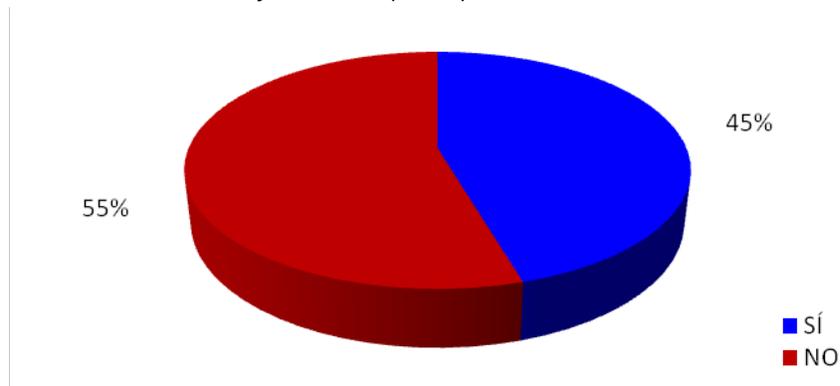


Gráfico 17. Estrategias de desarrollo de personal

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Los datos obtenidos indican que el 55% de los consultados consideran que la empresa no ha implementado métodos para conocer su capacidad como empleado, mientras un 45% opina que sí lo ha hecho. Para contrarrestar los efectos de los resultados obtenidos, como parte de una programación de coaching empresarial, la utilización de prácticas comunicativas basadas en la práctica de la retroalimentación, permite que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en sus tareas que le permitan lograr los objetivos de su área.

Ítem 18. ¿Ha recibido usted entrenamiento que le permita incrementar el nivel de conocimiento acerca de las labores que desarrolla en la empresa?

Cuadro 20. Entrenamiento al personal

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	23	70%
NO	10	30%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

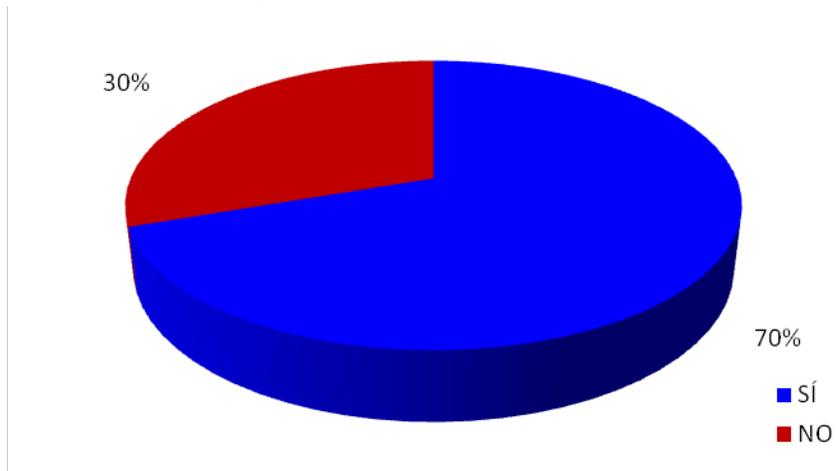


Gráfico 18. Entrenamiento al personal

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: De la percepción de los consultados se infiere que la empresa le ha proporcionado entrenamiento a una parte del personal, lo que le permite incrementar el nivel de conocimiento acerca de las labores que desarrolla en la empresa; al respecto; el 70% respondió en forma afirmativa y 30% en forma negativa. Es importante mejorar este aspecto para alinear y capacitar al 100% del personal; ya que es importante invertir en el bienestar y especialmente en el desarrollo de las personas que integran la organización, ya que estas son en gran medida quienes confieren su valor intrínseco a la empresa.

Ítem 19. ¿Considera usted que la empresa le ha brindado las herramientas para manejar adecuadamente la información generada en las actividades de trabajo y proveerla de forma correcta a los clientes y/o proveedores?

Cuadro 21. Herramientas efectivas para manejo de información

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	24	73%
NO	9	27%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

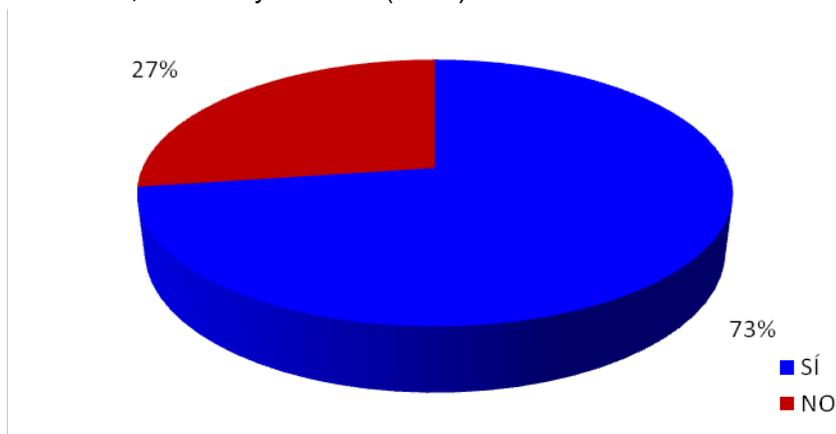


Gráfico 19. Herramientas efectivas para manejo de información

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Con los resultados obtenidos se puede inferir que la empresa les ha brindado a los trabajadores herramientas para manejar adecuadamente la información generada en las actividades de trabajo y proveerla de forma correcta a sus aliados estratégicos, ya que el 73% de los encuestados respondió de forma afirmativa; entre tales herramientas se incluyen los recursos tecnológicos y de comunicación, la documentación interna y la organización empresarial; Sin embargo el 27% respondió en forma negativa, lo que evidencia la necesidad de difundir entre todo el personal el uso de estos instrumentos.

Ítem 20. ¿Considera usted que ha crecido profesionalmente dentro de la organización?

Cuadro 22. Crecimiento profesional

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	27	82%
NO	6	18%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

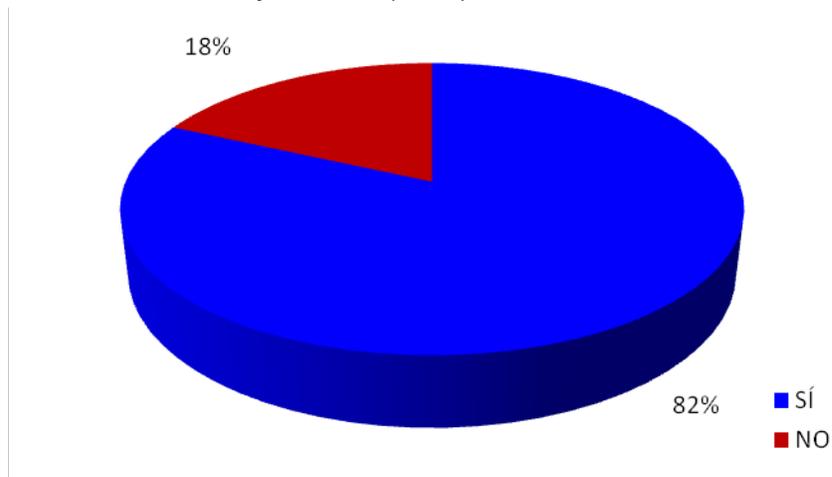


Gráfico 20. Crecimiento profesional

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: El 82% de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que han crecido profesionalmente dentro de la organización, lo cual es un resultado que da una imagen favorable respecto a la empresa; sin embargo, un 18% opinan lo contrario; en este sentido, para el mejoramiento de la percepción de los empleados respecto al crecimiento personal; Uno de los propósitos del coaching empresarial es crear 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.

Ítem 21. ¿Se siente usted motivado por su supervisor inmediato a realizar un trabajo de calidad en el área en la cual labora?

Cuadro 23. Motivación al logro

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	8	24%
NO	25	76%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

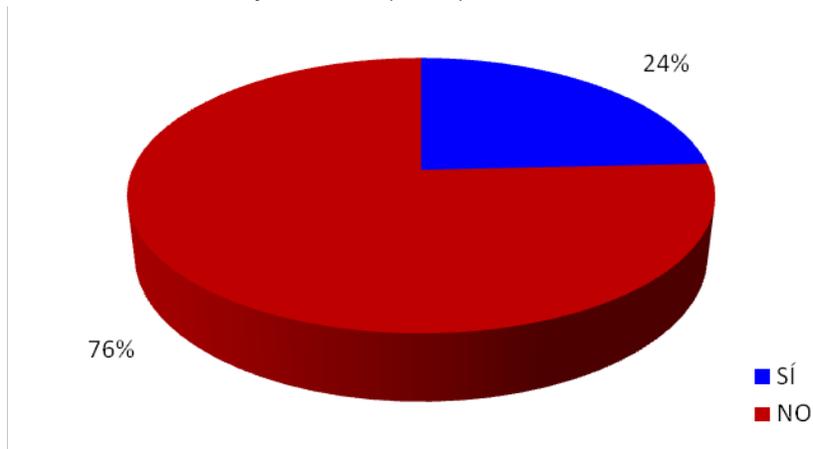


Gráfico 21. Motivación al logro

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: La información obtenida permite determinar que los consultados no se sienten motivados por su supervisor inmediato a realizar un trabajo de calidad en el área en la cual labora; lo cual recibió un 76% de respuestas negativas y 24% de respuestas afirmativas. Para ello, el programa de coaching puede contribuir a mejorar esta situación, ya que el rol del coach empresarial consiste en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas inherentes al trabajador y su entorno, de lo que funciona y de lo que no funciona; por lo tanto, está en disposición de identificar pautas y anticipar tendencias negativas antes de que lo haga el empresario o un directivo.

Ítem 22. ¿Considera usted que los sistemas de incentivos de la empresa satisfacen sus expectativas?

Cuadro 24. Eficacia de los sistemas de incentivos

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	18	55%
NO	15	45%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

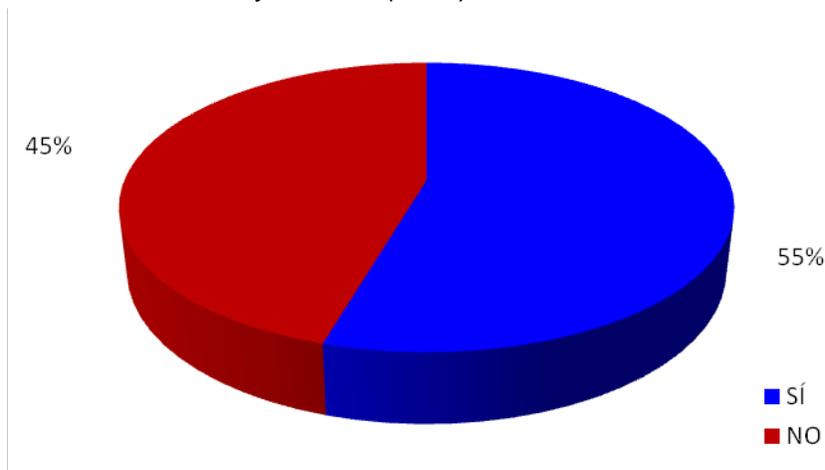


Gráfico 22. Eficacia de los sistemas de incentivos

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Con los datos obtenidos se concluye que los sistemas de incentivos de la empresa satisfacen las expectativas de gran parte de los trabajadores ya que el 55% respondió en forma afirmativa, lo que denota que a que a la organización le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo, frente a un 45% de respuestas negativas, por lo que es importante incluir dentro del programa de coaching un plan de motivación para incrementar el nivel de desempeño y satisfacción de los empleados.

Ítem 23. ¿Considera que la forma como se gestiona en la actualidad los recursos humanos contribuye con los logros organizacionales y financieros de la empresa?

Cuadro 25. Efectividad de la gestión de recursos humanos

Alternativa	Valores absolutos (Frecuencia)	Valores Relativos
SI	16	48%
NO	17	52%
Totales	33	100%

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

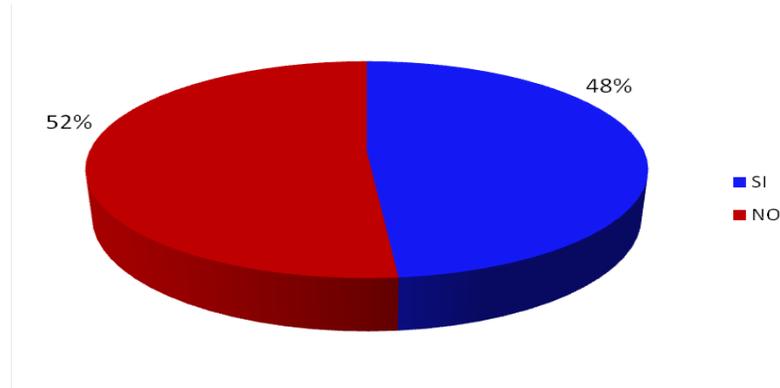


Gráfico 23. Efectividad de la gestión de recursos humanos

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Análisis: Con base en los resultados, se infiere que gran parte de los consultados tienen la percepción de que la forma como se gestiona en la actualidad los recursos humanos no contribuye con los logros organizacionales y financieros de la empresa, ya que el 52% de los encuestados respondió de forma negativa; en este sentido, un programa de coaching ayudaría a mejorar esta situación, al satisfacer las necesidades de adiestramiento con el fin de incrementar sus niveles de eficiencia. Sin embargo, un 48% respondió en forma afirmativa, lo que denota que una parte de los trabajadores si considera apropiada la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Resultados de la entrevista personal al Gerente de MAPFRE, C.A – Agencia Puerto Cabello

Mediante la aplicación de este instrumento, se propuso alcanzar el segundo objetivo específico de la investigación, el cual consistió en identificar los factores claves de la gestión de recursos humanos que deben formar parte de un programa de coaching empresarial, es decir, la interpretación de los diversos factores que determinan la necesidad de formación profesional del recurso humano de la empresa que se puedan satisfacer mediante un programa de coaching. Los resultados obtenidos mediante la entrevista al Gerente de MAPFRE, C.A, Agencia Puerto Cabello fueron los siguientes:

En lo que respecta a la medición del nivel de identificación de los trabajadores con los valores de la empresa, se obtuvo que éste se mide a través el compromiso del equipo de trabajo; así como, los resultados de las metas que se han trazado para cada trabajador. Este resultado denota la inexistencia de métodos formales de evaluación al personal, los cuales deben ser incluidos dentro de un programa de coaching empresarial. En el mismo sentido, la entrevista evidenció la existencia de algunos métodos que permiten comparar los resultados financieros de la empresa con resultados asociados a la gestión de recursos humanos, mediante los cuales se mide el cumplimiento del cobrador en comparación con los presupuestos, porcentaje de crecimiento cartera vigente, rango de eficiencia por empleado, porcentaje resultados de explotación retenidos.

Por otra parte, se quiso determinar la existencia de objetivos definidos por parte de la gerencia general de la empresa para el mejoramiento de la calidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización; al respecto, se obtuvo que la empresa creó un departamento de Gestión y Calidad para

los procesos, mediante el cual el personal puede indicar los casos que tienen desviación, o que no se le ha brindado la respuesta oportuna dentro de los parámetros establecidos en la organización. En cuanto a la aplicación de encuestas a los clientes para conocer sus percepciones respecto a los resultados de la gestión de la empresa, se obtuvo que no se ha implementado un instrumento formal para medir la satisfacción del cliente, lo cual puede afectar directamente sobre el nivel de conocimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores, así como su nivel de satisfacción respecto al servicio de la empresa.

Por el contrario, se evidenció mediante la entrevista la realización de un estudio de valoración del ambiente laboral de la empresa a nivel nacional, el cual determinó que MAPFRE, C.A Venezuela fue catalogada por sus trabajadores como una de las mejores empresas para trabajar, ya que cuenta con su desarrollo personal y profesional, calidad de vida, integración con la familia, entre otros.

Otro de los elementos incluidos dentro del instrumento fue las características que posee el liderazgo que se desarrolla actualmente en la organización. Dada las respuestas ofrecidas por el gerente de la sucursal (en las que indica, entre otros aspectos, que el líder moviliza a la gente hacia la visión y está comprometido con los colaboradores con los objetivos y las estrategias), este liderazgo se puede calificar como carismático, ya que orienta sus esfuerzos a la obtención de grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos. En cuanto a la capacitación de líderes, se obtuvo que la empresa está invirtiendo en el incremento de sus capacidades para generar cambios, capacidad de gestión e innovación al frente de cada una de sus unidades de negocios.

En lo que respecta a la existencia de un plan formal de entrenamiento al personal, se obtuvo que uno de los objetivos contemplados dentro de las estrategias de Gestión Humana, consiste en lograr el desarrollo de las potencialidades del personal, por lo que se han desarrollado programas de entrenamiento, así como estrategias de entrenamiento on-line que permitan completar el adiestramiento a los trabajadores de forma más expedita, con información actualizada y en línea, haciendo el aprendizaje un proceso interactivo y participativo. Finalmente, se determinó que los recursos destinados al desarrollo del recurso humano están sujetos a la planificación del presupuesto de Gestión de Recursos Humanos y a la aprobación de la casa matriz, por lo que un eventual programa de coaching empresarial debe obtener esta autorización.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Título de la Propuesta

Propuesta de un programa de coaching empresarial orientado al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

Presentación

El propósito fundamental de la propuesta consiste en proveer a la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello de un plan de actividades que conduzcan a la implementación del Coaching Empresarial, como herramienta útil para el incremento de su calidad y el mejoramiento de sus resultados financieros y organizacionales. De esta forma, la propuesta contiene los objetivos que se desean alcanzar a través del programa, lo cual se justifica ante la necesidad del Coaching Empresarial que ayude a los líderes a desarrollar mejor sus funciones y a lograr una eficiente labor en sus empleados. A su vez, se expone la importancia que tiene la propuesta del modelo de Coaching Empresarial para la empresa como parte de las principales empresas aseguradoras de la región central del país; así como también los beneficios, objetivos y las etapas detalladas para implementar el modelo de Coaching Empresarial.

Fundamentación

Al realizar el diagnóstico respecto a la situación actual de la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello y la identificación de los factores claves de la gestión de recursos humanos de la empresa, se determinó la necesidad en la empresa de implementar un modelo de Coaching Empresarial con técnicas nuevas de liderazgo, que permita a los líderes de la organización renovar sus ideas y que los guíe en un proceso estructurado para lograr mejoras en cuanto a la calidad del recurso humano, mediante un proceso de aprendizaje que consiste en una relación profesional en la que un instructor o facilitador entrena, asesora, guía, y estimula a una o más personas con el objetivo de motivar su crecimiento y el desarrollo de su potencial, lo que les permitirá alcanzar el éxito profesional y el logro de sus metas personales.

En cuanto a su aplicación, el programa de Coaching Empresarial está concebido para las personas con posiciones de liderazgo en la organización, el cual permitirá aportar calidad al recurso humano, con la intención de maximizar el desempeño en sus actividades laborales. Se pretende que estas personas incorporen a nuevos trabajadores al proceso como parte de un plan de desarrollo de carrera, beneficiando así el desarrollo de los empleados. Del mismo modo, el programa propuesto tratará de suministrar herramientas para el trabajo de líderes al momento de dirigir a sus empleados; ya que en si el Coaching pretende dar paso a una comunicación fluida entre el jefe y empleado.

Objetivos de la propuesta

General

Proponer un programa de coaching empresarial orientado al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, Estado Carabobo.

Específicos

- Estructurar un modelo de Coaching Empresarial, que corresponda a los recursos y necesidades de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello.
- Ofrecer a la empresa una herramienta que les permitan desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, para lograr un eficiente desempeño en sus actividades.
- Describir cada una de las etapas y actividades necesarias para desarrollar el modelo de Coaching Empresarial en la empresa MAPFRE, C.A.

Beneficios de la propuesta

Al momento de evaluar los beneficios del programa propuesto, hay que mencionar que impacta directamente sobre los resultados de la empresa, ya que en la medida que los mercados van creciendo y se vuelven más competitivos; las organizaciones se ven obligadas a implementar estrategias que le permitan mantenerse posicionadas en el mercado.

En este sentido, vale la pena resaltar que hoy por hoy el capital humano se ha convertido en una de las principales herramientas para el logro de los

objetivos trazados por la organización. En consecuencia con el modelo del Coaching Empresarial se busca desarrollar completamente el rendimiento del personal, aumentando así sus capacidades al ejecutar sus labores.

De igual forma, para los empleados de la empresa, debido que el capital humano es parte importante y fundamental de toda empresa; por lo que el Coaching Empresarial brinda la oportunidad de demostrar en los empleados todos sus conocimientos, habilidades, destrezas, motivación y desarrollo en el desempeño en las áreas de ventas; y atención a los clientes, podrán exponer a la gerencia su punto de vista y proponer soluciones a los problemas que puedan surgir dentro del ambiente laboral.

Desarrollo de la Propuesta

La gerencia general de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo, siempre está en búsqueda de alternativas que la hagan competitiva; por ello, entre las opciones disponibles, elige siempre la que vaya más acorde a sus necesidades. Para tomar dichas decisiones la organización debe disponer de información y debe escoger un modelo para desarrollar y utilizar esta información, la cual variará en forma directamente proporcional con el tamaño de la misma.

Etapa I. Diseño del Plan General del Programa de Coaching Empresarial

Después de haber analizado los resultados del instrumento de recolección de información aplicado en la empresa MAPFRE, C.A sucursal Puerto Cabello, se diseña en esta etapa el plan general del programa de Coaching Empresarial para los jefes y empleados, concluyendo en la necesidad de implementar este modelo. En la presente fase se describen los

propósitos, las estrategias y políticas que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación del programa de coaching empresarial.

Actividad 1. Definición de los propósitos del Programa de Coaching Empresarial para la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

- Ofrecer las herramientas necesarias para que el modelo de coaching empresarial sea de fácil aplicación entre líderes y empleados de la empresa MAPFRE, C.A sucursal Puerto Cabello.
- Aumentar el nivel de conocimiento respecto al uso de coaching empresarial entre los trabajadores de la empresa.
- Definir estrategias y políticas para el desarrollo del programa de coaching empresarial entre el personal de la organización.
- Identificar mecanismos de control y evaluación de las estrategias propuestas

Actividad 2. Descripción de las estrategias del Programa de Coaching Empresarial para la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

Para alcanzar los objetivos propuestos en la actividad anterior, es necesario identificar las estrategias principales a desarrollar en el programa, las cuales serían:

- Desarrollo de un programa de motivación entre líderes y equipo de trabajo.
- Entrenamiento a los líderes en materia de coaching empresarial
- Divulgación del programa de coaching empresarial entre los empleados de la empresa.

Por tanto, en el cuadro 26 se muestra la descripción de cada una de las estrategias propuestas para ser desarrolladas como parte del programa de Coaching Empresarial en la organización:

Cuadro 26. Estrategias del Programa de Coaching Empresarial

Nombre de la estrategia	Descripción
<p>Desarrollo de un programa de motivación para gerentes y equipo de trabajo.</p>	<p>El propósito de la primera estrategia consiste en incrementar el sentido de compromiso del personal gerencial, mediante un programa de motivación, para poder adecuarse a los cambios en sus funciones y convertirse en promotores y transmisores del programa de coaching hacia toda la organización.</p>
<p>Entrenamiento a los líderes en materia de coaching empresarial.</p>	<p>Formar a los líderes seleccionados dentro de la sucursal respecto al uso del coaching empresarial, y proveerle el nivel de conocimiento necesario para que puedan comunicar el plan hacia todo el personal de la empresa.</p>
<p>Divulgación del programa de coaching empresarial entre los empleados de la empresa.</p>	<p>Consiste en la comunicación del plan a toda la organización, con el objetivo de que los líderes de la sucursal desarrollen y pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el programa de Coaching Empresarial, permitiéndoles a los empleados integrarse al proceso de transformación empresarial y lograr el incremento deseado en la calidad del recurso humano, así como el logro de los objetivos de la organización.</p>

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Actividad 3. Identificación de las políticas del Programa de Coaching Empresarial para la empresa.

En el cuadro 27 se muestran las políticas propuestas.

Cuadro 27. Políticas del Programa de Coaching Empresarial

Nombre de la estrategia	Políticas definidas
Desarrollo de un programa de motivación para gerentes y equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a los gerentes y equipo de trabajo al logro de las metas mediante el reforzamiento de la motivación. - Promover una actitud participativa en el grupo de líderes seleccionados para que acepten con mayor facilidad el coaching empresarial.
Entrenamiento a los líderes en materia de coaching empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la empatía con los empleados de una forma práctica y sencilla. - Diseñar un programa de capacitación para la formación de los líderes de la sucursal en coaching empresarial - Difundir los valores de participación y responsabilidad implícitos en el coaching empresarial.
Divulgación del programa de coaching empresarial entre los empleados de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar entre los empleados las estrategias diseñadas para implementar el coaching empresarial y dar a conocer los beneficios que ofrece. - Darle Importancia al trabajo en equipo como factor de cambio organizacional.

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Etapla II. Desarrollo y Aplicación del Programa de Coaching Empresarial

Para ofrecer a la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello una guía sencilla del programa de Coaching Empresarial, se desarrolla individualmente cada estrategia contemplada en el plan propuesto.

Actividad 1. Desarrollo de las Estrategias

Esta actividad consiste en la especificación de las labores que se deben llevar a cabo para cumplir cada uno de los planes propuestos. 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. Para tal fin, se presentan en el cuadro 28 los componentes de cada una de las estrategias:

Cuadro 28. Desarrollo de las Estrategias de Coaching Empresarial

Estrategia 1: Desarrollo de un programa de motivación para gerentes y equipo de trabajo
Propósito: Promover el cambio de actitud en los empleados de la empresa hacia el de liderazgo participativo mediante el Coaching Empresarial.
Descripción de la estrategia
Esta estrategia va dirigida fundamentalmente a incentivar a los líderes de la empresa, para que promuevan cambios de actitudes, intereses y acciones en el trabajo. En este sentido, un personal motivado y comprometido, dotado del conocimiento necesario para participar en el trabajo creativo contribuirá con mayor efectividad a la conformación de equipos con altos niveles de eficiencia, para su satisfacción individual, así como la de los clientes.

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Cuadro 28. Desarrollo de las Estrategias de Coaching Empresarial (Cont.)

Estrategia 1: Desarrollo de un programa de motivación para gerentes y equipo de trabajo (Cont.)
Aplicación del Desarrollo de programa de motivación
<p>Para aplicar la estrategia de motivación, se especifican las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Identificación de los elementos que deben ser reforzados a través de los incentivos, con el objeto de lograr los objetivos trazados en el programa, y obtener las mejores calificaciones en las evaluaciones que se realicen como método de control del programa, así como mejorar los niveles de eficiencia una vez aplicadas las estrategias del coaching empresarial en la organización.b) Definición de incentivos como reforzadores. Por una parte, servirá para reforzar los resultados que se obtengan en la capacitación del modelo de coaching, en este caso, si se logra superar lo que se propone en el modelo de Coaching Empresarial se obtendrá el incremento de las aptitudes y capacidades del equipo de trabajo.c) Por otra parte, se propone otro incentivo como reconocimiento a los empleados de la empresa que alcancen superarse, una vez realizada la evaluación inicial antes y después de la implementación del Coaching Empresarial. Esto siguiendo las políticas planteadas por MAPFRE, C.A para el reconocimiento de las metas alcanzadas de su equipo de trabajo.d) Finalmente, el líder acreditado como coach que supere la eficiencia en el desempeño del grupo que lidera, será el encargado de evaluar a cada uno de los coaches y los equipos que llevan a cabo la implementación del Coaching. Este además ejercerá esta responsabilidad una vez culminadas la fase de asesoría externa, es decir, después de seis meses de haber implementado el programa.

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Cuadro 28. Desarrollo de las Estrategias de Coaching Empresarial (Cont.)

Estrategia 2: Entrenamiento a los líderes en materia de coaching empresarial
Propósito: Dotar de capacitación a los candidatos a coach en MAPFRE, C.A en el modelo de Coaching Empresarial como un instrumento que ayudara a el desempeño eficiente de los empleados y el incremento de su calidad.
Descripción de la estrategia
En la segunda estrategia se plantea instruir a los líderes de grupo respecto a la naturaleza y los beneficios del Coaching Empresarial fomentando en ellos las ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo y su incidencia en el incremento de la calidad de los trabajadores para proporcionar objetivos y metas, tanto de los empleados como de la organización; ya que el enfoque que se busca es descubrir y desarrollar las potencialidad del individuo para desarrollarse eficientemente en el campo laboral mediante el trabajo creativo, motivador y participativo.
Estrategia 3: Divulgación del programa de coaching empresarial entre los empleados de la empresa
Propósito: Comunicar los planes incluidos en el programa a los empleados para que comprendan y se incorporen al modelo del Coaching Empresarial, para medir la eficiencia teniendo como base una evaluación inicial del desempeño.
Descripción de la estrategia
Con esta estrategia se busca la integración del equipo de trabajo de MAPFRE, C.A, Sucursal Puerto Cabello al modelo del coaching empresarial propuesto, de forma tal que los empleados se desempeñen mejor en sus labores diarias. Además, se considera que los gerentes y líderes seleccionados para ser coaches lo desarrollen y lo pongan en práctica, permitiendo el trabajo participativo y creando relaciones armoniosas para desarrollarse eficientemente en su trabajo y alcanzar los niveles de calidad deseados.

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Actividad 2. Aplicación de la estrategia de Entrenamiento

Una vez realizada la fase de capacitación a los gerentes y personal seleccionado para ser coaches, los líderes de la sucursal entrenarán e incorporarán a sus empleados en el coaching Empresarial, dando como resultado la integración del personal a los equipos de coaching. Para ello se proponen las siguientes fases (Ver Cuadro 29)

Cuadro 29. Aplicación de la estrategia de Entrenamiento

Nombre de la fase	Descripción de la estrategia
Reuniones con los gerentes y las personas seleccionadas para ser coach en la empresa	Los líderes escogidos se reunirán conjuntamente para conformar los equipos de trabajo que se activarán para implementar el programa. Previamente, el coach asesor realizará una evaluación de los empleados de la empresa para identificar sus características, así como cualidades, habilidades y nivel de desempeño, para agruparlos por el nivel de eficiencia determinado antes de la implementación. Una vez formados los grupos, estos deben estar integrados por un máximo de ocho (8) empleados.
Reunión general con los empleados	Luego de tener conformados los equipos de trabajo, el gerente será el encargado de escoger una fecha para dar a conocer los integrantes de cada uno de los equipos.
Reuniones individuales con cada miembro del equipo	En estas reuniones, el asesor de coaching entregará un folleto informativo respecto el Coaching Empresarial, identificará y comentará en una sesión los intereses de cada empleado, dando los pasos necesarios para crear un ambiente de comunicación efectiva, confianza y generando interés por el coaching empresarial.

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

Cuadro 29. Aplicación de la estrategia de Entrenamiento (cont.)

Nombre de la fase	Descripción de la estrategia
Primera reunión con el equipo	En esta reunión, el coach debe definir y aclarar los roles que desempeñarán los miembros de cada equipo, y determinar su nivel de compromiso. Para el logro de lo propuesto en esta actividad, el coach debe prestar atención a la resolución de sus propios intereses, así como comentar las expectativas que tiene respecto al desempeño del equipo durante el programa. Asimismo, el equipo debe proponerse y comunicar al coach un objetivo grupal, asociado a sus labores cotidianas, que servirá de orientación durante sus labores.
Segunda reunión con el equipo	El coach verificará si los empleados han comprendido los fundamentos del coaching empresarial, intercambiando impresiones entre los miembros del equipo. El coach en esta reunión también verificará junto con los miembros del equipo el cumplimiento del objetivo previamente establecido en la reunión anterior.

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

ETAPA III. Evaluación y Control de Resultados del Programa de Coaching Empresarial para la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

Actividad 1. Evaluación de personas en posiciones de liderazgo y personal en general.

En esta actividad, el asesor de coaching evaluará a las personas seleccionadas para ser coaches, con el propósito de medir su avance en la aplicación del Coaching Empresarial, y éstos a su vez deberán evaluar mensualmente (durante los seis meses de implementación del programa) el desempeño de los empleados que forman parte de su equipos de coaching

para verificar si el equipo está alineado con la aplicación del modelo y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas: para ello se sugiere:

- Crear un formato de evaluación para medir el nivel de aplicación del modelo de Coaching Empresarial en las personas seleccionadas como coach en la empresa.
- Convenir reuniones mensuales con los líderes de los equipos de coaching, para evaluar la aplicación del modelo del Coaching Empresarial en los empleados, supervisando el desempeño eficiente de los trabajadores.
- Llevar un control respecto al nivel de integración de los empleados a sus equipos de trabajo, con el propósito de medir el desarrollo eficiente de sus funciones, antes y después del programa.

Actividad 2. Resultados de las evaluaciones al personal

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

- Medición de los niveles de desempeño por medio de las estrategias empleadas en el programa.
- Evaluar en qué grado se ha alcanzado un cambio en el ambiente laboral después de terminada esta fase.
- Valorar si los trabajadores está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos en su equipo de trabajo.
- Sugerir puntos a tratar en los cuales se debe enfocar un esfuerzo para el cambio y lograr con ello el logro de los objetivos.

ETAPA IV. Implementación del Programa de Coaching Empresarial para la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

Actividad 1. Definición de los propósitos de la implementación.

- Orientar a los gerentes y personal entrenado como coach, respecto a cómo lograrán el incremento en la calidad del personal que labora en la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello.
- Comunicar las actividades que se deben llevar a cabo en la empresa para facilitar la implementación del programa.
- Asignar responsabilidades respecto a la implementación del programa de Coaching Empresarial en la empresa.

Actividad 2. Políticas para la implementación del programa de Coaching Empresarial para la empresa

- Programar y calcular los recursos necesarios para la implementación del modelo, los cuales serán la base financiera y de factibilidad del mismo.
- Continuar con los programas de capacitación para el personal identificados durante la entrevista al gerente de sucursal de MAPFRE, C.A sucursal Puerto Cabello.

Actividad 3. Asignación de responsabilidades durante la implementación del programa

- El consultor externo debe ser el responsable de evaluar y medir el nivel de implementación el modelo de coaching empresarial; por tanto, tendrá la responsabilidad de llevarlo a cabo, evaluarlo y monitorear la información recogida en los formatos de control y en las evaluaciones, en los seis meses propuestos para este fin.

- Verificar que las estrategias y políticas de la implementación del modelo se estén llevando a cabo.

Estudio de Factibilidad

Operativa

En el aspecto relacionado con la factibilidad operativa, se prevé llevar a cabo el proyecto con el personal que se dispone actualmente en la empresa, con el apoyo y supervisión de la gerencia general de la organización y el consultor contratado para la implementación. Igualmente, se considera un factor importante el apoyo de la dirección de la empresa. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la dirección de ésta lo apruebe y apoye totalmente.

Técnica

El apartado de factibilidad técnica se refiere a las alternativas técnicas y a las tecnologías a utilizar. El elemento a considerar son los recursos materiales, que se refieren a las herramientas, equipos, instrumentos, tecnología e infraestructura física necesaria para llevar a cabo el proyecto. Como se trata de un mejoramiento de la situación actual, se pretende llevar a cabo el proyecto con los recursos disponibles y hacer mejor uso de ellos, especialmente aprovechar al máximo las ventajas del sistema operativo que la empresa dispone, y la cual ofrece buenas características para la implementación de un programa de Coaching Empresarial.

Económica

Este segmento del estudio de factibilidad se refiere a los costos y beneficios del proyecto en términos económicos, y se refiere a costos de personal, materiales y equipos, local y gastos de funcionamiento. Para llevar

a cabo esta investigación, se pretende utilizar los recursos disponibles para el normal funcionamiento de la empresa ya que este es un proyecto que prevé la utilización al máximo de los recursos disponibles. Sin embargo, se tiene incluido una inversión en asesoría y entrenamiento al personal, según lo indicado en el cuadro 30.

Cuadro 30. Recursos económicos necesarios para la implementación del programa de coaching empresarial en MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello.

Descripción	Monto en Bs.
Elaboración de manuales para la capacitación de 33 trabajadores.	1.200,00
Honorarios Profesionales para seis meses de implementación del programa	60.000,00
Servicio de almuerzos y refrigerios para el taller de presentación	3.300,00
Total	64.500,00

Fuente: Alvarado, Moreno y Salazar (2011).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La constante evolución de las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios de una organización, hace necesario que las empresas adopten medidas para planificar y controlar el desarrollo del capital humano encargado de llevar a cabo operaciones y el logro de sus objetivos. Con este propósito, surge el coaching empresarial como herramienta de desarrollo empresarial, comprendida como un proceso de aprendizaje que consiste en una relación profesional donde un coach entrena, asesora y guía, a una o más personas, en pro de motivarlos para alcanzar su máximo rendimiento a nivel profesional.

En este sentido, el propósito de la presente investigación consistió en proponer un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo, para lo cual se definieron tres objetivos específicos, que en forma ordenada y mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos apropiados, permitieron el logro de las metas trazadas inicialmente.

El primero de los objetivos específicos consistió en diagnosticar la situación actual de la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo, con el fin de evaluar su caracterización organizativa y la evaluación del capital humano. Con este propósito se diseñó una encuesta dirigida al personal de la empresa, la cual permitió determinar las siguientes conclusiones: en lo que respecta a la estructura organizativa de MAPFRE, C.A sucursal Puerto Cabello, se obtuvo

que la percepción de la mayoría es que la estructura de la empresa responde a sus expectativas de crecimiento; los empleados de la unidad de estudio conocen y comparten la misión y visión, lo cual tiene efectos positivos para los resultados de la empresa; del mismo modo, se percibe que está comprometida con la calidad, innovación, aprendizaje y mejora continua, la mayoría del personal de la unidad de estudio considera que tiene responsabilidades definidas dentro de la organización y se evidenció falta de alineación con respecto al uso de los manuales de normas y procedimientos.

Asimismo, lo referente a la definición de metas y objetivos, la mayoría de los empleados consideran que la dirección de la empresa le ha participado al personal acerca de las metas y objetivos de su área de trabajo; sin embargo, perciben que no existe alineación entre los objetivos de la empresa y las estrategias planteadas para alcanzar estos objetivos, los cuales están definidos, según la opinión de la mayoría de los consultados. Asimismo, la mayoría de las personas consultadas tiene la percepción de que existen métodos formales para controlar el cumplimiento de las políticas emanadas por la dirección de la empresa y se infirió que en la empresa no se mide mediante indicadores el nivel de desempeño de los trabajadores en cuanto al logro de los objetivos.

En lo que se corresponde con la comunicación, la mayoría de los consultados considera que la comunicación no es abierta y efectiva, no están de acuerdo con las decisiones que toma su supervisor inmediato en cuanto a los procesos que se llevan a cabo en su área de trabajo, no se promueve su participación en el diseño de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad en la empresa y no participan junto con la dirección en la formulación de los planes y estrategias; sin embargo, los empleados de la unidad de estudio consideran reciben información acerca de los planes y

estrategias de la empresa a fin de incrementar su eficiencia en el desempeño.

Por otra parte, los aspectos del instrumento vinculados con el desarrollo de competencias, se pudo inferir que la mayoría de los empleados de la unidad de estudio tienen la percepción de que no existe un plan formal de desarrollo de carrera dentro de la empresa y que la empresa no ha implementado métodos para conocer su capacidad como empleado. En lo que respecta a la motivación, la empresa le ha proporcionado entrenamiento a una parte del personal, lo que le permite incrementar el nivel de conocimiento acerca de las labores que desarrolla y les ha brindado a la mayoría de los trabajadores las herramientas para manejar adecuadamente la información generada en las actividades de trabajo. Asimismo, la mayoría de las personas incluidas en el estudio tienen la percepción de que han crecido profesionalmente dentro de la organización, lo cual es un resultado que da una imagen favorable respecto a la empresa.

Por último, los elementos del diagnóstico relacionados con la motivación, se obtuvo que los consultados no se sienten motivados por su supervisor inmediato a realizar un trabajo de calidad en el área en la cual labora; los sistemas de incentivos de la empresa satisfacen las expectativas de gran parte de los trabajadores y se infirió que gran parte de los consultados tienen la percepción de que la forma como se gestiona en la actualidad los recursos humanos no contribuye con los logros organizacionales y financieros de la empresa.

El segundo de los objetivos específicos consistió en identificar los factores claves de la gestión de recursos humanos que deben formar parte de un programa de coaching empresarial. Para tal fin, se aplicó una entrevista al Gerente de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello,

la cual permitió inferir la inexistencia de métodos formales de evaluación al personal, los cuales deben ser incluidos dentro de un programa de coaching empresarial. Se evidenció también la existencia de algunos métodos que permitan comparar los resultados financieros de la empresa con resultados asociados a la gestión de recursos humanos; además, la empresa creó un departamento de Gestión y Calidad para los procesos, mediante el cual el personal puede indicar los casos que tienen desviación.

Por otra parte, se obtuvo que no se ha implementado un instrumento formal para medir la satisfacción del cliente, lo cual puede afectar directamente sobre el nivel de conocimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores, aunque se han creado estrategias para medir la satisfacción del personal, mediante una encuesta que arrojó resultados favorables. En lo que respecta a la existencia de un plan formal de entrenamiento al personal, se obtuvo que uno de los objetivos contemplados dentro de las estrategias de Gestión Humana, consiste en lograr el desarrollo de las potencialidades del personal, y se determinó que los recursos destinados al desarrollo del recurso humano están sujetos a la planificación del presupuesto de Gestión de Recursos Humanos a nivel nacional.

Los resultados obtenidos condujeron al logro del tercer objetivo específico, el cual consistió en diseñar un programa basado en las herramientas del coaching empresarial que contribuya al incremento de la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A. en su sucursal de Puerto Cabello, estado Carabobo. Esta propuesta consistió en un modelo estructurado en cuatro etapas: el diseño del plan general del Modelo de Coaching Empresarial para los jefes y empleados, habiendo determinado la necesidad de implementar este modelo; desarrollo y aplicación del Programa de Coaching Empresarial; una fase de evaluación y control de resultados del programa de coaching empresarial y finalmente, las estrategias para la

implementación del programa de coaching empresarial para MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, Estado Carabobo.

El propósito de este modelo es lograr que los líderes y los empleados de la organización adopten un estilo de trabajo participativo y orientado hacia la calidad; que ayude a desarrollar las habilidades propias y la mayor participación en la toma de decisiones, trabajando en equipo, logrando una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones en la organización.

Recomendaciones

Una vez elaborado el trabajo de investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Evaluación continua del entorno externo e Interno en el cual se desenvuelve la empresa: Todo proceso de planificación de desarrollo del recurso humano mediante coaching, conlleva necesariamente a dicha evaluación en el cual la empresa desarrolla sus actividades. La evaluación del entorno externo dentro de un contexto de planificación se refiere a las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar la organización en el futuro, siendo que estos factores, a los cuales algunos autores definen como oportunidades y amenazas están en gran medida fuera del control de la organización; Estas deben mantener una permanente vigilancia sobre estas oportunidades y amenazas. Por ello, se hace necesario que el personal responsable del desarrollo del recurso humano en la empresa disponga de la información oportuna sobre cada una de estas variables, para determinar el impacto de éstas sobre las actividades de la empresa.

- **Determinación de Fortalezas y Debilidades:** Dentro de la evaluación del entorno medio interno conocidas igualmente como fuerzas y debilidades internas son aquellas sobre las cuales las empresas pueden mantener algún tipo de control, estas actividades son las desarrolladas por cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Esta evaluación deberá incluir la evaluación de los procesos productivos, financieros, administrativos y de recursos humanos para detectar oportunidades de mejoras en toda la empresa.
- Suministrar adiestramiento al personal para incrementar la calidad y el valor del capital humano, en concordancia con los objetivos propuestos en el programa de coaching.
- **Revisión y divulgación de los manuales sobre normas y procedimientos:** La elaboración y actualización de los manuales sobre normas y procedimientos relacionados, orientados en una forma sencilla que permita a los trabajadores la rápida comprensión de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Las unidades responsables de la actualización de estos manuales deberán generar la información en tiempo oportuno.
- **Implementación del programa de Coaching Empresarial:** se recomienda implementar el modelo de Coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados; del mismo modo, es necesario que los líderes de grupo de la sucursal implementen técnicas actualizadas de liderazgo, con el propósito de lograr un aprovechamiento máximo de los empleados en su desempeño laboral. Se considera, que es necesario optar por cambios y actualizaciones de un estilo de liderazgo, dado que son pocas las oportunidades de participación en

toma de decisiones, por lo que el Coaching Empresarial da un liderazgo participativo ya que proporciona una interacción plena de jefe y empleado, y viceversa.

- Asignación de recursos humanos y materiales para el desarrollo del programa: La organización debe asignar los recursos humanos y materiales para la unidad administrativa que tendrán a su cargo el diseño e implementación de las etapas del plan. Se deberá disponer de una base de datos que permita el control de los indicadores de gestión. Es necesario que las personas involucradas en el proceso, centren sus esfuerzos en alcanzar las metas trazadas y superarlas de ser posible, cada quien debe asumir su responsabilidad en la consecución de los objetivos teniendo presente que las estrategias no van a sustituir a la administración de la empresa, simplemente constituyen un instrumento del proceso administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006) **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2008). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Chirinos, A. Colina M. y Rojas, Y. (2010). **Coaching gerencial como herramienta de gestión de la empresa Hidra-Lite ubicada en el municipio Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México
- Esparragoza, G. y Palma, A. (2009). **Estudio del coaching sobre los niveles de capital intelectual del personal que labora en una empresa dedicada al ramo papelerero en el estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- González, S. (2005). **Técnicas de gestión de recursos humanos**. Revista de Psicología General y Aplicada, 43, Madrid, España.
- González, Y. Hernández, L. y Tarazona, G. (2007). **El coaching como herramienta para la formación del gerente creativo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2005). **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.
- Hurtado I. y Toro J. (2001). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Cuarta Edición. Clemente Editores. Valencia, Venezuela.
- Hurtado, J. (2008). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Sexta edición. Quirán Ediciones, Caracas.

- Kilburg, R. (1996). **Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos** (Coaching ejecutivo: desarrollo de la sabiduría gerencial en un mundo de caos). Publicaciones de la American Psychological Association, Washington, EE.UU.
- Mintzberg, H. (1998). **Diseño de Organizaciones Eficientes**. Mc Graw-Hill de Management, Ciudad de México.
- Ollala, J. (2007). **Resultados del I Congreso Iberoamericano del Coaching Empresarial**, Buenos Aires, Argentina.
- Ortiz, E. y Ruiz, J. (2009). Realizaron un Trabajo Especial de Grado denominado **Estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento productivo de los empleados Caso: Firma contable MBC y Asociados**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Perry, Z. y Skiffington, S. (2002). **Guía completa del coaching en el trabajo**. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Ramírez, T. (2005). **El proyecto de investigación: Investigación de campo** (4ta edición).Caracas.
- Sabino, C. (2004). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.
- Schein, E. (2008). **Cultura organizacional y liderazgo**. Jossey Bass Publishers, San Francisco, EE.UU.
- Tamayo y Tamayo, M (2007). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.
- Universidad de Carabobo (2004). **Normativa Para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Vargas, F. (2006). **La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad**, artículo publicado en el volumen 9 de la revista de la Escuela de Comunicación Lingüística de la Universidad Nacional de Bogotá, Colombia.

ANEXOS



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



Anexo A. Instructivo

Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado cuyo objetivo general es elaborar un programa de coaching empresarial orientado a incrementar la calidad del recurso humano de la empresa MAPFRE C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo, es muy importante su colaboración. Para ello le solicitamos responda a las preguntas presentadas en este cuestionario. Marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta, en forma afirmativa o negativa.

Sus opiniones, las cuales serán manejadas en forma confidencial y anónima, son muy importantes, pues serán uno de los elementos que utilizarán los investigadores para plantear recomendaciones de mejora sobre la gestión de recursos humanos de la empresa.

Gracias de antemano.

Los autores

Anexo B. Cuestionario

Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

Ítem	Pregunta	SÍ	NO
1	<i>¿Considera usted que la estructura organizativa de la empresa responde a sus expectativas de crecimiento?</i>		
2	<i>¿Conoce y comparte la misión y visión de la empresa?</i>		
3	<i>¿Cree usted que la empresa está comprometida con la calidad, innovación, aprendizaje y mejora continua?</i>		
4	<i>¿Tiene usted responsabilidades definidas dentro de la organización?</i>		
5	<i>¿Existe un manual de normas y procedimientos para las labores que usted desempeña?</i>		
6	<i>¿La dirección de la empresa le ha participado acerca de las metas y objetivos de su área de trabajo?</i>		
7	<i>¿Existe alineación entre los objetivos de la empresa y las estrategias planteadas para alcanzar estos objetivos?</i>		
8	<i>¿Tiene usted objetivos definidos dentro de la organización?</i>		

Anexo B. Cuestionario (Cont.)

Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo.

Ítem	Pregunta	SÍ	NO
9	<i>¿Existen métodos formales para controlar el cumplimiento de las políticas emanadas por la dirección de la empresa?</i>		
10	<i>¿Se mide mediante indicadores su nivel de desempeño en cuanto al logro de los objetivos?</i>		
11	<i>¿Considera usted que la comunicación es efectiva y abierta, por lo que se le solicitan nuevas ideas que puedan mejorar los procesos de trabajo?</i>		
12	<i>¿Recibe usted información acerca de los planes y estrategias de la empresa a fin de incrementar su eficiencia en el desempeño?</i>		
13	<i>¿Considera usted que los empleados participan junto con la dirección en la formulación de los planes y estrategias del área en la que usted trabaja?</i>		
14	<i>¿Está usted de acuerdo con las decisiones que toma su supervisor inmediato en cuanto a los procesos que se llevan a cabo en su área de trabajo?</i>		

Anexo B. Cuestionario (Cont.)

Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo

Ítem	Pregunta	SÍ	NO
15	<i>¿Cree usted que se promueve su participación en el diseño de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad en su área de trabajo?</i>		
16	<i>¿Existe un plan formal de desarrollo de carrera dentro de la empresa?</i>		
17	<i>¿La empresa ha implementado métodos para conocer su capacidad como empleado para hacerlo más eficiente y mejorar así los resultados del negocio?</i>		
18	<i>¿Ha recibido usted entrenamiento que le permita incrementar el nivel de conocimiento acerca de las labores que desarrolla en la empresa?</i>		
19	<i>¿Considera usted que la empresa le ha brindado las herramientas para manejar adecuadamente la información generada en las actividades de trabajo y proveerla de forma correcta a los clientes y/o proveedores?</i>		
20	<i>¿Considera usted que ha crecido profesionalmente dentro de la organización?</i>		

Anexo B. Cuestionario (Cont.)

Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión del recurso humano de la empresa MAPFRE, C.A, sucursal Puerto Cabello, estado Carabobo

Ítem	Pregunta	SÍ	NO
21	<i>¿Se siente usted motivado por su supervisor inmediato a realizar un trabajo de calidad en el área en la cual labora?</i>		
22	<i>¿Considera usted que los sistemas de incentivos de la empresa satisfacen sus expectativas?</i>		
23	<i>¿Considera que la forma como se gestiona en la actualidad los recursos humanos contribuye con los logros organizacionales y financieros de la empresa?</i>		

Anexo C. Entrevista al Gerente de la empresa

Objetivo específico: Identificar los factores claves de la gestión de recursos humanos que deben formar parte de un programa de coaching empresarial

Preguntas

1. ¿De qué forma se mide el nivel de identificación de los trabajadores con los valores de la empresa?
2. ¿Existen métodos que permitan comparar con resultados financieros de la empresa con resultados asociados a la gestión de recursos humanos que permitan tener una visión integrada del negocio?
3. ¿Existen objetivos definidos por parte de la gerencia general de la empresa para el mejoramiento de la calidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización?
4. ¿Cuáles métodos de evaluación se llevan a cabo para conocer las percepciones de los clientes respecto a los resultados de la gestión de la empresa?
5. ¿Existe en la actualidad algún instrumento de medición que permita saber la percepción de los trabajadores respecto al desempeño de la gestión de recursos humanos de la empresa?
6. ¿Cuáles características posee el liderazgo que se desarrolla en la organización?

7. ¿Se le ha brindado herramientas de capacitación a los gerentes y supervisores de la empresa para incrementar sus habilidades como líderes de grupo?
8. ¿Existe un plan formal de entrenamiento al personal?
9. ¿Cuáles estrategias se han desarrollado desde la gestión de recursos humanos de la empresa para incrementar el nivel de conocimiento del equipo de trabajo?
10. ¿Se han asignado recursos a la gerencia de la sucursal para capacitación y entrenamiento al personal?



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



Anexo D. Carta de Validación

Yo, _____ Licenciado (a)
en _____ hago constar mediante la presente, que he
revisado los instrumentos de recolección de información desde el punto de vista de
_____, diseñado por los bachilleres Derwin Alvarado,
Mauricio Salazar y Valeria Moreno; que será aplicado a la muestra seleccionada en
la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“Propuesta de un
Programa de Coaching Empresarial orientado a incrementar la calidad
del recurso humano de la empresa Mapfre, C.A, sucursal Puerto
Cabello, estado Carabobo”**.

Constancia que se expide a los ____ días del mes de _____ de 2011.

Firma: _____

C.I.: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____