



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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS  
COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA  
APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA  
METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.**

Autores:

Assef, Victor

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 DESARROLLO DE LAS  
COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA  
APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA  
METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.**

Tutor:

Juan Montserrat

Autores:

Assef, Victor

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Contaduría Pública**

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 DESARROLLO DE LAS  
COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA  
APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA  
METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.**

Tutor: Juan Montserrat

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. **JUAN MONTSERRAT**  
**C.I. 4.204.875**

Campus Bárbula, Noviembre de 2011



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



## ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.”** presentado por: **Assef, Victor Oswaldo**, C.I. 13.699.660 para optar al Título en Administración Comercial; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Coordinador

\_\_\_\_\_  
Miembro Principal

\_\_\_\_\_  
Tutor

\_\_\_\_\_  
Suplente

Campus Bárbula, Noviembre de 2011

## DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por iluminarme y darme la inteligencia para desarrollarme como persona y profesional.

A mi madre (Q.E.P.D.) que desde el cielo yo se que me esta guiando y protegiendo, se que estará muy orgullosa de mi

A mi padre Jon Assef que siempre esta a mi lado dándome todo su apoyo incondicional en todos mi pasos.

A mi hijo Fernando Daniel Assef Betancourt que me dio la fuerza para continuar con la carrera y es la razón de ser en mi vida.

Y finalmente a toda mi familia que de una manera u otra ayudaron y me dieron apoyo para culminar mi carrera y han sido ejemplo TODOS de perseverancia y constancia.

Br. Victor Assef

## AGRADECIMIENTO

A Dios por todo lo que me da cada día.

A mi padre que me dio el apoyo en todo momento.

A la Universidad de Carabobo por permitirme ser parte de su casa.

A mi tutor Juan Montzerrat, por darme la orientación para poder culminar mi meta.

A Edward Vargas por apoyarme y darme las herramientas para lograr este trabajo.

A todos mis amigos que estuvieron pendientes de mi tesis de grado.

Br. Victor Assef



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL  
Y CONTADURIA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS  
COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA APLICACIÓN DEL  
COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA  
EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.**

Autor: Assef Paredes, Víctor Oswaldo

Tutor: Montserrat, Juan Orlando

Fecha: Noviembre, 2011

**RESUMEN**

Hoy en día el coaching ha surgido como una herramienta innovadora, dirigida a motivar eficazmente a la gente, a perfeccionar sus competencias y a ayudarlos a descubrir aquellos talentos escondidos, donde la persona es responsable de su progreso, a fin de mejorar su desempeño. En este sentido, el propósito principal de la investigación consistió en proponer un programa de desarrollo basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de gerencia media de una empresa metalmeccanica, ubicada en Los Guayos, estado Carabobo. La investigación está enmarcada dentro del tipo, proyecto factible, valiéndose de un modelo descriptivo con un diseño de campo; la población estuvo conformada por doce personas ocupantes de los cargos de la gerencia media, a quien se les aplicó un cuestionario basado en la escala de Likert de cuarenta afirmaciones orientadas a conocer conductas autopercebidas orientadas al trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones, responsabilidad, solución de problemas, autopercepción, manejo del estrés, desarrollo de colaboradores, autoconfianza, comunicación efectiva, supervisión y adaptación al cambio; complementando la información mediante una entrevista realizada a la Gerente de Relaciones Industriales, la técnica del análisis estratégico basado en resultados para determinar necesidades de capacitación orientadas a resultados del negocio y la respectiva revisión documental de soporte. Todo ello permitió conocer que los integrantes de nivel gerencial referido presentan principalmente mayores debilidades en cuanto manejo del estrés laboral, motivación, desarrollo de colaboradores, y adaptación al cambio; y un menor grado respecto al resto de las competencias consideradas, en este sentido la propuesta estuvo dirigida a mejorar y desarrollar la presencia o ausencia de los comportamientos conductuales requeridos.

**Palabras claves:** desarrollo, desempeño, coaching, Likert



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL  
Y CONTADURIA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA



**PROPOSED DEVELOPMENT PROGRAM ATTITUDINAL COMPETENCIES  
BASED ON THE APPLICATION OF COACHING AS A KEY TOOL  
PERFORMANCE OPTIMIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT OF A  
COMPANY METALMECANICA MEDIA,  
CASE: OCI-METALMECANICA, CA.**

Author: Assef Paredes, Victor Oswaldo  
Tutor: Montserrat, Juan Orlando  
Date: November, 2011

**SUMMARY**

Today coaching has emerged as an innovative tool, designed to effectively motivate people to upgrade their skills and help them discover those hidden talents, where the person is responsible for its progress, to improve their performance. In this sense, the main purpose of the research was to propose a development program based on the application of coaching as a key tool for optimizing the performance of middle management staff of an engineering company, located in Los Guayos, Carabobo state. The research is framed within the type, project feasible, using a descriptive model with field design, the population consisted of twelve people occupying middle management positions, who answered a questionnaire based on the scale of forty Likert statements designed to meet self-perceived behaviors oriented to teamwork, motivation, decision making, responsibility, problem solving, perception, stress management, staff development, self-confidence, effective communication, monitoring and adapting to change, complementing the information through an interview with the Manager of Industrial Relations, strategic analysis technique based on results to determine training needs results-oriented business and the relevant supporting documentary review. This allowed us to know that members of management level have mainly referred the greatest weaknesses in stress management, motivation, staff development, and adaptation to change, and to a lesser extent the rest of the powers in question, in this regard the proposal was aimed at improving and developing the presence or absence of behavioral behaviors required.

**Key words:** development, performance, coaching, Likert.

**CARTA DE POSTULACIÓN TUTORIAL**

Fecha Emisión: 5/10/2011

Prof. (a): JUAN MONTSERRAT

Presente.-

Después de haber analizado en detalle las distintas líneas de investigación enmarcadas en el Catálogo de la Oferta Investigativa; nos es grato comunicarle que el equipo conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
VICTOR ASSEF	13699660	0414 3590349	victorassef@hotmail.com	AC	CP

Lo ha seleccionado(a) como tutor(a) de contenido para que nos conduzca, en virtud de su formación y experiencia en el área, en el proceso de investigación integral que debemos de emprender para lograr una apropiada formación profesional, la cual se reflejará en el desarrollo y ejecución de nuestro Proyecto y Trabajo de Grado.

Este equipo, igualmente, ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante a la cual usted está adscrito.

Área: DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO Y ORGANIZACIONAL

Línea: CULTURA Y TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

Interrogante ¿CUALES SON LAS ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL REAL Y EFECTIVO?

Estamos seguros que con su orientación se fortalecerá la línea de investigación en la cual usted constituye un representante activo.

En conformidad con la Postulación Tutorial:

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
C.I.  
e-mail:

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** \_\_\_\_\_ **Tutor:** JUAN MONTSERRAT

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>El Problema</b>  Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	<b>17 de Enero del 2011</b>	<b>Se establece el marco de la problemática, enfatizando en las debilidades mas incisivas en el marco referencial, se realiza una discusión sobre los posibles objetivos a trazar en el marco de la investigación</b>	Tutor:  Est./Invest.
	2.-	<b>25 de Enero del 2011</b>	<b>Se elabora la lista borrador de objetivos para su discusión a efectos de seleccionar los que verdaderamente den respuesta al problema que se pretende abordar, se recomienda bibliografía específica y se asigna un campo de acción bibliográfico específico.</b>	Tutor:  Est./Invest.
	3.-	<b>31 de Enero del 2011</b>	<b>Se definen los objetivos de la investigación, alcance, repercusiones y limitaciones, las mismas serán planteadas a la organización en estudio a efectos de involucrar directamente y desde el inicio en un rol protagónico.</b>	Tutor:  Est./Invest.
	4.-			Tutor:  Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe presentar en cada informe solicitado por su profesor de Invest. Aplicada el Control de cada etapa, debidamente llenado y firmado.
- 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.

Según lo establecido en el Artículo 13, Ordinal a de las Normas Internas para la Tramitación, Entrega, Discusión y Evaluación del Trabajo de Grado.

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables \_\_\_\_\_.

**Profesor de Investigación Aplicada:** \_\_\_\_\_ **Tutor:** JUAN MONTSERRAT

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Marco Teórico  Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	11 de Febrero del 2011	Se realiza compilación y revisión de material bibliográfico, verificación de fuentes y fidelidad del contenido, específicamente lo alusivo a las bases teóricas en el marco conceptual y normativo	Tutor: Est./Invest.
	2.-	14 de Febrero del 2011	Se ubican trabajos de grados realizados en la facultad vinculantes a la temática de la investigación, el tutor suministra y recomienda referentes internacionales, con publicaciones on-line.	Tutor: Est./Invest.
	3.-	18 de Febrero del 2011	Se entrega el marco referencial y teórico al tutor para su revisión preliminar y aval, verificando así que la temática persiga los objetivos trazados	Tutor: Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe presentar en cada informe solicitado por su profesor de Invest. Aplicada el Control de cada etapa, debidamente llenado y firmado.
- 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.

Según lo establecido en el Artículo 13, Ordinal a de las Normas Internas para la Tramitación, Entrega, Discusión y Evaluación del Trabajo de Grado.

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables \_\_\_\_\_.

**Profesor de Investigación Aplicada:** \_\_\_\_\_ **Tutor:** JUAN MONTSERRAT

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	<b>23 de Febrero del 2011</b>	<b>Se define el trabajo como proyecto factible, que comprenderá las siguientes fases diagnosticar el contexto de la situación actual de la empresa estudio, identificar los aspectos actitudinales en la población estudio, evaluar el comportamiento dentro de la organización relacionado al liderazgo y formular la propuesta.</b>	Tutor: Est./Invest.
	2.-	<b>28 de febrero del 2011</b>	<b>Se revisan aspectos estadísticos definitivos, se define el uso de la escala de Likert y se elabora el instrumento de recolección de datos, en este caso dos (entrevista y encuesta)</b>	Tutor: Est./Invest.
	3.-	<b>04 de Marzo del 2011</b>	<b>Se define el instrumento ya corregido, para ser aplicado el día 7 de Marzo del 2011 en la empresa estudio, con la orientación específica del tutor.</b>	Tutor: Est./Invest.
	4.-			Tutor: 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 y firmado.
- 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.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	V
Agradecimiento	Vi
Resumen	Vii
Carta de Postulación Tutorial	Ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado	X
Introducción	15
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	18
Formulación del Problema	
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General	26
Objetivo Específico	26
Justificación e Importancia de la Investigación	27
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	30
Bases Teóricas	35
Definición de Términos Básicos	97
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Fases de la investigación	100
Unidades de Estudios	102
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	104
Procesamiento de Datos	107

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación de los Resultados	113
<b>CAPITULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
Descripción de la Propuesta	144
Conclusiones	163
Recomendaciones	168
Referencias Bibliográficas	170
Anexos	178
<b>GRAFICOS</b>	
Trabajo en equipo	119
Motivación	121
Toma de decisiones	123
Responsabilidad	125
Solución de problemas	127
Autopercepción	129
Manejo de estrés	131
Colaboración	133
Autoconfianza	135
Comunicación efectiva	137
Supervisión	139
Adaptación al cambio	141

## INTRODUCCIÓN

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han llevado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de las competencias de su personal. El adiestramiento y desarrollo del talento humano en materia de planificación y responsabilidad personal es una de las estrategias fundamentales de toda organización que pretenda ser exitosa. Hoy, en la sociedad del conocimiento el recurso humano constituye la base del éxito organizacional y su mayor ventaja competitiva; es por ello que las empresas cada vez más se interesan por mantener y contar con personas altamente capacitadas que puedan cumplir los objetivos organizacionales propuestos a alcanzar; de allí la importancia que tienen los programas de adiestramiento y desarrollo, que alineados al alcance de dichos objetivos, se implementan en una empresa, para proporcionarles a los empleados los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas necesarias para convertirlos en un personal valioso y muy calificado en el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, el éxito de una organización suele estar asociado al desempeño de un gerente, o de sus líderes, la vida de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas y de la satisfacción del personal. Por lo que las empresas en todo momento requieren líderes que posean competencias que le permitan ejercer su función llevando a su equipo de trabajo a participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

En este sentido se busca optimizar el rendimiento de las empresas mejorando el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, reforzando valores y el compromiso organizacional; para lo cual se viene empleando el Coaching, que es una técnica de desarrollo de personal emergente, que ayuda a las personas a realizar mejor todo aquello que ya sabe hacer, potenciando sus habilidades y capacidades, y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de nuevos conceptos para llegar hasta donde desee, pero siempre es el coachee quien mediante sus propios medios obtiene las respuestas necesarias para lograr sus objetivos.

La presente investigación pretende proponer un programa de desarrollo de las competencias actitudinales, basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal para la gerencia media de una empresa que busca alcanzar los máximos niveles de calidad a fin de satisfacer las exigencias de sus clientes, el estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema, en el cual se presenta el planteamiento del problema, los objetivos que tienen previstos alcanzar y la justificación, donde se resalta la importancia del desarrollo de esta investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, constituye el fundamento conceptual y de referencia del estudio, por lo que se consideran otras investigaciones realizadas con relación directa al tema trabajado, que son los antecedentes; se compilan el conjunto de temas y aspectos que soportan y explican la formación mediante el Coaching, bases teóricas; de igual forma realiza la descripción de los aspectos característicos de la empresa-estudio, y por último se definen los términos básicos inmersos en la investigación.

Capítulo III, Marco Metodológico, en el cual se describe y desglosa toda la metodología utilizada para la realización del estudio, por lo tanto se señala la naturaleza de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleadas, la población objeto de estudio, la muestra seleccionada y los cuadros metodológicos elaborados como estrategia para la consecución de los objetivos planteados.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados, en donde se presentan los datos obtenidos mediante análisis y representaciones gráficas de los hallazgos encontrados; utilizando gráficos circulares se explica la percepción general del grupo de personas consideradas, en cuanto a las dimensiones creadas para explorar su desempeño como líderes, y mediante un gráfico de barra se visualiza el puntaje general de cada una de las dimensiones actitudinales que fueron objeto de estudio, todo ello responde a las interrogantes planteadas en los objetivos previstos a alcanzar.

Capítulo V, La Propuesta, muestra el diseño de un programa de adiestramiento y desarrollo, basado en los hallazgos encontrados, con la finalidad de optimizar, a través de la aplicación de herramientas de Coaching, el desempeño del personal que integra la gerencia media.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones resultado del proceso investigativo llevado a cabo, señalando así las consideraciones que a juicio de las autoras se deben tener en cuenta para mejorar el desempeño de la gerencia media y con ello la eficiencia y productividad de la organización.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del problema

Actualmente, con los rápidos avances de la Ciencia y la tecnología, así como con la globalización, se ha dado pie al surgimiento de la denominada sociedad del conocimiento, donde el aprendizaje constante de las personas es fundamental para generar el cambio y progreso de las sociedades, instituciones y empresas; la base del éxito organizacional lo constituye su capital intelectual, ya que permite tener una ventaja competitiva, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y procurar el máximo bienestar posible, tanto de la empresa como el del trabajador.

Cada vez, es más evidente que enfrentarse al presente con métodos del pasado puede representar hipotecar el futuro; en este sentido, tomando como referencia lo expresado por Almada, Secretario Ejecutivo del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México, en su conferencia del VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones Educativas dictada en el año 2001, hace mención de los nuevos requisitos en materia de formación profesional de los trabajadores, que surgen como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo; inclusive en la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, congregada en su 88ª reunión (2000) se llega a la conclusión, en la Resolución acerca de la Formación y el Desarrollo de los Recursos Humanos, de que la formación y el desarrollo de las personas “contribuye al desarrollo económico, a lograr el pleno empleo y a promover la inserción social. También ayuda a las personas a tener acceso a un trabajo decente, a buenos empleos, y a liberarse de la pobreza y de la marginación”

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

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

Toda organización que ha comprendido que su principal activo es la gente, y que desea que sienta lo importante que es para ella la labor que realiza su personal, considera un programa de adiestramiento y desarrollo una gran inversión, que busca maximizar el rendimiento del recurso humano para alcanzar el éxito esperado, como señala Garfield (1994) citado por Eslava (2006), "las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del trabajo en equipo, de la formación y

creatividad de su gente”; es decir que son organizaciones que han decidido darle un giro a la gestión del recurso humano, a la manera como se dirige al personal y lo preparan para asumir los retos de la dinámica actual, el trabajador se convierte en un socio estratégico para el alcance de los objetivos organizacionales.

A partir de considerar la formación profesional como una estrategia fundamental para mantener niveles adecuados de productividad y competitividad, se han presentado diferentes métodos y técnicas de adiestramiento y desarrollo, tales como cursos en aulas, asignaciones especiales, adiestramiento en el puesto de trabajo, inducciones, entre muchos otros, cada uno con un fin específico a cumplir.

Sin embargo, hoy en día han surgido una serie de herramientas innovadoras, dirigidas a motivar eficazmente a la gente, a perfeccionar sus competencias, gestionar sus conocimientos, a ayudarlos a descubrir aquellos talentos escondidos y corregir aspectos de su personalidad que pudieran afectarle, para llegar a ser, a futuro, lo que se han planteado alcanzar; mediante un proceso donde la persona tratada es la principal protagonista y responsable de su progreso; entre estas herramientas se encuentra principalmente el coaching; grandes organizaciones en el mundo entero reconocen la efectividad de esta técnica entre ellas Baxter, Gillette y ABB, reconociendo “haber encontrado una estrategia que hace posible un cambio muy positivo, orientado a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas metacéntricos de autoridad y poder” (Eslava, 2006: En línea); esto significa que las empresas ya no pueden ser lideradas ni gerenciadas con la visión clásica del mando y el control.

A pesar del nuevo panorama al que se enfrentan las organizaciones, de las innumerables e innovadoras técnicas gerenciales que constantemente

surgen para lograr que las empresa puedan mantenerse en los mercados, cada vez más competitivos, existen muchas compañías que aún operan bajo los enfoques de la gerencia tradicional. En el caso particular de la gerencia venezolana, considerando los resultados de las investigaciones realizadas en la cátedra Problemática de la Administración Venezolana, de la escuela de Administración de la Universidad de Carabobo, Mora Vanegas (2004) explica que la gran falla de la actual gerencia del país viene dada por el olvido de “cómo rescatar el factor humano, de hacer las organizaciones más humanas que puedan combinar exitosamente la competitividad y productividad en pro del crecimiento de ambas partes, que incentive, motive al personal a desarrollar su potencial, para dar valor agregado a su capital intelectual”.

Especialmente, esta falla puede observarse fácilmente en organizaciones que son lideradas por gerentes que trabajan utilizando métodos del pasado, y que su estilo de gerenciar no ha evolucionado a la par del pensamiento moderno; la prioridad de un directivo debe estar enfocada en las personas y en sus comportamientos, y no sólo en sistemas y procesos, a fin de obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa. El gerente de hoy debe poder motivar a todos los individuos para mejorar continuamente, ser útiles a la organización e inspirar una nueva forma de actuar. En este sentido, cualquier empresa que busque mejorar su rendimiento, las acciones de mejora deben estar orientadas, fundamentalmente en un principio, al desarrollo de las competencias de sus gerentes y particularmente las actitudinales; tomando en consideración lo expresado por Lara (2004), se afirma que quienes deben desaprender y aprender nuevos comportamientos en la empresas son sus directivos, puesto que sus conductas son modelos a seguir, y son éstos quienes en primer lugar deberían orientar y guiar a los empleados al alcance de los objetivos organizacionales.

La empresa objeto de estudio, se dedica a la fabricación de piezas metálicas con requerimientos automotrices, la cual tiene más de 40 años en el mercado venezolano, atendiendo necesidades de las ensambladoras más prestigiosas del país y cuenta con 521 trabajadores para satisfacer los requerimientos de los clientes, esta organización se propone mantener el liderazgo que ha logrado en el mercado, y a largo plazo se ha trazado como meta penetrar en los mercados internacionales.

Con miras alcanzar estos objetivos, la empresa está trabajando en la ejecución y desarrollo de exigencias de controles de calidad de los procesos a través de la aplicación de programas de ISO 9002; en el mes de marzo del 2009, esta planta obtuvo la Certificación pertinente para comercializar, diseñar, fabricar, almacenar y distribuir productos industriales de naturaleza automotriz y estampados metalmeccánicos, lo cual demuestra y garantiza la calidad de sus productos, según certificado emitido por el ente Bureau Veritas Certification, las certificaciones obtenidas son la del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), la acreditación del Reino Unido Servicio de Acreditación (UKAS) y por la Junta Nacional de Acreditación de los Estados Unidos (ANAB), válidas por un período de tres años con auditorias semestrales de seguimiento.

Esta certificación con reconocimiento internacional, abre paso a nuevos mercados, puesto que fortalece la imagen de la empresa, la confianza entre clientes y proveedores. Tomando en cuenta el planteamiento de Muñoz y Vega (2001), la certificación contribuye a alcanzar los niveles de calidad exigidos por los clientes, por ende se incrementa la producción, ya que se normalizan los procesos con lo que se optimizan las operaciones, permitiendo aumentar la eficiencia.

Es indudable entonces, que esta empresa requiere de todo el esfuerzo de sus empleados para continuar creciendo y fortaleciéndose, sin embargo no se puede pedir calidad de servicio si no se orienta y ayuda a los trabajadores a desarrollar habilidades para brindar un servicio de excelencia, en este sentido se requiere de un liderazgo eficaz que optimice el rendimiento del personal, mantenga motivado a la gente y genere equipos de trabajo de alto desempeño. Eslava (2006) sostiene que “la función de dirigir personas en la organización, es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exigen del ejecutivo múltiples competencias, siendo una de las importantes la formación psicológica y humanista sólida”.

El personal que integra la gerencia media de la empresa objeto de estudio, se caracteriza por haber escalado posiciones a lo largo de su desarrollo profesional dentro de la empresa, ya que en ésta, la principal fuente de reclutamiento es el personal interno, especialmente para aquellos cargos que permitan brindarle a su gente oportunidades de crecimiento; por lo que se puede decir que este personal cuenta con un gran dominio de las competencias técnicas necesarias para desempeñarse de manera eficaz, sin embargo este dominio no garantiza el éxito de un profesional, las competencias actitudinales son fundamentales para cualquier persona que ocupe un cargo que implique la dirección y supervisión de otros trabajadores.

Una de las situaciones que llamó la atención de las autoras, fue el hecho de observar en el último DNA efectuado en la empresa, que el 83% de las personas que conforman la gerencia media requieren con alta prioridad adiestramiento, para mejorar sus relaciones interpersonales. Particularmente, en lo referido a motivación, comunicación y trabajo en equipo, el resto del personal requiere la misma formación con una prioridad media. Por lo tanto, es fundamental entonces desarrollar las competencias actitudinales de estas personas, que aunque teniendo el dominio de las competencias técnicas

requeridas para ejercer el cargo, presentan dificultades y debilidad en cuanto a competencias actitudinales esenciales, lo cual trae como consecuencia problemas de rotación, ausentismo, quejas, reclamos, desmotivación, entre otras.

En relación al punto anterior, es importante señalar que según datos suministrados por la Gerencia de Relaciones Industriales la empresa cuenta con un índice considerable de ausentismo de los trabajadores de la nómina diaria, el cual corresponde a un 11,4% al mes; de igual manera sucede con la rotación, para el trimestre julio, agosto y septiembre 2010 el resultado obtenido es de 8%, donde la principal causa de salida de trabajadores se debe a inconvenientes y problemas con jefes de departamento.

Por estas razones, la presente investigación tiene como eje central proponer un programa de desarrollo de la planificación y la responsabilidad personal, basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de gerencia media y con ello facilitar el alcance los objetivos organizacionales; para efectos de este estudio se entenderá por coaching la definición que señala la Asociación Española de Coaching (ASESCO), que lo define como “un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y dónde se desea estar”. En otras palabras, el Coaching ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza, para que el individuo mejore su desempeño a nivel profesional e incluso personal.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual, encuentran en el coaching un modelo de inestimable valor, de acuerdo con la ASESCO este proceso “genera nuevas posibilidades para

la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño”, y aunque es una técnica relativamente nueva, se ha convertido en un arte para que la personas consigan lo mejor de sí mismas, en todo aquello que deseen mediante una relación continuada. En consecuencia surgen las siguientes interrogantes ¿Cuál es la situación de la empresa objeto de estudio en relación a las políticas de adiestramiento y desarrollo, especialmente las referente a las competencias actitudinales? ¿Qué competencias actitudinales debe poseer el personal que conforma la gerencia media para que su desempeño facilite el alcance de los objetivos organizacionales? ¿Cómo se autoperciben los integrantes de la gerencia media con respecto a sus competencias actitudinales? ¿Puede un programa de desarrollo basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave optimizar el desempeño del personal que integra la gerencia media?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Proponer un programa de desarrollo de las competencias actitudinales, basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de gerencia media de una empresa metalmecánica, ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo.

### **Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación de la empresa-estudio en relación a las políticas de formación de talento humano, en especial las referentes al adiestramiento y desarrollo de tipo conductual.

Identificar las competencias actitudinales requeridas por el personal que conforma la gerencia media, para que su desempeño contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, a través de una matriz de análisis estratégico basado en resultados.

Indagar la opinión del personal que conforma la gerencia media, en relación a presencia/ausencia de comportamientos conductuales requeridos para la formulación del programa de Coaching, a través de una encuesta de auto percepción.

Formular una propuesta de desarrollo, según los hallazgos encontrados en la investigación, orientada a optimizar el desempeño del personal que integra la gerencia media, a través de la aplicación del Coaching

## **Justificación**

Dada la necesidad que hoy en día tienen las organizaciones de mantener potenciadas y actualizadas las competencias profesionales de sus trabajadores, para responder efectivamente a las exigencias del mercado globalizado, que demanda para todo y en todo momento, el máximo de creatividad, innovación y calidad; las personas requieren de un liderazgo eficaz que mediante decisiones acertadas señalen el camino a seguir, sea su fuente de inspiración y ayude en su proceso de desarrollo personal; es por ello que Evies, Hernández, Martínez y Varuzza, (2003), señalan que “los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes”

El Coaching como estrategia para el adiestramiento y desarrollo del personal en una organización, implica la figura de un líder, que es el Coach el cual se encargará de planificar la manera en que enseñará al Coachee para que éste aprenda y pueda mejorar sus habilidades personales y profesionales por sí mismo. La figura del Coach proviene del mundo deportivo, un profesional que “recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación” (Riegner,2000), que además de marcar la estrategia que se debe seguir, estimula psicológicamente a los miembros del equipo para sacar grandeza y derribar obstáculos.

implementar un programa de adiestramiento y desarrollo de personal exitoso, en cualquier organización, involucra un gran trabajo por parte de los profesionales encargados de gestionar el recurso humano, la presente investigación pretende formular una propuesta de un programa de desarrollo de las competencias actitudinales basado en la aplicación del coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de

la gerencia media de una empresa metalmecánica, ubicada en Los Guayos Estado Carabobo, donde se busca mejorar la formación integral de los trabajadores como estrategia para el logro de los objetivos organizacionales.

De tal manera, esta investigación le permitirá al lector interesado en el adiestramiento y desarrollo de la fuerza laboral, bien sea profesionales de la Administración Comercial, carreras a fines o estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, atraídos por este tema, obtener una visión más amplia acerca del funcionamiento de esta técnica en el mundo organizacional; por lo cual se constituye como un importante antecedente para futuras investigaciones en el área, específicamente en el área del comportamiento y desarrollo organizacional.

Mediante este estudio, se conformará una compilación teórica substancial, que servirá de apoyo para la comprensión y análisis del tema por parte de todos aquellos investigadores interesados. La investigación está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, la cual tiene como objetivo presentar un programa destinado a desarrollar competencias actitudinales mediante la aplicación del coaching, como aporte significativo a la carencia de ciertas competencias de la gerencia media, hoy fundamentales para un desempeño óptimo, tanto del ocupante del cargo como del personal al cual dirige, ya que los líderes son determinantes en organizaciones de todos los tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados y fomentar al máximo la mejoría de la productividad.

En la consecución de los objetivos de la presente investigación, la empresa objeto de estudio podrá contar con una propuesta de un programa de adiestramiento y desarrollo bajo una técnica innovadora que está arrojando excelentes resultados para muchas organizaciones, lo cual permitirá formar líderes mediante el Coaching orientados a la calidad del

servicio, lo que a su vez inspirará al resto del personal; otras organizaciones interesadas en la técnica tendrán un ejemplo de la creación de un programa de adiestramiento y desarrollo basado en las herramientas en las que se fundamenta el Coaching, y podrán considerar, de acuerdo a sus necesidades e intereses, un nuevo método que puede dar contribución y fortalecimiento al progreso de su personal.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes

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

Bracho, María, Castro, Hirma y Fernández, Gladys (2007). Propuesta basada en herramientas del Coaching para mejorar el desempeño del personal administrativo que labora en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo Campus La Morita. Trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Administración Comercial. Universidad de Carabobo. La Morita. No publicado.

El objetivo general de esta investigación fue proponer herramientas basadas en Coaching para mejorar las actividades de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil (CDE) de la Universidad de Carabobo Campus La Morita en el marco de las exigencias actuales de la población estudiantil de esta institución. El estudio se fundamentó en un proyecto factible, permitiendo el desarrollo de una propuesta práctica de un área deficiente. Asimismo se basó en una investigación de campo, mediante el análisis sistemático del problema.

Una vez aplicados los instrumentos seleccionados que fueron entrevista y cuestionario a la población objeto de estudio, definida por el personal administrativo el cual incluye al coordinador de la dependencia, los estudiantes beneficiarios de los diferentes servicios que presta la CDE, así como expertos del Coaching, las autoras, llegan a la conclusión de que la CDE presenta una serie de fallas que dificulta el buen desempeño de sus actividades según los datos suministrados por el personal, principalmente en cuanto a la ausencia de reconocimiento, evaluación de desempeño, trabajo en equipo, retroalimentación, entre otras que generan insatisfacción y descontento, lo cual repercute en el servicio final dado a los estudiantes los cuales declaran ausencia de calidad en el servicio y satisfacción del usuario. Por lo que se recomienda la utilización del manual como material de lectura complementario y los asistidos deben implementar diariamente las técnicas del Coaching para operar en el mundo, adoptando las mejores perspectivas, detectando las alternativas novedosas para resolver los problemas.

El apoyo que esta investigación le brinda al estudio se fundamenta, en la concepción del Coaching como una herramienta de integración del recurso humanos en los procesos de cambios organizacionales. Igualmente, resulta interesante conocer las herramientas basadas en Coaching que las autoras han propuesto con la finalidad de obtener mejoras en el servicio que presta esta dependencia de la Universidad para con los usuarios de su servicio.

Ramos, María y Rea Kenya (2007). Diagnostico post-adiestramiento del programa "Coaching Transformacional" aplicado a gerentes y supervisores de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Salsas y Untables Valencia. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

El propósito fundamental de este estudio consistió en diagnosticar los efectos post-adiestramiento del programa "Coaching Transformacional", el

cual fue aplicado a supervisores y gerentes de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Salsas y Untables Valencia, como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación.

Para lograr este objetivo, las autoras llevaron a cabo una investigación descriptiva de campo, aplicada a una muestra de la población que recibió el programa completo de Coaching Transformacional constituida por veinte empleados, a quienes se les aplicó un cuestionario de escala de veintidós preguntas orientadas a conocer aspectos tales como satisfacción, conocimientos, aplicabilidad, seguimiento y resultados del programa impartido, complementada con entrevistas estructuradas a personas involucradas en el programa.

Las autoras concluyen que los conocimientos impartidos en el programa, tienen aplicabilidad en el trabajo y en la vida personal de los trabajadores, tanto que el uso cotidiano de dichas herramientas, está sujeto a la voluntad de cada persona.

Es por ello, que este estudio sustenta la presente investigación, puesto que da a conocer la estructura y forma de ejecución del programa de Coaching Transformacional, así como los resultados obtenidos luego de la culminación del mismo, demostrando que su aplicación es efectiva tanto en los aspectos personales como profesionales, ya que garantiza el crecimiento integro del individuo, cuando por voluntad propia es ejecutado.

Sosa, Evika y Yáñez, Robert (2004). Coaching como estrategia de entrenamiento en los gerentes de Caribbean Food C.A de Restaurante Metrópolis. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

El objetivo general de esta investigación fue describir el Coaching como estrategia de entrenamiento en los gerentes de Caribbean Food C.A de restaurante Metrópolis. El tipo de investigación fue descriptiva ya que se desglosan una serie de situaciones problemáticas donde está envuelto el comportamiento de los trabajadores, lo que le permitió a las investigadoras una correcta pesquisa. Las autoras llegan a la conclusión, después de la aplicación de diversos cuestionarios, tanto a los gerentes como a los empleados, de que el entrenamiento a través de la técnica del Coaching utilizado en Caribbean Food es efectiva, ya que permite mantener al personal altamente motivado e identificado con la misión y visión de la empresa, logrando la alineación con los objetivos de la misma y los estándares de productividad y calidad establecidos, por lo tanto recomiendan la aplicación de esta estrategia para el efectivo adiestramiento y desarrollo del personal.

El apoyo que esta investigación le brinda a este estudio se fundamenta, en la descripción del Coaching y su importancia como herramienta clave para el adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, dando así paso a un personal altamente capacitado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Barnáez, Raquel y López Claudia (2001). Análisis de la Técnica del Coaching como una Estrategia de Desarrollo de Capital Intelectual en las Organizaciones. Caso de Estudio Empresa Widelca. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciados en Administración Comercial. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela. No publicado.

Este estudio tuvo como finalidad, analizar la técnica del Coaching como una estrategia del desarrollo del capital intelectual en la empresa Widelca C.A, en la cual existía un problema de comunicación entre los departamentos y la dirección de administración, lo que traía como consecuencia no tener el

pago al día de los proveedores. El método implementado fue la hermenéutica, partiendo de la interpretación de toda la información obtenida mediante la revisión documental, la observación participante y las referencias obtenidas al realizar una entrevista a los proveedores. Los investigadores concluyen que, luego de la aplicación de la técnica del Coaching, a los directores de los departamentos involucrados, éstos lograron desarrollar una comunicación más efectiva con los miembros de la organización, que originó, que en los grupos de trabajo hubiese una mayor cohesión grupal, un clima más armónico y como efecto palpable, que los proveedores se sintieron satisfechos porque tenían su pago en el momento oportuno.

Por tales motivos, al finalizar el proceso de investigación, se recomienda la aplicación del Coaching para todos los trabajadores de la empresa, independientemente del nivel que ocupen en esta; se exhorta a todas las organizaciones en general a explorar en el uso del Coaching para generar procesos de cambios, mejora continua y el éxito organizacional.

La contribución de esta investigación para el presente estudio radica en que ésta es una guía para su desarrollo, ya que ambas comparten la misma temática de interés; al analizar el Coaching como una estrategia para el desarrollo del capital intelectual, posterior a un proceso de formación con base a la técnica, permite generar conclusiones de acuerdo a los cambios que se observan y verificar la efectividad del Coaching, por lo tanto validar su uso como estrategia de adiestramiento y desarrollo de personal.

## **Bases Teóricas**

### **Planificación Estratégica**

Sin lugar a dudas, los componentes fundamentales de las organizaciones como son los sub-sistemas de: metas y objetivos; técnicos, estructurales y psico-sociales, han tenido en las últimas décadas cambios violentos e incontrolables. En el pasado las organizaciones solían ser una forma económicamente cerrada, su orientación fundamental era la maximización de la utilidad financiera a como diera lugar, hoy día gracias a los procesos gestionarios globalizados, las empresas tienen una visión mucho más clara de su función social, política y por supuesto económica. Para lograr estos objetivos se requiere la utilización del concepto de la cibernética social que de acuerdo a la teoría sistémica integra en un solo cuerpo teórico interdisciplinar las ciencias sociales y humanas para batallar con la complejidad de la organización humana moderna, ofreciendo nuevas formas de autorregulación y evolución más proporcionales para todos (Martínez 2005).

Una de las herramientas que hoy en día son de mayor utilidad para las organizaciones y su desarrollo es la planificación estratégica, la cual ofrece a la dirección general una útil herramienta de valoración y evaluación de la gestión de los Recursos Humanos, de igual forma se puede definir la planificación estratégica como un proceso mediante el cual las compañías definen lo que pretenden conseguir y como se proponen conseguirlo. En este mismo sentido Chiavenato (1999) define la planificación estratégica como el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental que siempre se encuentra en constante cambio presentándose mas dinámico y competitivo.

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

### **Proceso de planificación estratégica**

El ejercicio de planificación de estratégica, permitirá establecer una serie de objetivos y tácticas que en perfecta alineación con los objetivos estratégicas de la empresa, permitirán dar respuesta a aquellas necesidades detectadas, en el momento deseado. El proceso de la planificación estratégica consta de una serie de pasos que Cortadellas (2010), las enmarca en 3 ejes: la misión, la visión, la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) luego se empezaría a la realización del plan estratégico en donde se incluye el cuadro de mando que esta compuesto por los objetivos estratégicos, objetivos operativos, acciones, responsables, indicadores fechas de ejecución y los recursos a utilizar. Estos cuatros elementos deben dar respuestas a la organización de ¿Quiénes son?, ¿De dónde vienen?, ¿Dónde están? y ¿A dónde van?

En primer lugar se debe definir la misión de la organización, la cual Chiavenato (1999) define como aquella que “representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir”. (p.53). La misión debe ser ambiciosa, es decir, formulándose retos, que sea de fácil interpretación, sencilla para que todos la comprendan, corta para que se pueda recordar fácilmente y consensuada por las personas de la organización.

La misión de la organización debe estar definida de la mejor forma, ya que según Cortadellas (2010) esta debe definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. De igual forma debe dar la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia, en el mismo sentido debe aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas. La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa y debe definir las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

El segundo eje para lograr una buena planificación estratégica consiste en la buena formulación de la visión organizacional, es decir, plantear lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Para Chiavenato (1999) la visión es la imagen que tiene la organización de sí misma y de su futuro, siendo esta necesaria para determinar como se ve la empresa, con qué recursos cuenta, que tipo de relación desea mantener con sus clientes para mantenerlos satisfechos, por lo cual se encuentra orientada hacia lo que la organización pretende ser.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

El tener en la organización una visión bien formulada trae una serie de ventajas, en primer lugar va a fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, de igual manera incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión, es por ello que una adecuada visión, no debe modificarse en repetidas ocasiones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

El tercer eje esencial en la planificación estratégica, está representado por la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), Información & Gestión (2006) lo define como una de las herramientas más utilizadas por la planificación estratégica, donde se hace un análisis de los puntos fuertes, débiles, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. La matriz (DOFA) está compuesta por cuatro elementos en primer lugar las fortalezas y debilidades, las cuales están referidas a los factores internos a la empresa, que agregan o restan valor. Entre las fortalezas y las debilidades se cuentan los recursos, activos, habilidades, y cualquier elemento susceptible de aportar valor. Por otro lado están las oportunidades y amenazas, los cuales son elementos de carácter externo, y por lo tanto la organización no tiene control sobre ellas. Entre estas se puede hacer mención de la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

La matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia fortalezas y oportunidades, que se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades

positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. La estrategia fortalezas y amenazas la cual trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. Por otro lado se tiene la estrategia debilidades y amenazas la cual tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. Y por último la estrategia debilidades y oportunidades que se utiliza para mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

#### **La gestión de recursos humanos en el adiestramiento y desarrollo del personal**

La gestión de recursos humanos es uno de los principales activos con que cuentan las organizaciones, debido a que es una inversión que se realiza en las personas para así poder obtener la máxima productividad tanto individual como organizacional.

Según Chiavenato (2001) la gestión de recursos humanos consiste en:

Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo". (p. 165)

Por lo tanto, la gestión de recursos humanos está relacionada a todas aquellas actividades o estrategias que hacen que el personal se mantenga en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

Existe una serie de factores o condicionantes que inciden en la gestión de los recursos humanos. Con respecto a esto, Dolan y otros (2003) hacen mención que los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos son:

La planificación de recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos. (p. 3).

Todas estas actividades deben ser examinadas de forma sistémica y no de manera independiente, ya que las mismas están íntimamente relacionadas y para llevar a cabo el proceso de gestión, deben verse como una unidad para fortalecer todo lo relacionado a las diferentes políticas de recursos humanos de la organización.

Las diferentes funciones llevadas a cabo en la ejecución de los objetivos de la gestión de los recursos humanos, son de gran importancia, Dolan y otros (2003) clasifican estos objetivos en tres categorías: objetivos explícitos,

objetivos implícitos y objetivos a largo plazo. En primer lugar los objetivos explícitos tienen como fin principal atraer candidatos potenciales para desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización, de igual forma retener, motivar y ayudar a los empleados para que así pudiesen desarrollarse dentro de la organización y a la vez adquiriendo compromisos con la misma. De igual manera los objetivos implícitos como son la productividad, cumplimiento de la normativa y la calidad de vida en el trabajo constituyen objetivos de suma importancia, ya que a través de estos factores puede articularse un conjunto de acciones para el incremento de la productividad, la inserción de programas para el mejoramiento de la calidad de la vida de los trabajadores teniendo en cuenta el marco normativo el cual debe ser escrupulosamente respetado y marcar los límites de actuación por parte de la organización.

Por lo tanto, para que las organizaciones no se limiten sólo a sobrevivir, sino a lograr el éxito, los departamentos de recursos humanos deberán aplicar el dinamismo y la flexibilidad para dar paso a la innovación y competitividad que cada día se hace más presente.

#### **El subsistema de adiestramiento y desarrollo**

Chiavenato (2002:306), define el adiestramiento como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos”. Asimismo, el adiestramiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

Una de las grandes inquietudes que presentan los gerentes responsables de la gestión de los recursos humanos, es la posibilidad de poder ofrecer

programas de capacitación que garanticen realmente el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización. En este sentido, Vecino (2005) hace referencia a la importancia de tener en cuenta cuatro pasos para orientar y cerrar el ciclo de la capacitación, el primero de estos pasos es el diagnóstico que va ayudar a evaluar las necesidades de formación y entrenamiento a través de herramientas que permiten medir de forma objetiva las competencias actuales de cada persona, frente a las competencias esperadas por la organización, de esta manera se pueden definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos para cada seminario o taller definido.

El segundo paso a seguir es la intervención donde se escogen adecuadamente a los proveedores de cada uno de los eventos de capacitación y al mismo tiempo exigir de ellos resultados evaluables. Seguidamente se encuentra la comprobación que consiste en la realización de una serie de reuniones posteriores a las acciones de capacitación que permiten fortalecer cada una de las competencias y hacer monitoreo en la curva de aprendizaje de las competencias trabajadas. Para efectuar este paso debe haber transcurrido entre dos o tres meses, para permitir que los contenidos adquiridos sean incorporados en el día a día y de esta manera poder establecer cuáles contenidos o eventos fueron de mayor o menor impacto.

El último paso es la evaluación en donde se refleja realmente el avance de cada participante y establecer mediante las mismas herramientas iniciales los resultados obtenidos. Dentro de esta etapa cada una de las personas que participó en los eventos de capacitación deberá ser evaluado con las mismas herramientas con las cuales se realizó el diagnóstico, de esta manera podemos establecer indicadores que nos permitan verificar la diferencia entre el estado inicial del proceso y su resultado final.

Este modelo permite visualizar el desarrollo de un programa de capacitación que tiene comienzo y fin dando información cuantificable sobre la manera como se van cerrando las brechas entre las competencias esperadas por la organización y las que posee cada una de las personas según el cargo que desempeñan.

Después de tener un personal que ya ha cubierto las brechas entre lo deseado y lo existente, se puede impulsar el desarrollo del personal dentro de la organización. En tal sentido, Chiavenato (2002:306) define desarrollo de personal como aquel “que se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas”. Añadiendo a ello que el desarrollo contribuye al desempeño de futuras responsabilidades. En este mismo sentido Mendoza (1992) hace mención que:

El desarrollo persigue el crecimiento integral del hombre, de modo que este pueda manifestar y aprovechar todo su potencial o aptitudes. Así, es evidente que las acciones de desarrollo son a largo plazo y buscan dotar a los empleados de un repertorio de conocimientos y habilidades, de modo que estén preparados para aplicarlos con iniciativa y creatividad en situaciones nuevas e imprevistas. (p. 32)

El desarrollo, al igual que el adiestramiento juega un papel importante dentro de la organización ya que está estrechamente vinculado con el crecimiento y desarrollo de la propia organización. A este respecto Guerrero (2007) menciona que existen varias maneras de impulsar el desarrollo del personal, entre las cuales lista el entrenamiento sobre la marcha que, normalmente, se utiliza para mantener a los empleados al día en las nuevas tecnologías y mejores formas de operación, se puede realizar a través de reuniones con los empleados de manera regular para discutir los problemas y compartir nuevas ideas y perspectivas. Con este método se pueden generar

nuevos conocimientos y métodos más efectivos para realizar las actividades de la empresa. Otra manera de impulsar el desarrollo del recurso humano es la asignación de mentores o tutores a los nuevos empleados. Estos dan a los nuevos empleados la oportunidad de aprender de personas experimentadas y por ello se sentirán más cómodos si saben exactamente a quien acudir cuando se enfrente a nuevos retos en los que requieran apoyo.

De igual forma el ofrecer recompensas por la capacitación puede ser un punto de apoyo para impulsar el deseo de los empleados de educarse y capacitarse de manera permanente, puede incrementar de manera sustancial la base de conocimiento de la organización. A largo plazo las operaciones pueden ser más eficientes, reduciendo así la necesidad de contratar expertos externos y ayudará a la organización a ser más competitiva. Igualmente el fomentar el desarrollo a través de las evaluaciones de rendimiento van ayudar a mantener el capital humano interesado en su crecimiento profesional dentro de la organización, y uno de los puntos mas importante para mantener al personal motivado al desarrollo es que la organización debe considerar promover a un empleado que se encuentre dentro de la misma, a la hora de que tenga una posición vacante, hay que mostrarle que hay lugar para el crecimiento y que la organización está con la mejor disposición de ayudarles en la transición hacia un nuevo rol en la misma.

Por lo tanto, se puede decir que el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

## **Formación Profesional**

Para ejercer un determinado oficio, por más simple y sencillo que pueda ser éste, siempre se requiere una previa enseñanza que permita realizar la labor de manera eficaz. Para García (1995:21) el concepto de formación está ligado estrechamente a la idea de perfección, por lo cual señala que “la formación no es otra cosa que dar forma a lo informe o una nueva forma a lo ya formado”, considerando que en el primer caso se estaría enfrente de una acción perfectiva y en el otro caso de una transformación conciente, puesto que la forma anteriormente adquirida por el individuo puede ser perfeccionada. En el ámbito educativo, plantea este mismo autor “la formación es un medio de dar formas más perfectas al educado, lo que significa que al decir que la educación es una formación, se está comunicando implícitamente perfección”.

Ahora por formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida. De acuerdo con Mirabal y Ojeda (2007) la formación profesional:

Abarca el proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todos los miembros, en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección y renovación de los directivos, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses colectivos e individuales. (En línea).

Dependiendo de la especificidad de cada país, suelen encontrarse tres subsistemas de formación profesional:

- Formación Profesional Específica (FPE) o Inicial: destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.
- Formación Profesional Ocupacional (FPO): destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.
- Formación Profesional Continua (FTE): destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleabilidad.

### **Competencias**

Spencer y Spencer (1993:9) consideran que las competencias son "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". Por lo tanto se puede considerar que las competencias son características permanentes de la personas, las cuales ponen de manifiesto cuando ejecutan una tarea o realizan un trabajo, de igual forma están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, teniendo una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales

que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Para 1993 en los planteamientos de Spencer y Spencer se interpretaba que las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son las competencias umbrales o esenciales. Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado. Y las otras son las competencias diferenciadoras. A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

Tomando en cuenta el basamento de Spencer y Spencer (2003) las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas. Al revisar las características o componentes de las competencias, se observa que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la

persona competente. La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

### **Desempeño**

El desempeño de los trabajadores es el pilar fundamental para lograr la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés por parte de las empresas por mejorar continuamente el desempeño de su talento humano, a través de diversos programas de capacitación y desarrollo con la finalidad de optimizar el potencial humano que posee y así crear ventajas competitivas.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las organizaciones, Chiavenato (2002:198) establece como definición de desempeño, “el grado en que el empleado cumple los requisitos de su trabajo”, es decir el desempeño esta definido por aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los trabajadores, establecida en la descripción de cargo, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo basada en la evaluación del desempeño. Es por ello que Chiavenato en el año 2002 consideró que en la gestión del talento humano, es de suma importancia medir el desempeño del personal, ya que así se tiene una apreciación sistémica del desempeño de cada trabajador, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar para tener un mayor desarrollo de su potencial.

Las personas y la organización deben conocer su desempeño. Para las organizaciones es de suma importancia esta evaluación, ya que les proporciona información necesaria para llevar a cabo aumento salarial, promociones o transferencia y en algunas ocasiones el despido del trabajador. De igual forma se detecta oportunidades de mejora, en cuanto a comportamientos, actitudes, habilidades o conocimientos, lo cual puede ser utilizado como información para que los trabajadores conozcan la opinión que tienen sus superiores con respecto al trabajo que realizan.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores suelen ser la calidad del trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor, relaciones con el público, dirección y desarrollo de los subordinados y el cumplimiento de todas las responsabilidades.

### **Comportamiento Organizacional (CO)**

Las organizaciones son concebidas como un sistema de relaciones entre individuos que persiguen metas comunes, como pueden ser la producción de un bien o la prestación de un servicio. Por su condición de humanidad, las dimensiones cognitivas, conductuales y actitudinales que conforman las organizaciones se enfrentan constantemente a los retos que imponen la competitividad y la productividad.

Desde siempre para los gerentes ha sido un reto mantener el adecuado funcionamiento organizacional. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde

existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, las organizaciones son un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Robbins (1999) define el comportamiento organizacional como:

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (p. 544)

De acuerdo a lo señalado por este autor se puede decir entonces que esta disciplina busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento humano en las organizaciones, partiendo del estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo. En el año 1990 Davis y Newstrom, sostuvieron que el estudio del comportamiento organizacional busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en la conducta de las personas dentro de las organizaciones, con el objetivo de incrementar la eficacia en las

actividades de la empresa. Esto significa que el conocimiento o la información encontrada se emplea para aumentar al máximo el bienestar tanto del trabajador como de la empresa.

El estudio del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología, otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia, es por ello que Gordon (1996) es de la opinión que el comportamiento organizacional es producto derivado de las ciencias sociales, puesto que gracias a sus aportes surge la inquietud de estudiar las conductas de las personas en el ámbito laboral.

Gordon (1996) establece que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema.

Serna (1997: 105) define la cultura organizacional, indicando que es "la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales"; es decir son el conjunto de valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización que predominan en la empresa y pueden institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que

la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

El liderazgo entendido como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. Si se traslada al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa, del cual se espera que sepa dirigir en todo momento, y que además tenga disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que se preocupen por el trabajo y su equipo, siendo constructores de redes de energía humana.

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse de acuerdo a lo señalado por Rivera (2003: 111) como “ la disposición de una persona para realizar cualquier actividad o el interés que se puede manifestar ante cualquier situación; lo cual se puede interpretar en el ámbito laboral como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad de del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal ”.

El comportamiento organizacional atiende tres niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo y nivel individual. En donde el conocimiento de cómo se actúa sistemáticamente será lo que permitirá entender el comportamiento de la organización. Los tres niveles son análogos a la construcción por bloques y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente se considera que los individuos con sus características propias, luego con ello se forma el concepto de grupo y al final se llega al

nivel del sistema organizacional donde se unen los niveles anteriores como un sistema único.

El comportamiento organizacional puede ser afectado por variables dependientes e independientes Quintero (2007). Las primeras se pueden definir como el factor clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización, mientras que las segundas serán las mayores determinantes de las primeras. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad, la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo, toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Rotación, es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.
- Satisfacción en el trabajo la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual, son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo, es el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representará un factor de estudio.
- Variables a nivel de sistemas de organización, los individuos, los grupos conformarán la organización, por ende los procesos de trabajo, las políticas y las practicas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

### **Importancia del estudio del Comportamiento Organizacional**

Las organizaciones como sistemas sociales, combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad, del mismo modo están vinculados aspectos inherentes a la administración, la gerencia y a la gestión del recurso humano, si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de

las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (Davis y Newstrom, 1990)

El comportamiento organizacional se constituye como una herramienta para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. Para los Gerentes el comportamiento organizacional se convierte en una estrategia fundamental como guía para alcanzar el funcionamiento óptimo de la empresa, ya que le ayuda a:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Obtener conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

### **Retorno Sobre la Inversión (ROI)**

Phillips, Stone y Phillips (2001) definen el ROI como un estimado del beneficio financiero sobre el dinero gastado en una alternativa en particular,

es decir que el ROI va a permitir determinar la rentabilidad de todos los capitales invertidos en la empresa.

Este sistema se empezó a utilizar para determinar la rentabilidad que tiene la capacitación o entrenamiento del personal en las organizaciones, trayendo múltiples beneficios. Es un modelo basado en los 4 Niveles de Donald Kirkpatrick, de fines de los años 50. Originalmente, nace en el mundo de la capacitación. Jack Phillips le agrega, en los 80, una serie de principios para su aplicación, documenta cientos de casos y entrega las técnicas para evaluar el retorno financiero de los proyectos y durante los 90 y esta década se convierte en el Modelo de Evaluación más usado en el mundo, de probada eficacia, y cuyo uso se extiende a diferentes tipos de Programas de RRHH.

En lo referente a la aplicación del retorno sobre la inversión, es un aspecto más que necesario impositivo ya que en la actualidad cualquier erogación debe ser bien discutida y analizada, tratando siempre de canalizarla para que sea una inversión como en nuestro caso y no un gasto no productivo, por ello este aspecto en el marco de las finanzas resulta clave a efectos de evaluar económicamente la rentabilidad de cualquier actividad.

#### **Método para calcular el ROI**

Phillips, Stone y Phillips (2001) hace mención de una serie de pasos que están involucrados el cálculo del ROI el primer paso para desarrollar el cálculo del ROI es una buena planeación. Esto involucra desarrollar los objetivos apropiados y crear un plan de evaluación indicando como serán medidos estos objetivos. Es recomendable especificar el tipo de información que va a ser recolectada, el método de recolección y cuando serán tomadas las muestras. Antes de empezar el proyecto se debe estar de acuerdo en las

expectativas y en los factores críticos de éxito. Cuando se tenga bien definido la recolección de los datos se empieza a definir los diferentes niveles que involucra el cálculo del ROI.

El primer nivel está determinado por la satisfacción y reacción la cual va a permitir medir la cota de satisfacción de los participantes con respecto al programa de entrenamiento que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los programas de capacitación con el fin último de mejorar en ediciones futuras.

El segundo nivel denominado como aprendizaje se encarga de medir los conocimientos adquiridos por los participantes a lo largo del programa de capacitación. Para obtener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción. Otro método para medir el aprendizaje son las entrevistas con los participantes del evento. Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se pretendió impartir y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje tales como: el contenido del evento, las actividades de aprendizaje, la estructura del evento, los materiales, las herramientas y equipo empleadas, entre otros.

El tercer Nivel el cual es denominado como la aplicación e implementación involucra la evaluación de comportamientos de los entrenados en la aplicación e implementación del evento de adiestramiento, usando diferentes métodos como: grupos de enfoque, evaluaciones 360, entrevistas conductuales, las cuales darán como resultado el desempeño posterior a través de la utilización o aprovechamiento de lo aprendido.

En el cuarto nivel se determina el Impacto en el negocio, en donde se mide los resultados en el negocio comparando los datos recopilados antes de la capacitación y después. Es decir cuales son los beneficios del aprendizaje aplicado sobre la organización o el negocio, determinando así que cambios positivos se ha dado.

Una vez completado estos cuatro niveles se da cabida al último paso el cual es el de determinar la Relación costo – beneficio, el cual se presenta a través de un informe donde se muestra si hubo o no beneficios para la organización, de igual forma muestra a la organización la contribución de los programas, mejora el entrenamiento y los procesos de aprendizaje, recibe respeto y soporte de los niveles superiores de la compañía, identifica programas ineficientes que deben ser rediseñados o eliminados e identifica programas exitosos que deben ser expandidos.

Phillips, Stone y Phillips (2001) determinan que no todos los beneficios que se puedan obtener el cálculo del ROI son tangibles, y mucho menos cuando queremos medir las capacidades de desarrollo de las personas que integran la organización. Es por ello que de igual forma se deben tomar en consideración los beneficios intangibles que aporta la aplicación de este método. Las grandes medidas intangibles en las empresas pueden clasificar en las que impactan a los empleados y en las que impactan al cliente. Entre las herramientas para detectar los intangibles respecto a los empleados están: las encuesta de actitudes o de clima laboral, el nivel de compromiso organizacional, la canalización de quejas de empleados, la reducción del estrés, la eficiencia y eficacia de la comunicación. Además de las anteriores, también en las empresas se monitorean indicadores que generalmente están ligados al desempeño de los programas de mejora; algunos de ellos son: la rotación de empleados, el ausentismo de empleados, los retardos de empleados y la transferencia de empleados.

Al igual que se mide la satisfacción de los empleados también se puede medir la satisfacción del cliente, en el cual se puede utilizar herramientas tales como: encuesta de satisfacción del cliente, la canalización de quejas de clientes, el tiempo de respuesta al cliente entre otros indicadores del cliente como la creatividad de la respuesta al cliente, lealtad del cliente, respuesta del cliente a temas de costos y precios.

### **Orígenes del Coaching**

El Coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia con uno de sus padres quien fue Sócrates nacido en Atenas en el 470 a. de C. Este filósofo creó un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento de sus discípulos, a través de conversaciones por medio de preguntas que hacía relucir los conocimientos que poseían y los llevaba a tomar conciencia de lo que ignoraban. (Cook 2004).

El Coaching volvió a hacer su entrada a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey, capitán de un equipo de tenis de la universidad de Harvard, se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrolló una serie de libros para superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Eran técnicas para ayudar a los deportistas a ir hasta el límite de sus posibilidades. (Mora 2004).

Este método empezó a mostrar resultados sorprendentes dentro del ámbito del deporte, y es por ello que se comenzó a fundar escuelas de entrenamiento deportivo basados en Coaching. Dos de ellas en Europa a cargo de John Whitmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching empresarial. De ahí, solo fue un pequeño paso para que bajara hasta la esfera personal y estuviera a nuestra disposición. Sin embargo, el modelo actual se le atribuye a Thomas J.

Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno, fundador de escuelas, asociaciones y clases virtuales relacionadas con Coaching. (Mora 2004).

Hoy en día el Coaching esta basado en una serie de principios que es parte de su fundamento, a este respecto Eslava (2006), hace mención de cuatro principios:

- El Coaching más se centra en las posibilidades del futuro, y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El Coaching funciona con base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach. (En línea).

Por lo tanto basándose en estos principios el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del Coaching.

Entre las teorías en que se baso el origen del Coaching se encuentra la mayéutica, la cual es definida como el método filosófico de investigación y enseñanza propuesto por Sócrates Echegoyen (1995). En tal sentido Masciotra (2005) sostiene que la mayéutica "es el arte de dar a luz a los espíritus, por medio de la reflexividad racional, a los conocimientos y

verdades de los que somos portadores, concóctete a ti mismo es la máxima de la mayéutica.”

Echegoyen (1995) señala que la mayéutica “es el método socrático de enseñanza basado en el diálogo entre maestro y discípulo con la intención de llegar al conocimiento de la esencia o rasgos universales de las cosas”. En la opinión de Blanco (2006:1) la mayéutica es “el arte de dar a luz, como hacen las comadronas en los partos, pensamientos en el alma del interlocutor”.

Sócrates se ve a sí mismo como una partera que ayuda a sus alumnos a dar a luz, según Echegoyen (1995: en línea) “practicaba un arte parecido al de su madre Fenaretos, que era comadrona”. Su objetivo fundamental, es entonces, ayudar al discípulo a despertar los conocimientos que dormían en su mente. Tal como señala De La Torre (2003:100) “el propósito de Sócrates es que su interlocutor descubra la verdad sobre el concepto que se está debatiendo, sea éste la inmortalidad del alma o la belleza o la virtud, pero no como un resultado de su enseñanza sino por propia reflexión.”

La técnica que empleaba Sócrates para lograr su objetivo era la dialéctica, que tal como lo plantea Masciotra (2005):

En Sócrates la reflexividad descansa en el arte de hacerse preguntas y el diálogo con los demás. Él practicaba la dialéctica, es decir el arte de conversar con otro por medio de un juego de preguntas y respuestas. El cuestionamiento sistemático permite hacer brotar los conocimientos y las verdades que se encuentran en sí mismo. Dialogando con el otro, se acaba por compartir las verdades comunes. (p. 1).

Mediante la dialéctica el maestro lograba que los alumnos encontraran el conocimiento en su interior, y como sostiene Acosta (2001: en línea) “todo el asunto se centra en saber preguntar, pues si se interroga bien, si se pregunta

con una recta razón se responderá de acuerdo con la verdad y, por tanto, se podrá distinguir entre el bien y el mal.”

Aunque Sócrates no dejó ningún testimonio escrito de su obra, algunos Autores como García (2004) se atreven a sistematizar la mayéutica de la siguiente manera:

1. Se inicia con la declaración del filósofo, explícita o asumida, de la ignorancia propia, pidiendo que alguien le explique o enseñe determinado concepto o materia
2. Cuando el interlocutor ofrece respuestas, el filósofo hace varias preguntas con el fin de profundizar más y más en los conceptos
3. Si el interlocutor no ha razonado bien sus respuestas o no las tiene completamente claras, termina por caer en una serie de contradicciones lógicas, llegando a un tipo de “reducción al absurdo”.
4. Con lo cual, no le queda más remedio que reconocer su propia ignorancia: creía saber, pero terminar por descubrir que no sabía. Y que su conocimiento era falso.
5. Es en este momento cuando el interlocutor está listo para reflexionar y ponderar más sus propias opiniones: está más receptivo y es capaz de aprender nuevos conceptos e ideas. Pero el filósofo no explica nada: sólo va haciendo preguntas, y a partir de las respuestas va formulando nuevas preguntas, mostrando a su interlocutor el camino que él previamente ya ha recorrido, guiándolo a través de él. (En línea)

Tal como se había señalado, y como lo enfatiza Echegoyen (1995) la idea básica del método socrático de enseñanza consiste en que el maestro guía al alumno al conocimiento, no lo inculca, es el discípulo quien encuentra y extrae de sí mismo el conocimiento en el proceso de interrogación, respuestas y discusión; es por ello que De La Torre (2003:101) señala que el papel que el maestro debe desempeñar “consiste en estimular este proceso de reflexión e introspección en el aprendiz, gracias al cual llega a conocer. El acto de conocer se produce cuando las ideas se despiertan en el alma, reavivadas mediante el recurso del diálogo”.

Al revisar la definición de Coaching, técnica de desarrollo o crecimiento personal basado en el apoyo de un coach, para que la persona libere todo su potencial (Caby 2004), de tal manera que descubra por sí misma, sus fallas, sus habilidades y busque la manera de hacer óptimo su desempeño, bien sea en el ámbito personal o profesional; se evidencia claramente la semejanza que existe entre el método ideado por Sócrates, anteriormente descrito, y el Coaching. Inclusive según Pinotti (2006:4) en la actualidad se habla de una “Neo-mayéutica que permite a las personas y equipos desarrollar habilidades y competencias”.

En tal sentido, Caby (2004:171) considera que “la mayéutica original se ha transformado progresivamente y el Coaching se ha convertido, para muchos, en una respuesta adaptada a los tiempos presentes”. Por lo que se puede decir que este arte explica la esencia del Coaching y la técnica se fundamenta en la mayéutica, con el fin de que la persona tome mayor conciencia de sí misma, de sus debilidades, fortalezas y encuentre sus propias respuestas y soluciones.

De acuerdo con Blanco (2006), el propósito esencial tanto del Coaching como de la mayéutica, es facilitar a las personas el descubrimiento de sí

mismo y de sus conocimientos. Por lo que la única diferencia que se pudiera apreciar es en el uso que, tanto en el pasado como en la actualidad, se le da al método. El Coaching está dirigido no sólo a generar conocimientos en las personas, como fue el caso de la mayéutica original, sino que también los conocimientos adquiridos en el proceso se deben concretar en acciones que benefician al coachee y le permitan desarrollarse en el área que éste busca. (Caby 2004).

### **El Coaching Efectivo**

Actualmente los líderes de hoy se enfrentan día a día a retos mayores, por lo tanto se deben desarrollar competencias diferentes a las requeridas en el pasado. La cultura organizativa actual concede una creciente importancia al aprendizaje y a las relaciones interpersonales, por encima del sistema tradicional de autoridad y control. Según ASESCO Asociación española de Coaching (2003) señalan que:

El líder debe hoy ser capaz de impulsar el cambio, aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, buscar el consenso y la cooperación en vez de esperar o dar por hecho que el resto le va a seguir ciegamente. (p. 243).

Es a partir del siglo XXI donde el principal factor crítico de éxito de las empresas que se desenvuelven en mercados competitivos, es el capital humano y el Coaching es la herramienta que mejor se adapta a los objetivos de las organizaciones para el desarrollo y optimización del rendimiento del personal, ya que éste consigue dar valor e importancia a todos los conocimientos y experiencias de cada persona para obtener su máximo rendimiento personal y profesional y contribuir al desarrollo de cada una de ellas, conformando equipos de alto rendimiento que sean capaces de distinguir a su organización de las demás. (Alonso. s/f).

Es en este contexto donde entra en juego el Coaching, en cuya definición establecida por la Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2003) se considera que “es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y dónde se desea estar”.

Otra definición de Coaching ofrecida por Estaño (s/f), considera que esta herramienta es:

Un proceso de comunicación en el cual el coach o profesional acompaña a su cliente en un proceso de cambio tendente a lograr unos objetivos. En el caso de las empresas los objetivos individuales deben apoyar los resultados esperados: mejorar la gestión y motivación de los equipos, generar delegación eficaz, adecuada planificación y gestión del tiempo, comunicación eficaz, adaptación a nuevas responsabilidades, equilibrio profesional y personal para evitar el estrés, fomentar los puntos fuertes de las personas y organizaciones, etc. Hay un extenso campo de actuación: las personas más motivadas y contentas colaboran mejor a que la empresa obtenga los resultados que busca. (En línea).

Mientras que Alonso (s/f: en línea) describe que “el Coaching es un proceso de cambio hacia la mejora de los resultados personales y profesionales basado en el método socrático y amparado en el entrenamiento”.

En este mismo orden de ideas, la ASESCO (s/f), considera que el Coaching va más allá de ser una herramienta simplemente para la gestión, sino que es un modo de ser y de hacer cotidianamente, lo que lo convierte en una herramienta genial en la gestión de empresas y también en una herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales.

Vale la pena destacar que en el Coaching se encuentran dos figuras protagonistas; el coach, quien ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza en el coachee o empleado, siendo éste último el segundo actor. Según Hashuel (2002), el trabajo del coach consiste en ayudar al empleado a tener claridad de qué quiere cambiar de la situación actual y qué debe hacer para conseguirlo. Se trata de que el coach asista al empleado y evalúe sus debilidades y fortalezas, destacando que la función del coach no es la de dar consejos al trabajador sino identificar las necesidades de los individuos en su proceso de su desarrollo. Es decir, no se trata de que le diga al empleado qué decisión debe tomar o imponerle la formación en determinadas habilidades, sino que el coach debe aprender a acompañar al empleado cuando el mismo se enfrente a su entorno día a día.

De este modo, para lograr la efectividad del Coaching, cuya principal meta es crear un entorno en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior inmediato, es necesario que el entrenador o coach posea una serie de cualidades que faciliten el alcance de este fin. Dichas cualidades consisten en ser positivo, entusiasta, comprensivo, confiable, directo, orientado a la meta, experto, observador, respetuoso, paciente, claro y seguro. (Cook 2004).

Mientras que Sastre y Aguilar (2003) plantean que:

Los tutores, independientemente de su procedencia interna o externa, deben ser personas con capacidad para plantear preguntas, capacidad para escuchar, y la capacidad para crear planes de acción. Asimismo, el tutor debe conocer en profundidad el mundo de la empresa y estar familiarizado con su dinámica. Los tutores deben estar entrenados para guiar al empleado de forma que éste mejore sus competencias y su compromiso con la

organización, por lo que deben ser capaces de hacer explícitos los objetivos al trabajador. (p. 245).

Asimismo, Alonso orienta la actuación del líder-coach como inductor a la automotivación de sus colaboradores y establece como factores intrínsecos que la generan; la auto-estima definida como aquella valoración positiva que toda persona debe albergar de sí misma y que la consolida para abordar nuevos retos, la auto-confianza, que es consecuencia de la anterior, e incrementa la seguridad en sí mismo y se ampara en los pequeños éxitos conseguidos, la auto-gestión, alcanzada cuando el individuo es capaz de actuar sin ninguna supervisión, ni necesario estímulo externo alguno, así como la auto-sugestión o mecanismo de generación constante de emociones positivas que llevan al optimismo y la esperanza y por último, la auto-realización que está basada en el progresivo cumplimiento de los deseos y objetivos.

Por otra parte, consideran que el Coaching no es eficaz cuando se dirige a empleados que no están dispuestos a hacer un esfuerzo por cambiar. Es por ello que el Coaching debe ofrecerse como un incentivo y nunca como una medida correctora ya que se trata de que los empleados recurran al Coaching como una herramienta que les permita desarrollar su potencial, generar una atmósfera de equipo y aumentar su lealtad hacia la organización. Sastre y Aguilar (2003)

Es por ello Cook (2004) afirma que la capacidad de ofrecer retroalimentación efectiva es fundamental para el desarrollo del proceso de Coaching a pesar de que para muchos trabajadores, la retroalimentación es sinónimo de crítica. Sin embargo, rara vez la crítica constante es efectiva para ayudar a los trabajadores a alcanzar un desempeño óptimo y puede reprimir el desempeño a medida que los trabajadores se afanan para ocultar

sus errores y evitar el contacto con sus supervisores. Entonces, la retroalimentación negativa es sólo uno de los aspectos de la gran gama de respuestas a los esfuerzos de un trabajador y es por ello que la retroalimentación debe incluir el elogio por el trabajo bien hecho y por los esfuerzos sinceros que no producen resultados sin que el trabajador sea responsable de ello ya que hay que tener en cuenta que a menudo lo único que un trabajador necesita, es oír sobre los resultados ocultos de sus esfuerzos, un sencillo informe de resultados, sin críticas ni elogios incorporados.

Es entonces necesario, para realizar la gestión mediante Coaching, lograr que se haga el trabajo y desarrollar a los empleados para que puedan funcionar con independencia y efectividad, para ello seguir una serie de pasos garantiza la efectividad del Coaching. Dicho proceso consta en; definir el desafío y describir el resultado esperado, analizar las posibles opciones de solución, desarrollar un plan de acción, establecer plazos, definir criterios de evaluación, facilitar la acción y perseverar hasta el final. (Cook 2004).

Ahora bien, para lograr que el entrenamiento sea efectivo, pero en esta oportunidad desde el punto de vista del aprendiz, es necesario eliminar las distracciones, respetar la inteligencia y el tiempo del trabajador, permitir al trabajador asimilar la visión global de lo que se desea, ir a un ritmo de enseñanza que le permita al trabajador ir avanzando poco a poco hasta llegar al ritmo que desee el coach, construir a partir de lo que el trabajador sabe, lo que implica usar la experiencia que ya tiene el trabajador, dar mucha retroalimentación, solicitar al trabajador repasar lo que se acaba de enseñar y por último, dejar que se fijen los conocimientos para lo que es necesario otorgar un tiempo prudencial para que el empleado puede comenzar un nuevo proyecto. Estos principios tienen como finalidad obtener lo mejor en cada sesión de entrenamiento. (Cook 2004).

Una vez conocido cómo aprenden los empleados, ahora desde el punto de vista del coach hay cinco pasos que ofrecen una estructura básica ideal para cualquier sesión de entrenamiento, para Cook (2004:95) son: “exponga el tema en su totalidad, haga que los participantes se involucren activamente en la tarea, brinde retroalimentación a medida que avanza el proceso, haga una pausa y refuércelo”.

Las buenas intenciones no hacen a un coach efectivo, por tanto, puede ser difícil detectar los obstáculos del Coaching. Entre estas limitaciones del proceso se encuentra la ausencia del propósito, la ansiedad, el temor y la desconfianza de los trabajadores hacia el coach, sólo por ser el jefe, supervisor o coach, así como también la resistencia al cambio por parte del coachee. De igual manera, el trabajador puede carecer de habilidades que se requieren para recibir el Coaching de manera efectiva o se pueden presentar barreras como la del lenguaje, en donde se piensa que se está hablando el mismo idioma pero en realidad no existe comunicación alguna. (Cook. 2004).

Una vez aplicado el Coaching, es de suma importancia saber si el entrenamiento funcionó, para ello previamente, se necesita tener claro lo que se quiere lograr en cada sesión de entrenamiento así como un método que permita evaluar los resultados obtenidos. Cuando se piense en entrenar a los trabajadores, es necesario incluir en el plan, un método sencillo de seguimiento y dar a conocer a los aprendices qué se espera de ellos. Igualmente es pertinente estudiar con los trabajadores los objetivos específicos de desempeño y los plazos de resultados. (Cook 2004).

### **Herramientas del Coaching**

Dado que el Coaching es una técnica que contribuye al desarrollo de las personas, desde las perspectivas personales y profesionales, es necesario que éste se fundamente o se apoye en herramientas que son indispensables

para su efectiva aplicación, ya que permiten alcanzar los objetivos de auto-aprendizaje que caracteriza esta técnica. Tomando como referencia el planteamiento de la ASESICO (s/f) en donde se establece que el Coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado que basándose en un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente determinado por la persona, es necesario entonces, conocer y destacar las herramientas que a juicio de sus experiencias, los coaches, admiten que son de gran importancia, entre esas están: el análisis transaccional (AT), la programación neurolingüística (PNL), la evaluación a 360°, el enfoque centrado en la persona, el dialogo interior, el eneagrama, la línea del tiempo, el MTBI (Myers-Briggs Type Indicator), el PAPI (Perception and Preference Inventory) y Process communication.

### **Análisis Transaccional**

En este orden de ideas, Cuadra (s/f: en línea) presenta al Análisis Transaccional como una “teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que, en la actualidad, se aplica para la psicoterapia, el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos”.

En cuanto a su filosofía, el Análisis Transaccional se basa en la ideología humanista, parte del principio de que “todos nacemos bien”. Berne decía metafóricamente “todos nacemos príncipes y princesas”. Después de las relaciones con los demás se toman decisiones autolimitadoras con las que nos convertimos en “sapos o ranas encantadas”. El segundo principio en que se basa el AT es que todos tenemos cierto potencial humano determinado por los condicionamientos genéticos, circunstanciales de salud, y sociales de origen y procedencia, pero un cierto potencial humano, que podemos desarrollar. Las limitaciones externas al desarrollo del potencial humano, y

sobre todo las limitaciones internas decididas tempranamente, producen la infelicidad, la autolimitación de las habilidades personales para resolver problemas y para enfrentarse a la vida. De modo que cada quien es responsable de su vida y decide lo que es bueno para sí. Mientras el tercer principio en que basa su filosofía el AT, según Cuadra (s/f: en línea) es que “todos podemos cambiar en pos de la autonomía y tenemos los recursos necesarios para hacerlo. Estos recursos pueden ser personales o relacionales e incluyen la posibilidad de tomar nuevas decisiones más autopotenciadoras”.

En cuanto al modelo desarrollado por Eric Berne, el concepto de los estados del “yo”, constituye el núcleo del AT, el cual a su vez consta de tres estados; el padre: representa la herencia de todo lo que viene de personas que representan autoridad (padres, profesores, jefes, entre otros), el adulto: equivale a un ordenador que hubiese en cada una de las personas y trabaja con la información que recoge del interior y del exterior, es decir, del padre y del hijo). Y el niño: el cual representa el primer estado del yo que aparece, es el resultado del registro de lo que vivimos (sensaciones, placeres, miedos, entre otros). (Caby 2004).

En conclusión, el análisis transaccional es un modelo decisional de la personalidad que permite comprender cómo las personas entran en relación con los otros, qué busca de cada relación y cuáles son las bases ocultas que la hacen reaccionar de manera repetitiva, sentir y tomar conciencia de qué es lo que pasa en dentro de cada uno y por tanto de qué necesita como individuo, qué desea y cuáles son sus metas así como de tomar la iniciativa y actuar para poner en marcha los cambios personales, relacionales u organizacionales.

El AT y el Coaching establecen como principio un método contractual, es decir, supone un objetivo que el cliente o coachee desea alcanzar: una meta de cambio. Entraña una responsabilidad de los dos, terapeuta (coach) y cliente (coachee), pero diferenciada. El cliente se responsabiliza de cambiar lo que sea necesario y posible de su situación tomando nuevas decisiones, poniéndolas en práctica y usando todos sus recursos disponibles. Por su parte el terapeuta se responsabiliza de cuidar el proceso, de confrontar al cliente en el momento adecuado, de apoyar cuando sea conveniente, de dar orientación cuando es oportuno y de señalar lo que observa cuando sea pertinente. (Cuadra s/f).

Es por ello que el AT se utiliza en las empresas y organizaciones en forma de consultorías para lograr el desarrollo profesional de sus trabajadores, para alcanzar el éxito organizacional, mantener o renovar su cultura organizacional de trabajo en equipo, dirección de personas, comunicación, entre otros aspectos.

No solo las características anteriormente descritas del AT son halladas en el Coaching, también se asemejan en cuanto a la formación básica, sencilla y clara en aspectos psicológicos esenciales como la personalidad, la comunicación, las necesidades humanas, los sentimientos y emociones, las actitudes, la dinámica de grupos y otros. Y en modelos de referencia para la observación, autoobservación y el crecimiento personal y profesional.

### **La Programación Neurolingüística (PNL) y el Coaching**

El PNL, para Monzo (s/f) “estudia la experiencia humana subjetiva, analiza cómo organizamos lo que percibimos y filtramos el mundo exterior a través de los sentidos”. Asimismo se encuentra una definición muy similar establecida por el Instituto Venezolano de Programación Neuro Lingüística

(IVPNL) (s/f), la cual conceptualiza la PNL “como el modelado de la experiencia subjetiva humana, ya que estudia y describe, cómo pensamos, cómo sentimos y cómo nos comportamos y evaluamos los distintos comportamientos propios y ajenos”.

En cuanto a los principios de la PNL sobre los cuales se fundamenta toda su estructura, según el IVPNL (s/f) se encuentra en primera instancia:

“La Claridad del Objetivo: la PNL se enfoca en la conducta, es decir, lo importante es saber qué quiere la persona, y esto lo plantea la PNL de una forma muy original: Qué SI quiero. Si analizamos el lenguaje de muchos individuos, vemos como los objetivos tienden a plantearse de manera negativa: No quiero fracasar, no quiero ser gorda, no quiero estar solo, etc. Esto no es correcto, pues ya se ha planteado de manera clara a través de los estudios neurológicos que el cerebro funciona de forma analógica, es decir, no entiende el no. Si le pedimos a una persona que cierre los ojos y no piense en un conejo blanco, la imagen que vendrá a su mente será la del conejo blanco, pues el cerebro responderá de manera automática al estímulo, a la palabra “conejo”. Por esta razón, debemos enfocarnos en el objetivo, en qué realmente queremos y expresarlo de manera positiva, para que la imagen que nuestro cerebro recree sea de lo que realmente queremos, y no de lo contrario. Lo correcto sería decir, en los casos antes citados: Quiero ser exitoso, quiero ser delgada, quiero tener una pareja”. (En línea).

Como segundo y tercer principio se establece la agudeza sensorial y la flexibilidad de conducta, respectivamente. La primera, requiere de la conexión consigo mismo, con los recursos y estados potenciadores que cada uno posee, que permitan, de alguna manera, alcanzar objetivos. Igualmente, busca la manera de aprender a calibrar y entender a las personas del entorno, de tal forma que la comunicación sea realmente efectiva y para ello, se deben acostumbrar los sentidos a percibir más allá de lo evidente. El segundo principio persigue tener la capacidad de observarse a sí mismo constantemente y percatarse sobre cómo está siendo el resultado de la

comunicación y evaluar cómo se está interactuando con el mundo. (IVPNL, s/f).

Este edificio se basa en postulados que según Caby (2004), los describe de la siguiente manera:

- El mapa no es el territorio. Para nosotros, nuestra visión del mundo es el mapa a partir del cual actuamos. Cuantas más carreteras veamos, más opciones posibles tendremos;
- Cada uno de nosotros posee o puede adquirir recursos que necesita. Todo consiste en saber hallar en el momento adecuado el recurso necesario para activarlo. La capacidad de aprender es un recurso básico para enriquecer nuestro mapa;
- El sentido de la comunicación es proporcionado por la respuesta que se le da. Es responsabilidad del emisor emitir el mensaje que producirá el efecto esperado. Correlativamente este postulado hace hincapié en la importancia del feedback para aprender cómo mejorar y hacer más eficaz la comunicación. (p. 36).

En definitiva, La PNL se puede utilizar para desarrollar de manera rápida y eficaz un proceso de aprendizaje y así superar una situación de estrés, de conflicto, entre otras. En realidad, permite conocer la percepción de las otras personas y de sí mismos. Entre otras cosas más, la PNL aumenta de manera notable y rápida la autoconfianza, mejora las relaciones interpersonales, desarrolla el crecimiento personal y profesional hacia el éxito, sirve para negociar y solucionar conflictos de manera positiva. (IVPNL s/f).

**Evaluación a 360°**

Es también conocido como retorno de la información a 360°, y primordialmente se basa en la evaluación circular del desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen relación directa con el evaluado”, entre ellos se incluyen el jefe, colegas, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todos aquellos que permitan mantener la amplitud de 360° para efectos de evaluación de desempeño. Chiavenato (2002:203) afirma que “la evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”.

Para la aplicación de esta herramienta, es necesario, la puesta en práctica de cinco etapas, las cuales consisten en la redacción de un cuestionario o escogencia de uno de tipo estándar, luego, dar respuestas al cuestionario seleccionado para posteriormente dar el tratamiento estadístico de los datos corregidos para así proceder a la restitución de los resultados y por último, definir los planes de acción a ejecutar. En cuanto a la aplicación de esta herramienta para el desarrollo de directivos comprende una necesidad evidente de la aplicación del coaching, por lo general, se recomienda la participación de coach para la restitución de los resultados y la determinación de los planes de acción en los parámetros de uso del 360° en la organización. (Caby 2004).

### **El enfoque centrado en la persona (ECP)**

En cuanto a este enfoque psicológico, Rogers (1972) afirma que cada individuo posee unas “capacidades considerables de comprenderse, de cambiar la idea que tiene de sí mismo, sus actitudes y su forma de conducirse; puede apelar a esos recursos siempre que le asegure un clima de actitudes psicológicas facilitadoras que se puede determinar”.

En este sentido, Caby (2004) considera que el ECP es un cuestionario que surge de la doctrina psicoanalítica basada en tres actitudes fundamentales, la coherencia, la mirada positiva incondicional y la empatía. La coherencia consiste, para el terapeuta, en estar atento a la escucha de uno mismo sin dejar de lado lo que dice el otro, mantener contacto con los propios sentimientos y necesidades y ser capaz de expresarlos en el respeto hacia el otro. La mirada positiva incondicional plantea la exigencia de que el terapeuta escuche al otro tal como es, sin juzgar ni evaluar cuando se le escucha. Y el término referido a la empatía, requiere del terapeuta que haga un vacío en sí mismo para dejar espacio para el otro y que se centre en este último, para sentir y comprender lo que él siente.

El ECP quiere lograr una dependencia y maduración del individuo, pero no espera que mejoren los resultados si el consejero ayuda a resolver este problema, puesto que el centro de atención es el individuo y no el problema. Es por esto que el objetivo no es resolver dificultades sino, más bien, ayudar a la persona a conseguir un desarrollo suficiente para tratar un problema de forma más independiente, más responsable, menos confusa y más organizada que le permita al individuo hacerle frente al problema actual y para que afronte apropiadamente aquellos que tendrá posteriormente. (Caby 2004).

Es entonces, por la naturaleza de proceso social que está inmersa en el enfoque centrado en la persona, que el Coaching se alimenta de esta perspectiva.

### **El diálogo interior**

Básicamente, es un método de desarrollo personal que se basa en el ego consciente y subpersonalidades. El primer término se refiere al elemento

central de la personalidad, dista de las distintas maneras de ser de un individuo y es el que permite escoger el comportamiento apropiado sin tener una conducta automática o condicionada. En cambio, las subpersonalidades son los múltiples yo que caracterizan a una persona, es decir, son como varios personajes que coexisten de forma más o menos armoniosa y que en ocasiones se imponen o se oponen. En esta herramienta del dialogo interior se consideran a estos yo como energías distintas. (Caby 2004).

Es así como el dialogo interior invita a tomar conciencia experimentalmente de la existencia de las subpersonalidades y a desarrollar el ego consciente para liberarse de condicionamientos personales, familiares y culturales. Aquí, el cliente o paciente con el apoyo de un facilitador, deja que se exprese primeramente un polo dominante, y el facilitador empuja a esta voz a describir cómo percibe la vida, y luego un polo contrario va a aparecer y esta voz opuesta va a tomar la palabra. Al final de la sesión, ocupa el lugar central, el del ego de consciencia para revisar con el facilitador el trabajo realizado para permitir anclar e integrar la experiencia. (Caby 2004).

En tal sentido su aplicación en el Coaching, permite que el individuo tome conciencia de la mejor forma posible de la práctica y funcionamiento, permite la elucidación de situaciones complejas, ayuda a la toma de decisiones, a la orientación profesional e incluso contribuye al abandono de comportamientos repetitivos y bloqueadores.

### **El eneagrama**

En cuanto a esta técnica, Caby (2004) considera que

“es un modelo de la estructura de la persona que apela en particular a la noción de eje. Todo ser humano dispone de tres formas denominadas ejes: el eje instintivo, el eje emocional y el eje mental. Cada uno de nosotros tiende a preferir un eje que emplea más a menudo que los demás, en particular frente a una situación nueva o frente al estrés. El eje preferido puede utilizarse de tres formas: hacia el interior, hacia el exterior o en busca de un equilibrio entre ambas modalidades. Cada tipo da preferencia a una de estas formas” (p. 156).

El aporte del eneagrama es que muestra las máscaras o defensas que una persona ha ido creando desde la niñez como resultado del ambiente, las circunstancias y las dificultades que haya afrontado. El niño, enfrentado a la realidad de un mundo donde tiene que sobrevivir, desarrolla una identidad, conocida como ego, que suplantarán su verdadera esencia y que terminará por conformar su patrón de carácter. Al conocer su perfil psicológico, la persona podrá obtener pautas con respecto a su personalidad, iluminando sus virtudes, flaquezas y potencialidades y asimismo, podrá observar el tipo de relaciones que establece con los demás. (Escobar 2004)

Para identificar el patrón de carácter, el eneagrama propone ubicarse primero en los tipos de energías que motivan su acción: cuerpo, corazón o mente. Luego, Escobar (2004) afirma que el individuo podrá verse más fácilmente en alguno de los tipos de carácter, identificados con números del 1 al 9:

“1.-El Reformador: el tipo racional, idealista, de sólidos principios, determinado, controlado y perfeccionista. 2.-El Ayudador: El tipo interpersonal, preocupado por los demás: generoso, demostrativo, complaciente y posesivo. 3.-El Triunfador: El tipo pragmático, orientado al éxito, adaptable, sobresaliente, ambicioso. 4.-El Individualista: el tipo sensible, reservado, expresivo, dramático, ensimismado y temperamental. 5.-El Investigador: El tipo cerebral, penetrante, perceptivo, innovador, reservado y aislado 6.-El Leal: El tipo comprometido, orientado a la seguridad, encantador,

responsable, nervioso y desconfiado. 7.-El entusiasta: El tipo activo, divertido, espontáneo, versátil, ambicioso y disperso 8.-El Desafiador: El tipo poderoso, dominante, seguro de sí mismo, decidido, voluntarioso y retador 9.-El Pacificador: El tipo indolente, modesto, receptivo, tranquilizador, agradable y satisfecho". (En línea).

Su aplicación en el Coaching contribuye a la mejora del conocimiento y desarrollo de sí mismo, ya que mediante esta técnica, se aprenden a detectar los defectos de la personalidad y ayuda a que el individuo aprenda a trabajar con sus debilidades y limitaciones en la búsqueda de una real superación personal.

### **La línea del tiempo**

Se refiere a la forma que se estructura el tiempo en el inconsciente de cada persona, ya que la noción del tiempo que se ha almacenado en la mente, modela y estructura su personalidad. La representación espacial de esta técnica afecta tanto los recuerdos del pasado como a la visión del presente o proyectos en el futuro. Su objetivo principal es permitir a las personas adquirir el control emocional de sus vidas y así poder liberarse de emociones negativas y eliminar las decisiones o juicios limitantes que actúan como frenos para alcanzar los objetivos. Es por ello que su aplicación en el Coaching puede facilitar el desarrollo personal y profesional del coachee. (Caby 2004).

### **El MTIB (Myers-Briggs Type Indicator)**

Este cuestionario de personalidad autopuntable de ochenta y nueve preguntas, su utilización esta controlada y se reserva a personas que hayan

seguido una formación específicas en organismos acreditados, se basa en la premisa de que las variaciones de comportamientos que se observan en los individuos, no se deben al azar, sino que más bien, son consecuencia de unas preferencias espontáneas que afectan a cuatro dimensiones fundamentales, cada una de ellas se caracteriza por dos polos opuestos que definen la dimensión. Para Caby (2004), cada tipo se caracteriza por una dinámica que describe el desarrollo en el transcurso de la vida de acuerdo a las siguientes funciones: la dominante; primera por la cronología y la importancia que se le da, la auxiliar; que asiste a la dominante tanto en lo que respecta a su naturaleza como a su orientación, la terciaria; polo opuesto de la auxiliar, que se desarrolla en la edad adulta y la inferior que es el polo opuesto de la dominante, que se desarrolla en la mitad de la vida y constituye un ámbito de fragilidad y un depósito de posibilidad.

Fundamentalmente, el objeto del MBTI es favorecer el autoconocimiento y el desarrollo personal, ya que describe el funcionamiento de la personalidad, pone de manifiesto los puntos fuertes y los puntos débiles de cada perfil sin hacer un juicio de valor. Entre tanto, sus ámbitos de utilización son numerosos y se refieren a la propia persona y a su relación con su entorno o a las relaciones interpersonales. Es por lo anteriormente señalado que halla naturalmente su empleo en el Coaching en cuanto al balance personal y profesional, mejorar la comunicación de su entorno, para la resolución de problemas y conflictos, para los estilos de liderazgos y el funcionamiento del grupo.

### **El PAPI (Perception And Preference Inventory)**

En cuanto a su definición, Caby (2004) señala que el PAPI es una herramienta fiable de evaluación de la personalidad y del estilo de trabajo de

las personas y mediante un cuestionario se analizan veinte dimensiones; diez escalas de funciones que miden la percepción propia en la función profesional y diez escalas de necesidades, que miden las tendencias profundas del comportamiento. Estas escalas se agrupan en siete factores: dinámica de trabajo, búsqueda de resultado personales, ascendencia sobre los demás, anchura de miras, conciencia profesional, sociabilidad, temperamento.

En cuanto a su objeto, este mismo autor, hace referencia a los dos test existentes, complementarios uno del otro. En primer lugar se encuentra el test llamado PAPI-I y asegura ser el más adecuado para el desarrollo de la persona, éste, propone noventa pares de frases en relación con la vida profesional y delante de cada par se le pide a la persona que realice el test, que escoja la frase que mejor corresponde. Mientras que el PAPI-N permite comparar los individuos entre ellos y con respecto a una población de referencia, sobre varios factores de la personalidad, aquí se proponen ciento veintiséis preguntas, para cada una de ellas se le pide que indique el nivel de consentimiento según una escala.

En conclusión, el PAPI, como las otras herramientas de evaluación, halla un empleo evidente en Coaching por su facilidad de uso, lo que a su vez le da un interés particular dentro de la técnica, para evaluar tanto la personalidad como la conducta laboral.

#### **Process communication**

Esta técnica es para Caby (2004:165) “una herramienta de comunicación y un modelo de descubrimiento y de comprensión de la propia personalidad y de la de los demás”. Se basa en dos conceptos; el primer lugar considera que es más la manera de decir las cosas que el propio contenido lo que origina con mayor frecuencia los conflictos, incomprensiones, malentendidos

o bloqueos y en segundo lugar se afirma que cada persona tiene dos personalidades: una de base, adquirida para toda la vida, combinación de los seis tipos de personalidad que es posible identificar; y una personalidad denominada fase, que puede evolucionar a lo largo de la vida y es la que se muestra en general en la vida cotidiana, mientras que en las contrariedades reaparece la personalidad base.

La process communication favorece la creación de una relación constructiva, la reducción de la presión ambiental, el desarrollo de la motivación y la liberación del deseo de crear. Se aplica al universo de la empresa, así como al de la enseñanza, la sociología y la terapia. Por ser esta una herramienta de desarrollo personal para tomar conciencia de las cualidades, potencialidades y aptitudes que favorecen la satisfacción de las necesidades psicológicas. Permite, asimismo, una buena gestión del estrés, la constitución de equipos eficientes y la percepción del ambiente favorable para la expresión de los colaboradores y para su eficacia.

### **La sofrología**

Según el Instituto Internacional de Sofrología Caycediana (s/f: en línea) define la sofrología como “una escuela científica, que tiene como objetivo el estudio de la consciencia y la conquista de los valores existenciales del ser”.

El método utilizado en la sofrología, es el método Caycedo, el cual consiste en una serie de técnicas de relajación, ejercicios respiratorios, movimientos corporales y estrategias de activación mental que tienen como fin el conocimiento de sí mismo y el desarrollo de la consciencia. De forma progresiva y metódica la persona va aumentando la percepción y conocimiento de su propia corporalidad, sus emociones, sus pensamientos, su conducta y sus propios valores. Ella misma va desarrollando su voluntad

para mejorar aquellas capacidades que quiere potenciar y tratar sus percepciones, sentimientos o pensamientos molestos. (Instituto Internacional de Sofrología Caycediana. s/f).

En cuanto a su aplicación al Coaching, el entrenamiento de la sofrología aporta al directivo el control de sus emociones y la eficacia en el dialogo. Su aplicación responde a necesidades como gestión de tiempo, gestión de ansiedad, resolución de conflictos, mejora de la comunicación, movilización de potencialidades, entre otros. (Caby 2004).

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

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

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

Si bien es cierto, la capacitación es importante, en ocasiones es insuficiente para mejorar estilos de gestión. No sólo es importante lograr resultados, sino cómo se logran. Las organizaciones comprenden que las

personas no pueden tener éxito en solitario, sino que lo deben alcanzar no sólo por sus esfuerzos personales o sus subordinados directos, sino a través de sus relaciones corporativas. Los líderes ejercen influencia y coordinan los esfuerzos de los demás, aún si tienen o no el poder formal o la autoridad para hacerlo. (Florez s/f).

Ello implica la gestión con los pares y con los jefes. Por lo tanto, el uso efectivo del poder personal y la influencia se vuelven extremadamente importantes. El liderazgo de calidad es la esencia de las relaciones con superiores, pares y subordinados, y el desarrollo de líderes a todos los niveles de la organización es una tarea permanente. (Florez s/f).

Creando una cultura de Coaching en las empresas, se influye en el rendimiento de los individuos y de los equipos y por consiguiente, en la cuenta de resultados de éstas. Es por ello que Launer (s/f) indica que:

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

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

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

### **El Coaching en las organizaciones**

Alcanzar la excelencia empresarial es la meta fundamental de todo Gerente, e implica la visión y la misión de ser los mejores de su ramo y de su mercado, en el que planificar y trabajar para conseguir productos y servicios de calidad no es suficiente, pues se requiere desarrollar una cultura corporativa de mejora continua. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a escenarios cambiantes, altamente competitivos por lo que la gerencia de cualquier empresa que pretenda alcanzar la excelencia debe saber motivar, gestionar el conocimiento, integrar el equipo de trabajo que tiene bajo su cargo, a fin de que la empresa pueda crecer y alcance los objetivos y misión por la que fue creada.

Para López (2006: 27) el secreto del éxito organizacional consiste en innovar, sin complejos ni prejuicios, en invertir en proyectos que gestionen la diversidad del capital humano en la empresa, es por ello que identifica dos tipos de organizaciones, las que aprende y las que no quiere aprender, sosteniendo que:

“Las organizaciones que quieren aprender, están dirigidas por equipos profesionales innovadores. Son estos directivos los que se están interesando por la figura del Coach... que no es suficiente con adquirir unos conocimientos teóricos de gestión o

de habilidades directivas, para hacer frente a la época de cambios continuos y vertiginosos a los que la competitividad les somete. (p.27).

Como bien se había mencionado, el Coaching sea convertido en una técnica de última generación, una especie de tecnología que permite que las personas desplieguen su potencial en procesos de aprendizaje permanente, con el objetivo de descubrir lo que se quiere y emprender acciones para alcanzarlo. Para Hashuel (2002) el Coaching es una herramienta para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional, y no es más que una metodología orientada a trabajar con las personas para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por si mismos y están comprometidos a lograr.

A mediados de los años ochenta surge el Coaching ejecutivo o directivo de la mano de Thomas Leonard y John Whitmore, principalmente, como respuesta a la creciente necesidad de los directivos de equilibrar su vida personal y profesional; ahora el Coaching empresarial es la aplicación de un entrenamiento, bien sea holístico o por departamentos, basado en esta técnica en una determinada empresa, en búsqueda de la transformación del personal y por ende el organizacional, ya que son los directivos o los gerente los que deben saber detectar el potencial de la gente en el lugar de trabajo y las barreras externas o internas que obstaculizan la manifestación del resto de ese potencial, al tiempo que deben ser gestores del trabajo en equipo, un estratega innovador, motivador y facilitador del logro de objetivos.

En la actualidad, en concordancia con lo señalado por López (2006: 40), "las empresas necesitan generar una cultura basada en el compromiso con la organización, en la colaboración entre compañeros de trabajo, en el apoyo mutuo, en el entusiasmo descendente, y en el reconocimiento ascendente a

los directivos” y es un coach quien resulta el más indicado para aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando al personal en la proacción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Los mejores líderes en las organizaciones de hoy, integran las bases fundamentales del liderazgo y el Coaching, construyendo un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles, de acuerdo con Hashuel (2006) el Coaching en una organización sirve para:

- Para observar de una manera diferente lo que ocurre en ella y poder ver lo que sin las distinciones del Coaching permanecería oculto.
- Para cuestionar nuestra manera de hacer cuando no conseguimos los resultados esperados.
- Para clarificar los objetivos de la organización y saber exactamente a donde quiero llegar con ella.
- Para planificar estratégicamente las metas.
- Para mejorar la comunicación y la interacción entre las personas que trabajan en ella.
- Para trabajar en equipo de manera comprometida con los objetivos.
- Para lograr que se potencien las individualidades y sacar lo mejor de cada uno.

- Para que la gente encuentre sentido y valor en su función y trabajo motivada y con responsabilidad.
- Para innovar y adaptar la organización a los cambios del contexto.
- Para diseñar una visión y una misión enmarcadas en valores compartidos.
- Para hacer más con menos.

Partiendo de todo lo anteriormente descrito, se puede decir entonces que la función que cumple el Coaching en una organización es la de estimular a las personas hacia la producción de resultados, ya que las ayuda a descubrir fortalezas, a superar debilidades, lo cual renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos, a partir de lo cual los trabajadores están más prestos a la colaboración, al trabajo en equipo y a la creación de consenso, de esta manera se pueden unir todos los esfuerzos individuales, dando origen a la sinergia capaz de alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Sin embargo, para muchas empresas el sólo termino Coaching es totalmente desconocido, ignorando que esta técnica permite desarrollar y retener el talento, lo cual es una estrategia de supervivencia y de garantía de futuro, dado que en la actual sociedad del conocimiento el talento es la clave principal del éxito. Bayon y Cubeiro (2006: en línea) haciendo referencia de una investigación realizada por la revista Fortune en el año 1997-2001, señala que entre las principales causas por la que fracasan los directivos en las organizaciones se encuentran “falta de habilidad técnica menos del 10%, falta de visión estratégica más del 70%, incapacidad para trabajar en equipo más del 50%, insensibilidad ante los demás más del 50%, cambios en la organización menos del 40%, otras causas menos del 20%”.

Tales resultados permiten considerar que la falta de visión estratégica, la incapacidad para el trabajo en equipo y la insensibilidad ante los demás son los factores esenciales que conducen al fracaso a un gerente o directivo, lo cual está ligado al déficit de competencias emocionales, malas relaciones interpersonales y la dificultad en asumir cambios; asumiendo lo señalado por Lara (2004: 6) “La prioridad del directivo debe centrarse no sólo en sistemas y procesos, sino sobre todo, en las personas y en sus comportamientos, para obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa”, lo cual puede sólo lograr el directivo, si sabe comunicarse efectivamente, motivar e inspirar.

Las empresas vanguardistas de todo el mundo comienzan a considerar al Coaching como un proceso fundamental para desarrollar y mejorar el talento de su personal, tal como refiere Lara (2004):

Las empresas de alta tecnología han comenzado ya programas de estas características porque se han dado cuenta de que sus directivos tienen una gran competencia técnica pero, sin embargo, les faltan competencias interpersonales, de relación e influencia, críticas para un contexto cada vez más complejo y exigente. (p.8).

Considerando el número de organizaciones que utilizan la técnica del Coaching como estrategia para el adiestramiento y el desarrollo del personal ya existen resultados palpables de sus beneficios, Bayon y Cubeiro (2006: en línea) refieren una serie de indicadores agrupados en las siguientes categorías:

- Empresas que utilizan el Coaching: el 59% de las medianas y grandes empresas norteamericanas están ofreciendo Coaching a sus directivos. Un 25% posee iniciativas de Coaching interno y otro 25% lo tiene previsto para el próximo ejercicio.

- Impacto en ser empresa preferida para trabajar: se mejora el clima de la organización e impacta favorablemente en la percepción externa de la empresa.
- Fidelización del talento: la rotación voluntaria en las empresas americanas, que es del 17%, según un estudio de la Society for Human Resources Management, alcanza el 25% en las empresas de más de 5.000 empleados. En España, por término medio se encuentra entre el 5 y el 15%.
- Mejoras de productividad y beneficios: La consultora de Michigan Triad Performance Technologies, Inc ha analizado el impacto del Coaching de 67 directivos (jefes de ventas comerciales y de distrito) de una empresa de telecomunicaciones y ha calculado un beneficio adicional de 2 millones de dólares como consecuencia del proceso. El 77% de los participantes mostró mejoras en la relación con sus colaboradores, el 53% se mostró más productivo, el 67% mejoró el trabajo en equipo, el 61% la satisfacción con su trabajo y el 48% su calidad en general. La rentabilidad a un año fue de 10 a 1. En un estudio del Public Personnel Management Journal reveló que, si bien la formación en habilidades directivas mejora la productividad en un 22%, cuando se combina con Coaching alcanza el 85%.
- Mejoras de ingresos: los responsables de gestión de personas en Kodak consideran que sus procesos de Coaching para 1.000 de sus profesionales han supuesto incrementos de productividad de dos dígitos y reducciones considerables de tiempo y gastos. Con el uso de coaches ejecutivos, la red de Nueva Inglaterra de Met Life elevó sus ventas en un 60% anual. La red de ventas de AT&T también ha elevado sus ingresos

un 16% anual. Chris Mills, broker, reconoce que ha aumentado sus ingresos un 50% con la ayuda de un coach.

- Rentabilidad global de la compañía: las empresas que más invierten en sus profesionales elevan la rentabilidad a sus accionistas un 103%. Las que invierten en la media obtienen un valor de la acción del 88% y las que menos invierten en su gente alcanzan subidas de la acción del 53% según el Denver Rocky Mountain News.
- Rentabilidad general: se calcula que la rentabilidad del Coaching está entre el 600% y el 1000% del tiempo y el dinero invertidos. La rentabilidad es fruto de aumento de ingresos, optimización de costes, mejoras de productividad, reducción de rotación, orientación al cliente, relación con pares y colaboradores, liderazgo en todos los sentidos.

Todos estos indicadores permiten sostener que la técnica del Coaching afianza su presencia cada vez más en la praxis organizacional, ya que permite corregir o subsanar situaciones altamente negativas para la estabilidad de cualquier empresa como es el ausentismo y la rotación, mejora la imagen corporativa, atrae talentos, mejora las habilidades de sus directivos, y además el retorno de la inversión (ROI), cuando la empresa facilita Coaching externo es de 6 veces, aproximadamente, el coste del Coaching en mejoras de rendimiento y calidad.

En caso particular de Venezuela son pocas las empresas que han llevado a cabo programas de formación basados en Coaching, de acuerdo con Mora (2004) la gerencia venezolana tiene como gran debilidad el olvido de la importancia del factor humano, lo cual no ha permitido la unión de la productividad y competitividad, que favorecería tanto a la organización como

a los trabajadores; hace falta el incentivo y la motivación del personal para desarrollar su potencial, y así generar valor agregado significativo al capital intelectual de la empresa, aprovechar eficientemente el pensamiento del grupo como el mayor activo de la organización, dando paso a la innovación y creatividad en pro del futuro de la organización.

En la revista Producto, se publica un artículo denominado la Era del Coaching de Bernal (2000), en el cual se describe la experiencia en una empresa venezolana, Cigarrera Bigott, en la cual se emprendió un programa de entrenamiento basado en Coaching para gerentes y supervisores, cuyo objetivo primordial era el de adiestrarlos como managers para elevar tanto la estima como la productividad de sus respectivos equipos de trabajo, puesto que en esta empresa un buen gerente debe tener capacidad de liderazgo, saber gerenciar recursos, conocer el negocio, comunicarse e influenciar a otros, ser creativo, tomar decisiones racionales y poseer alta determinación para hacer carrera. El gerente de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos de Bigott José Taricani, comenta, para este artículo, "Nuestros estudios de clima organizacional revelan un elevado nivel de satisfacción por parte de los empleados y una apreciable mejora en el desempeño".

#### **Características de la empresa objeto de estudio**

##### **Ubicación:**

La empresa OCI-METALMECÁNICA, C.A. se encuentra ubicada en la Av. Final Principal, Galpón S/N, Vivienda Popular Los Guayos, Zona Industrial II en Valencia – Edo. Carabobo.

##### **Reseña histórica:**

En el año 1962, la C.A de Construcciones Christiani & Nielsen inicio la fabricación de algunos pequeños componentes para la industria automotriz. En el año 1968, se constituye la empresa Christiani & Nielsen Metalmecánica, C.A. con nuevas instalaciones para atender la creciente demanda del mercado de piezas estampadas y los requerimientos de las empresas fabricantes de vehículos que necesitaban incorporar partes producidas en el país.

La compañía continuó desarrollándose vigorosamente, con la adquisición de sus acciones en 1972 por parte de la Kaiser Industries de Los Estados Unidos de América, luego cambia de razón social y pasó a llamarse OCI-METALMECÁNICA, C.A.

En 1977, inversionistas venezolanos adquieren la totalidad de las acciones de la compañía. Y de esta forma, OCI- METALMECÁNICA, C.A. pasó a ser una empresa íntegramente nacional.

Con ello, se inicio un programa dinámico de expansión cuya acción mas notoria fue la apertura de una nueva planta de 15.000 metros cuadrados de construcción sobre un terreno de 100.000 metros cuadrados ubicado en el Sector Los Guayos, Valencia – Edo. Carabobo. En la actualidad, la empresa OCI- METALMECÁNICA, C.A. ocupa una relevante posición dentro de la industria automotriz en Venezuela, y se ha convertido en una de las pocas empresas de esta naturaleza, dentro de los países del pacto andino, con capacidad instalada para abastecer gran parte de la demanda de piezas estampadas del mercado regional e internacional.

OCI- METALMECÁNICA, C.A. esta preparada para diversificar su producción y atender a requerimientos específicos de la industria de estampados. Su estructura organizativa le permite ejecutar el diseño, fabricar

el herramental requerido y llegar al producto final, bajo las normas más exigentes de calidad y terminación, tanto en piezas sencillas, como en piezas de alta complejidad.

### **Productos elaborados**

#### **Productos Locales:**

CAJA PICK-UP  
PARACHOQUES  
TRAVESAÑOS  
SOPORTES  
PISOS  
TANQUES DE GASOLINA  
CHASIS  
DEFLECTOR DE CALOR  
GUARDAFANGOS

#### **Mercado:**

OCI-METALMECÁNICA, C.A es una empresa líder en el mercado de estampado y en el ensamble de partes automotriz.

#### **Política de calidad**

En OCI-METALMECÁNICA, C<sup>4</sup> empresa manufacturera de partes estampadas y ensamblaje de partes automotrices, estamos comprometidos a cumplir con las expectativas de los clientes, apoyados en un recurso humano motivado y competente, instalaciones, maquinarias, sistema de calidad y medio ambiente de trabajo adecuado. Esto nos permite implementar programas de mejora continua sobre los procesos establecidos, y mantener la rentabilidad de la empresa y preservar el ambiente.

## **Misión y visión**

**VISIÓN:** Incrementar en los próximos tres (3) años el Volumen de Ventas, mantener la relación comercial con las ensambladoras establecidas e incursionar con las otras ensambladoras instaladas en el país.

**MISIÓN:** OCI- METALMECÁNICA, C.A. Es una empresa fabricante de productos estampados y ensamblados que superan las expectativas del cliente en Calidad y Servicio a precios competitivos. OCI- METALMECÁNICA, C.A., posee un recurso humano guiado por sólidos principios morales y éticos de comprobada lealtad, responsabilidad y calificación, con quienes se comparte el éxito de la gestión. Nuestra organización es una empresa que por su magnitud genera beneficios adecuados a sus accionistas.

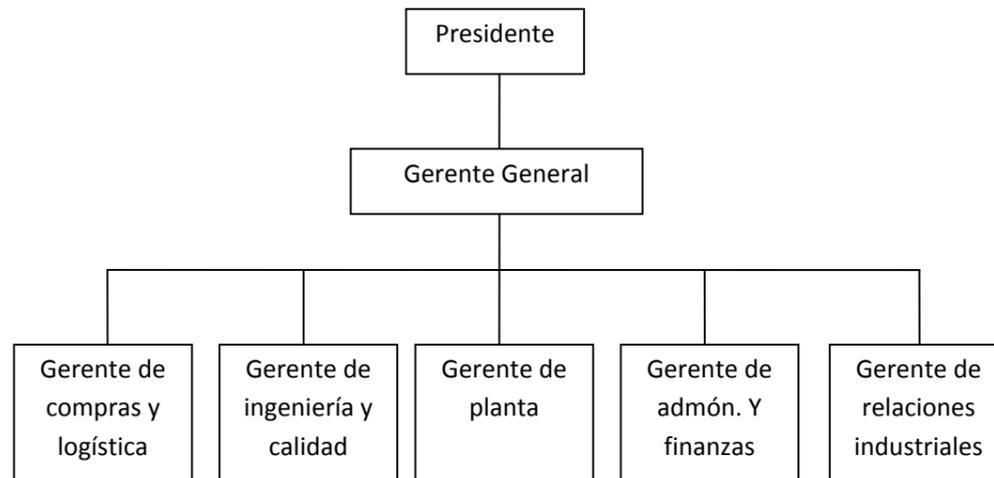
## **Objetivos de la calidad**

- Alcanzar los niveles de satisfacción al cliente.
- Mantener y mejorar la eficacia del Sistema Certificado de Gestión de la Calidad.
- Mejorar el nivel de motivación y competencia de los trabajadores
- Mantener las instalaciones, maquinarias, herramientas, dispositivos y medio ambiente de trabajo adecuado a los requerimientos de los productos que se manufacturan<sup>5</sup>
- Aplicar la mejora continua en todos los procesos establecidos.

- Cumplir con las regulaciones ambientales aplicables al proceso y productos que se manufacturen.
- Mantener la rentabilidad de la empresa.

### Estructura organizativa

CUADRO Nº 1 Estructura organizativa de la empresa OCI-METALMECÁNICA, C.A.



## **Definición de Términos**

**Aprendizaje:** Se define técnicamente como un cambio relativamente estable en la conducta del sujeto como resultado de la experiencia, producido a través del establecimiento de asociaciones entre estímulos y respuestas mediante la práctica en un nivel elemental.

**Autoconsciencia:** Habilidad para conocer y entender tus propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás. Sus signos distintivos son la autoconfianza, autoevaluación realista y el sentido de humor autocrítico.

**Autocontrol:** Habilidad para controlar o reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales. Tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios. Distintivos propios es la confianza en la propia valía e integridad, la comodidad en la ambigüedad y la disposición al cambio.

**Autopercepción:** es un proceso mediante el cual las personas tratan de comprenderse a si mismos, a partir de la observación de nuestro comportamiento y de las circunstancias en que este se desarrolla.

**Capacitación:** es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso, para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

**Coaching:** Es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial.

Competencias: Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Comunicación Organizacional: Se da mediante un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Conducta: es la manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones. Por lo tanto, la palabra puede utilizarse como sinónimo de comportamiento. En este sentido, la conducta se refiere a las acciones de las personas en relación con su entorno o con su mundo de estímulos.

Desarrollo: Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico, para ofrecer oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

Desempeño: Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Educación: Experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.

Empatía: Habilidad para entender las emociones de los demás. Capacidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales. Experiencia en construir y retener talentos, sensibilidad intercultural, servicio a clientes.

Habilidades sociales: Habilidad para tratar relaciones y crear redes. Habilidad para encontrar una base común y crear relaciones. Eficacia ante los cambios, capacidad persuasiva, experiencia en crear y dirigir equipos.

Liderazgo: Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, directivo o institucional.

Motivación: Pasión por el trabajo por motivos más allá del sueldo o el prestigio. Propensión a buscar metas con energía y persistencia. Gran impulso para lograr objetivos, optimismo, incluso ante el fracaso, compromiso con la empresa.

Retroalimentación: Técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. Se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En esta fase del estudio se explican los aspectos metodológicos empleados para la consecución de los objetivos propuestos en el estudio desarrollado.

La presente investigación entra en el contexto de un proyecto factible, que de acuerdo con lo señalado por Delgado de Smith (2006:235) implica “la creación de modelos, programas, estrategias, lineamientos, y cualquier otro producto intelectual que este destinado a servir de base operativa para solucionar problemas destacados en una organización productora de bienes o servicios o de cualquier grupo social”; es decir están dirigidos a diseñar propuestas de acciones orientadas a resolver problemas o necesidades en particulares. En este sentido mediante este estudio se pretende realizar un programa de desarrollo basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de la gerencia media en la empresa-estudio.

Un proyecto factible se desarrolla mediante la consecución de un conjunto de etapas, aunque existen diversas concepciones y no existe un modelo único de presentación, generalmente estas fase son, el diagnostico, el planteamiento y la fundamentación teórica de la propuesta, el procedimiento metodológico, las actividades y recursos para su ejecución, el análisis de factibilidad y por último la posibilidad de ejecución.

En este orden de ideas, para realizar el diagnostico de la necesidad presente en la empresa estudio, y poder diseñar una propuesta acorde con las carencias formativas del personal que integra la gerencia media, se

abordo la situación desde el nivel de una investigación de campo, concebida por Arias (2006), como aquella en que la recolección de datos se realiza directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos; y es de esta manera como se logra tener la información requerida para el desarrollo del estudio, se trabajo con datos primarios, obtenidos directamente de las personas que integran la gerencia media y la Gerente de Relaciones Industriales encargada de la formación del talento humano en la empresa.

Para efectos de la presente investigación las fases del proyecto factible se desarrollan como sigue:

**Fase I:** *Diagnosticar* la situación de la empresa-estudio en relación a las políticas de formación de talento humano, en especial las referentes al adiestramiento y desarrollo de tipo conductual.

Antes de desarrollar esta fase, se determinó la población y la muestra a la cual se le aplicó los diferentes instrumentos y técnicas para llevar a cabo el estudio. Esta investigación se desarrollo en una empresa fabricante de piezas metalmecánicas ubicada en Los Guayos Estado Carabobo, la cual actualmente emplea diversos mecanismos para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, particularmente mantener los estándares de calidad de sus productos para satisfacer las exigencias de sus clientes. De acuerdo con Hurtado y Toro (1998:78) la población “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades que se van a estudiar”.

Por lo tanto, a los efectos de este trabajo, la población en estudio la comprende todos los trabajadores que forman parte de la gerencia media de la empresa, conformada por 53 personas ocupantes de los cargos de Gerentes, jefes de departamento y supervisores.

En otro sentido, la muestra en esencia es un subgrupo de la población que el investigador selecciona para facilitar el desarrollo del estudio, ya que generalmente pocas veces se puede medir a toda la población en relación al tema investigado, a este respecto Arias (2006:83) señala que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Es decir es aquella representada por un conjunto de tamaños y características similares que permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población.

Para efectos de esta investigación se consideró utilizar una muestra intencionada, que corresponde al tipo de muestreo no probabilístico que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1999) es un método en que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar a la muestra. Particularmente se empleo el muestreo intencionado, que de acuerdo con Arias (2006:85) “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de este estudio es el de optimizar el desempeño de los integrantes de la gerencia media se seleccionaron 12 personas de este nivel gerencial considerando la importancia del cargo para el alcance de los objetivos organizacionales mediante la actuación adecuada en el desempeño de sus funciones. (Ver cuadro N° 1)

Se consideraron un ingeniero de la Gerencia de Planta, dos por Compras y Logística e igual cantidad para Ingeniería y Calidad, en cada uno de estos

departamentos se incluyo a un técnico superior, con funciones supervisoras claves en el proceso productivo de la organización.

En el plano administrativo y de recursos humanos fueron seleccionados dos licenciados así como un asistente por cada uno de ellos, esto hace que la mezcla sea heterogénea pero conexas en los ámbitos de la información, proceso y producción.

Cuadro N° 1, Características de los integrantes de la gerencia media

<b>Características de la Población</b>		<b>Total</b>
<b>Sexo</b>	<i>Hombre</i>	9
	<i>Mujer</i>	3
<b>Edad</b>	<i>20 a 30 años</i>	0
	<i>30 a 45 años</i>	7
	<i>45 o mas</i>	5
<b>Nivel de Instrucción</b>	<i>Bachiller</i>	1
	<i>Tec. Medio</i>	1
	<i>TSU</i>	3
	<i>Licenciado</i>	2
	<i>Ingeniero</i>	5
<b>Nacionalidad</b>	<i>Venezolano</i>	10
	<i>Extranjero</i>	2
<b>Estado Civil</b>	<i>Soltero</i>	1
	<i>Casado</i>	8
	<i>Divorciado</i>	3
	<i>Viudo</i>	0

Fuente: RRHH, OCI Metalmecánica

Para desarrollar la fase inicial, en primer lugar se realizó una revisión documental la cual, de acuerdo a lo planteado en el 2006 por Delgado de Smith, es una técnica mediante la que se colectan antecedentes relacionados con la investigación y se realiza la consulta de documentos escritos, sean formales o no. Para el desarrollo de este estudio, los tipos de documentos consultados fueron las políticas y procedimientos de

adiestramiento y desarrollo del talento humano de la empresa-estudio, el Plan de Formación 2007-2008, el Diagnostico de las Necesidades de Adiestramiento (DNA) del personal que integra la gerencia media, así como las descripciones de cargo de este personal, y los diferentes indicadores de gestión que maneja la organización. Todos a fin de conocer más a la empresa en estudio y sus procedimientos en materia de formación de personal.

Después de realizar esta revisión se aplicó una entrevista a la Gerente de Relaciones Industriales, técnica considerada mucho más que un diálogo o simple conversación, de acuerdo con Ander-Egg (1988) puede cumplir funciones tales como, obtener información de individuos o grupos, facilitar la información e influir sobre ciertos aspectos de la conducta, es por eso que Chávez (s/f) considera que:

“es un método de investigación social que sigue los mismos pasos de la investigación científica; sólo que en su fase de recolección de datos, éstos se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales o escritos, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio”. (En línea).

A fin de conocer la situación de la empresa-estudio en relación a las políticas de adiestramiento y desarrollo del talento humano, en especial las referentes al de tipo conductual, se utilizó una entrevista de tipo semi-estructurada, de la cual Arias (2006:75) señala que “aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas, esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria”, por lo que se puede decir, que el entrevistador desarrolla una estrategia mixta, alterna entre preguntas estructuradas y preguntas espontáneas producto de las respuestas obtenidas, que conlleven a complementar o recabar mayor información. Por ello, se utilizó un guión de

entrevista estructurada, y lo largo de la investigación se integraron preguntas que permitieron complementar la información ya suministradas, aplicada a la Gerente de Relaciones Industriales, a fin de extraer la información necesaria que permitió al investigador aproximarse a la realidad (Ver anexo N° 1).

**Fase II:** Identificar las competencias actitudinales requeridas por el personal que conforma la gerencia media, para que su desempeño contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, a través de una matriz de análisis estratégico basado en resultados.

Para ejecutar esta fase se realizó un análisis estratégico basado en resultados. Se trata de una técnica que tiene como propósito vincular los objetivos del negocio con acciones formativas pertinentes.

Esta técnica de Análisis Estratégico basado en Resultados, surge de una adaptación al método de Evaluación de Adiestramiento basado en Retorno de la Inversión (Return on Investment in Training-ROI) diseñado por Jack Phillips (1997), el cual a su vez se inspiró en el modelo original de Donald Kirkpatrick (1959), llamado también modelo de los cuatro niveles. De acuerdo a estos autores, para determinar la efectividad de la capacitación es necesario evaluar cinco niveles distintos, los cuales se mencionan a continuación: primeramente, se debe evaluar la satisfacción o reacción de los entrenados (nivel I), luego, se debe evaluar la cantidad de aprendizajes adquiridos durante el proceso de entrenamiento (nivel II), seguidamente, se evalúa la aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo (nivel III), posteriormente, se debe evaluar el impacto del adiestramiento en los resultados del negocio (nivel IV) y finalmente el retorno sobre la inversión, es decir con la inversión efectuada, qué beneficios económicos se obtuvo (nivel V); Jiménez y Barchino (2004)

Cuando el modelo se aplica usando esta secuencia, se logran demostrar los resultados de la capacitación. Ahora bien, cuando el modelo ROI se trabaja de manera inversa, es decir, iniciando el análisis con el nivel V y concluyendo con el nivel I, se transforma en un modelo de detección de necesidades vinculado a resultados del negocio (ANRI 2007), según la siguiente lógica: Objetivos estratégicos (nivel V), Indicadores de Gestión (nivel IV), desempeño esperado (nivel III), necesidades de aprendizaje (nivel II) y acciones formativas (nivel I). En tal sentido, se utilizará esta última versión, para obtener un diagnóstico real de necesidades actitudinales, vinculados con los objetivos de la organización. Para ello se realizará una mesa de trabajo en la que participará una representación de la gerencia, de acuerdo al grado de importancia de los departamentos en el logro de los objetivos organizacionales.

El análisis efectuado por los integrantes de la mesa de trabajo será registrado en una matriz de análisis (ver anexo N° 5). Es importante señalar que para cada objetivo estratégico de la organización se debe llenar un formulario por separado. Así mismo, cabe destacar que la conducción de estas mesas de trabajo, estarán a cargo de las autoras de la investigación, con apoyo del Gerente de Relaciones Industriales.

**Fase III:** Indagar la opinión del personal que conforma la gerencia media, en relación a presencia/ausencia de comportamientos conductuales requeridos para la formulación del programa de Coaching, a través de una encuesta de auto percepción.

Para dar paso al desarrollo de esta fase se aplicó una encuesta, la cual es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una población en particular con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos; en este sentido Arias (2006) señala que la encuesta es un método de recogida

de información que consiste en interrogar a los miembros de una determinada población mediante la realización de preguntas diseñadas, y pueden ser orales o escritas.

La encuesta realizada en la presente investigación tiene como finalidad indagar la opinión de la muestra seleccionada, compuesta por doce (12) personas integrantes de la gerencia media en relación a presencia o ausencia de comportamientos conductuales en el desempeño de las funciones inherentes a su cargo; particularmente se llevo a cabo una encuesta escrita, cuyo instrumento fue la escala de Likert como medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado.

### **Escala de Likert**

Para conocer la opinión del personal que conforma la gerencia media, en relación a determinados comportamientos conductuales, era necesario conocer cuál es la manera de pensar o la postura que adopta el personal del nivel gerencial referido en relación a ese conjunto de actuaciones y comportamientos que pudiera presentar en la actuación de su cargo, señaladas mediante un conjunto de afirmaciones presentadas; lo cual conlleva a evaluar la actitud de éste grupo de personas.

Sin embargo, las actitudes no se puede medir en forma directa, sino que sólo se pueden inferir de las expresiones verbales o de la conducta observada, para lo cual se ocupan escalas, las cuales según Ander- Egg (1988), son herramientas empleadas en las Ciencias Sociales para percibir y medir características muy diversas de los fenómenos sociales. Estas escalas se basan, generalmente, en las respuestas que el sujeto da una serie graduada de ítems, señalando cuales de aquellos son los que agrada o prefiere.

La escala de Likert es uno de los métodos más conocidos para medir las actitudes, fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, a pesar de ello es un enfoque que en la actualidad se mantiene vigente. Partiendo de lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (1999:256) esta escala “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”, es decir se presentan afirmaciones que permiten calificar al objeto de actitud que se está midiendo, a lo cual la persona expone su reacción eligiendo una alternativa de respuesta señalada en la escala elegida.

En este caso en particular los sujetos a los cuales se les autoadministrará la escala de medición, donde se presentan cuarenta ítems referidos a aspectos tales como trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones, responsabilidad, solución de problemas, autopercepción, manejo del estrés, desarrollo de colaboradores, autoconfianza, comunicación efectiva, supervisión y adaptación al cambio, (Ver anexo N° 2), deberán responder a las afirmaciones señaladas seleccionando un punto específico en la escala, tipo ordinal, del continuo:

- 1= Muy en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Muy de acuerdo

### **Validez y Confiabilidad**

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos fundamentales, como lo son la validez y la confiabilidad, ya que de esta manera se intenta asegurar que dicho instrumento proporcionará la información que responda a las interrogantes formuladas por el investigador.

En cuanto a la validez Hernández, Fernández y Baptista (1999:237) sostienen que se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”, lo cual se interpreta como aquel instrumento que está diseñado de tal manera que cumple satisfactoriamente con los propósitos específicos para lo que fue elaborado.

Por estas razones, es necesario que la escala de Likert cumpliera con este requerimiento, su validez ésta determinada mediante la revisión del contenido por el criterio de juicio de expertos, con respecto a esta modalidad Hurtado y Toro (1998:85) señalan que “se refiere a que el instrumento de medición esté construido de tal modo que realmente mida los aspectos que se quieren medir”. Con este objetivo fueron seleccionados dos expertos en la materia, cuyos nombres se omiten para preservar la confidencialidad profesionales, cuales analizaron, revisaron y evaluaron de manera exhaustiva aspectos como la redacción, claridad, pertinencia y congruencia de los ítems diseñados, a fin determinar si el instrumento reunía las características necesarias para ser considerado válido, por lo tanto apto para ser aplicado para el logro del objetivo planteado.

De la evaluación realizada por los expertos se consideraron las diversas opiniones y observaciones efectuadas, para elaborar una versión final de instrumento el cual se procedió aplicar, luego obtener la autorización mediante la firma en una carta denominada juicio de expertos, (Ver anexo N° 3), donde éstos certifican que éste instrumento puede ser utilizado para que el personal de la gerencia media de la empresa objeto de estudio pueda autoevaluar su desempeño.

En cuanto a la confiabilidad Hurtado y Toro (1998:85) consideran que “es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado con que los instrumentos de mediación cumplen su finalidad”, lo que

se traduce al hecho de proporcionar resultados consistentes al aplicar el instrumento, permitiendo obtener los mismos datos cada vez que se realiza la observación del mismo fenómeno o situación en particular.

El criterio de confiabilidad del instrumento presente en esta investigación, se determinó por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por Lee Joseph Cronbach en 1951, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores oscilantes entre cero y uno (Hernández, Fernández y Baptista,1999) donde se considera que un coeficiente de cero representa nula confiabilidad y uno significa un máximo de confiabilidad. Tras haber realizado los cálculos correspondiente a la técnica de Cronbach, el resultado obtenido es un coeficiente de 0,7011 lo que equivale a decir que el instrumento posee una alta confiabilidad para la recolección de la información requerida, lo cual se demuestra en el anexo N°4.

**Fase 4:** Formular una propuesta de desarrollo, según los hallazgos encontrados en la investigación, orientada a optimizar el desempeño del personal que integra la gerencia media, a través de la aplicación del Coaching.

Esta fase será llevada a cabo en el próximo Capítulo V, en la cual se describirá en qué consistirá tal propuesta y cuáles serán los componentes de la misma.

#### **Estrategia Metodológica**

Para llevar a cabo esta investigación se ha elaborado un cuadro técnico metodológico, en el cual están desglosados cada uno de los objetivos específicos determinando sus variables o dimensiones, donde se enumeran los indicadores que determinan la definición de tales variables. De igual

forma se identifican las técnicas e instrumentos utilizados en la consecución de la investigación, para dar respuesta a los ítems que han surgido de las distintas unidades de análisis que se presentan a continuación:

Objetivo 1. Diagnosticar la situación de la empresa-estudio en relación a las políticas de formación de talento humano, en especial las referentes al adiestramiento y desarrollo de tipo conductual.

Objetivo 2. Identificar las actitudes requeridas por el personal que conforma la gerencia media, para que su desempeño contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, a través de una matriz de análisis estratégico basado en resultados.

Objetivo 3. Indagar la opinión del personal que conforma la gerencia media, en relación a presencia/ausencia de comportamientos conductuales requeridos para la formulación del programa de Coaching, a través de una encuesta de auto percepción.

Objetivo 4. Formular una propuesta de desarrollo, según los hallazgos encontrados en la investigación, orientada a optimizar el desempeño del personal que integra la gerencia media, a través de la aplicación del Coaching,

Cuadro N° 2

CUADRO TECNICO METODOLOGICO						
Objetivos	Dimension / Variables	Definicion	Indicadores	Items	Tecnicas e Instrumentos	Fuente
1	Políticas de formación de talento humano en materia de adiestramiento y desarrollo de la conducta	Directrices de acción que guían el proceso de adiestramiento y desarrollo del talento humano a efectos de mejorar y fortalecer las competencias actitudinales que requiere el personal	Adiestramiento y desarrollo de tipo conductual	Objetivo, Plan de Formación, Estrategias Metodológicas, Tipos de Eventos en Formación, Responsable, Entidades Didácticas, Calidad, Duración y Frecuencia	Recopilación documental y entrevista	Gerente de Relaciones Industriales
2	Actitudes requeridas por el personal que integra la gerencia media para el alcance de los objetivos organizacionales	Conjunto de competencias actitudinales que debe poseer el personal que integra la Gerencia Media para que su desempeño laboral contribuya con el logro de los objetivos organizacionales	Objetivos Organizacionales, Competencias Actitudinales y Desempeño Laboral	Definición, Tipos, Consecución de Metas e Indicadores de Gestión	Análisis estratégico basado en resultados	Personal que conforma la Gerencia Media
3	Percepción del Liderazgo en el marco de la presencia o ausencia de comportamientos conductuales requeridos	Conjunto de características específicas que debe poseer el personal que integra la Gerencia Media para que su desempeño como líder contribuya con el logro de los objetivos organizacionales	Objetivos Organizacionales, Competencias Actitudinales y Desempeño Laboral	Definición, Tipos, Consecución de Metas e Indicadores de Gestión	Encuesta	Personal que conforma la Gerencia Media
4	Propuesta de adiestramiento y desarrollo para optimizar a través de la aplicación de las herramientas del Coaching, el desempeño del personal que integra la Gerencia Media	Programa de adiestramiento y desarrollo basado en los hallazgos a fin de optimizar el desempeño de la Gerencia Media, mediante la aplicación del coaching	Hallazgos y Programa de adiestramiento	Brechas de Adiestramiento, Necesidades de Aprendizaje, Oportunidades de Mejora, Objetivos, Fundamentación, Justificación, Contenido, Estructura y Etapas	Análisis estratégico basado en resultados	Gerente de Relaciones Industriales y Gerencia Media

Fuente: Assef, Victor (2011)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los datos obtenidos, una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, que fueron diseñados para dar respuestas a los objetivos planteados, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, a fin de lograr resultados pertinentes para el diseño de la propuesta de adiestramiento y desarrollo, basada en los hallazgos encontrados, con la finalidad de optimizar a través de la aplicación de herramientas de Coaching, el desempeño del personal que integra la gerencia media.

#### Objetivo específico N° 1

El primer objetivo planteado corresponde al diagnóstico de la situación de la empresa-estudio en relación a las políticas y prácticas de formación de talento humano, en especial las referentes al adiestramiento y desarrollo de tipo conductual. Para dar cumplimiento a este objetivo se realizaron dos técnicas a saber: revisión documental y entrevista semi-estructurada.

#### Revisión documental

Comprendió la lectura y análisis de documentos referentes a las características generales de la organización, tales como la misión, visión, objetivos organizacionales, políticas, el listado del personal activo para el mes de Diciembre de 2010, la estructura organizativa, el diagnóstico de necesidades de adiestramiento y el programa de formación profesional para el periodo 2009-2010. Esto con la finalidad de conocer los aspectos

generales de la organización, a qué se dedica el negocio, como se encuentra estructurada la organización y en específico cuál es el contenido programático de adiestramiento que tiene planificado la empresa.

#### Entrevista semi-estructurada

Se condujo una entrevista semi-estructurada a la Gerente de Relaciones Industriales, con el objeto de obtener información relevante acerca de las políticas de formación del talento humano y del programa de formación aplicado en la empresa (Ver anexo 1).

Los resultados de la entrevista se presentan en el cuadro que está a continuación, partiendo de las categorías reflejadas a lo largo de la entrevista y las respuestas dadas por el entrevistado.

Resultados de la entrevista  
Gerente RRH OCI Metalmecánica c.a.

CATEGORIA	OPINION
<p><b>Políticas y objetivos de formación</b></p>	<p>La empresa tiene como política esencial la satisfacción a las necesidades y exigencias de los clientes, debido al tipo de producto que se fabrica y se comercializa. Para ello, contar con un personal altamente capacitado es fundamental. En la política de calidad se señala que la empresa trabaja para satisfacer al cliente, a través de la ejecución de planes de mejoramiento continuo del recurso humano, por ello, la Gerencia de Relaciones Industriales debe diseñar, coordinar y ejecutar los programas dirigidos a mejorar la preparación técnica y actitudinal de nuestros trabajadores, con el fin de proporcionarles las herramientas necesarias para optimizar su desempeño.</p>
<p><b>Desarrollo de competencias actitudinales</b></p>	<p>La empresa actualmente está tomando en cuenta competencias actitudinales, tales como trabajo en equipo, motivación al logro, orientación al cliente, liderazgo, creatividad, por mencionar algunas. Lo que implica un reto para las organizaciones ya que se sabe que es mucho más fácil entrenar en un oficio particular a un trabajador, por ejemplo mecánica hidráulica, que enseñarle a trabajar en equipo. Estas competencias pueden desarrollarse hasta alcanzar un grado aceptable, pero evidentemente su desarrollo será más difícil y tardío. Una de las competencias actitudinales más importantes es la motivación al logro, porque cuando una persona tiene la disposición para alcanzar un objetivo no existirán barreras que no se puedan vencer, para avanzar y crecer. Y eso es precisamente es lo que busca la organización; trabajadores que se esfuercen por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional, para realizar un trabajo de calidad de cual se sientan orgullosos.</p>

Cuadro Num. 3 Fuente:  
RRHH, OCI Metalmecánica

CATEGORIA	OPINION
<p><b>Desarrollo de competencias técnicas</b></p>	<p>En esta empresa la contratación del personal técnico es compleja, ya que en el mercado externo es muy difícil encontrar a una persona que cumpla con los requisitos técnicos de muchos de los cargos para planta, ya que existen maquinas que datan de los años 50, y hay oficios que sólo se pueden aprenderse dentro de la empresa, como es el caso de un Soldador Micro o de un Mecánico de Fin de Línea, ya que en el país existen pocas empresas de este tipo; por lo que se seleccionan aquellos candidatos que demuestren tener disposición de aprendizaje, iniciativa, motivación, entre otras, para nosotros brindarles aquí, mediante los programas de adiestramiento y desarrollo, las competencias técnicas necesaria para llenar las expectativas de desempeño. La otra opción, les ha permitido cultivar la moral y motivación de los trabajadores es el reclutamiento interno, entrenar a obreros y operadores generales que demuestran mediante su actitud y actuación en el cargo, la motivación por desarrollarse, el compromiso con la empresa y el interés por mejorar cada día, de manera tal que son promocionados, con todos los beneficios, que implica el ascender, y representa la oportunidad para ellos de hacer carrera en la empresa y mejorar su calidad de vida. Por tales motivos, la empresa se ha enfocado más al adiestramiento de áreas técnicas, aunque consideramos la parte actitudinal, ésta, no forma parte fundamental de nuestro programa de capacitación.</p>

Cuadro Num. 3 Fuente:  
RRHH, OCI Metalmecánica

CATEGORIA	OPINION
<p><b>Plan de formación</b></p>	<p>El plan de formación es el resultado del DNA, el cual está orientado a procesos específicos, por lo este plan está diseñado a cubrir necesidades de aprendizaje en actividades particulares y desarrollo personal para cubrir las necesidades de formación detectadas. La responsabilidad de la elaboración de este plan es de la Gerente de Relaciones Industriales, la coordinación y ejecución de los diferentes eventos de adiestramiento es delegada al Analista de Contratación y Adiestramiento, existiendo limitantes ya que son sólo dos personas las que se ocupan de tan importante objetivo, más no es la única labor que deben cumplir, por ello se ha pedido un Analista que se ocupe exclusivamente de esa área.</p>
<p><b>Métodos de adiestramiento</b></p>	<p>En el plan de formación para el ejercicio que recién culminó, el método de adiestramiento y desarrollo que predominó fueron los cursos, bajo diversas modalidades, seminarios, talleres y conferencias; particularmente los cursos-talleres, ya que le brindan al participante tanto la oportunidad de aprender, y mantener una participación un poco más activa mediante la puesta en práctica de lo que está conociendo, lo cual facilita la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo para garantizar que efectivamente se va lograr cubrir la necesidad de aprendizaje, pero la mejor manera de aprender es haciendo. Para el plan de adiestramiento que se está elaborando, conscientes de nuestras fallas y del gran reto que tenemos al proponernos cumplir el plan de formación a un 95%, se van a incluir otras modalidades de formación, unas que ya se practicaban pero no se consideraban como parte de la formación de un trabajador, tales como las asignaciones temporales y las rotaciones, también se incluirán el Coaching y programas de autodesarrollo.</p>

Cuadro Num. 3 Fuente:  
RRHH, OCI Metalmecánica

CATEGORIA	OPINION
<p><b>Estrategias metodológicas</b></p>	<p>Para el adiestramiento de tipo técnico tomamos en consideración las mejoras de las habilidades y destrezas que debe poseer un trabajador en su puesto de trabajo, en este aspecto el programa contempla adiestramientos en puestos de trabajo, cursos y charlas informativas. Y en cuanto al aspecto actitudinal, involucramos solo charlas y talleres, pero sabemos que debemos tomar en mayor consideración el desarrollo de las competencias actitudinales.</p>
<p><b>Entidades didácticas y facilitadores internos</b></p>	<p>Las entidades didácticas que se seleccionan para llevar a cabo el plan de formación son entidades reconocidas, de gran trayectoria y prestigio en el mercado, sin embargo los criterios a la hora de su contratación están orientados a la preparación, experiencia y trayectoria del facilitador, la calidad del contenido del curso, de las estrategias didácticas y del material de apoyo que van impartir; antes de contratar una entidad siempre se revisan estos aspectos. Dentro de la empresa existen facilitadores internos, específicamente hay un cargo denominado Instructor, adscrito al departamento de Gestión de la Calidad, dada la importancia que tiene para la empresa la calidad y máxima perfección de nuestros productos, el ocupante de este cargo se encarga del entrenamiento de todo lo que tenga que ver con los sistemas de gestión de la calidad. Es una persona con una gran trayectoria, con muchos conocimientos. De igual forma los jefes de departamentos particularmente de moldes y estampados, para el entrenamiento del personal que ingresa y así como para el mejoramiento profesional de los trabajadores</p>

Cuadro Num. 3 Fuente:  
RRHH, OCI Metalmecánica

CATEGORIA	OPINION
<p><b>Duración y frecuencia de los eventos de formación</b></p>	<p>La duración de un evento de formación depende de la metodología empleada, se han dictado charlas de dos horas, la duración del curso más corto es de cuatro horas, sin embargo, los cursos duran ocho horas. La empresa cuenta con un salón para el adiestramiento que permite tener esa libertad de tiempo, y cuando el curso pasa las horas que comprende la jornada de trabajo, se le cancela al trabajador como hora extra. Y la frecuencia depende de la planificación, en varias oportunidades se han realizado cursos simultáneos. Se coordina para realizar por lo menos dos eventos en una semana, más su realización depende de factores que a veces no se pueden controlar, una vez que se tiene el plan se trabaja para darle cumplimiento de manera continua</p>
<p><b>Método para evaluar la efectividad del adiestramiento</b></p>	<p>Constantemente se hace seguimiento al adiestramiento impartido. Existe un formato para evaluar su efectividad, luego de haber transcurrido un tiempo prudencial, en el que el trabajador ya haya podido aplicar los conocimientos adquiridos, el supervisor inmediato evalúa el desempeño de la persona post adiestramiento, de esta manera se puede conocer si existe la necesidad de mejorar la estrategia metodología, si faltó algún aspecto en cual entrenar y en qué medida la persona mejoró su desempeño, para tomar las medidas necesarias con la finalidad de alcanzar el resultado esperado</p>

## **Objetivo específico N° 2**

Luego de conocer la situación que se presenta en la empresa objeto de estudio en cuanto a las políticas de formación del personal, en particular las referentes al adiestramiento y desarrollo de tipo conductual, se procede a identificar las actitudes requeridas por el personal que conforma la gerencia media, para que su desempeño contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, a través de una matriz de análisis estratégico basado en resultados.

### **Análisis estratégico basado en resultados**

Para implementar esta técnica primeramente se identificaron los objetivos estratégicos de la organización que constituye el Nivel V. Luego se definieron los indicadores de gestiones actuales y esperadas Nivel IV. Se especifico el de desempeño ideal y esperado para alcanzar las metas establecidas, los cuales están asociados a un conjunto de competencias tanto actitudinales como técnicas fundamentales para el logro de cada uno de los objetivos trazados, en el Nivel III. Por lo tanto se procedió a definir los aprendizajes requeridos Nivel II. Y finalmente se establecieron las acciones formativas requeridas por el personal.

En la actualidad en esta empresa se tienen planteado cinco objetivos estratégicos como formulación clara y precisa de lo que se pretende lograr a mediano y largo plazo, a los cuales se les aplicaron el análisis de los cinco niveles antes mencionados y cuyos resultados se reflejan en los cuadros 4A, 4B, 4C, 4D y 4E.

Cuadro Num. 4A  
 Fuente: Assef Víctor (2011),  
 RRHH, OCI Metalmecánica  
 Matriz de Análisis Estratégico Basado en Resultados

Objetivo Estratégico Nivel V	Indicadores de Impacto Nivel IV	Desempeño Esperado Nivel III	Necesidades de Aprendizaje Nivel II	Acción(es) Formativa(s)
Satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes ofreciéndoles productos de calidad a precios competitivos y entregados en el tiempo establecido.	Cumplimiento del plan de Producción de 72% a 100%	Orientación al cliente	Estrategias para la satisfacción del cliente	Cursos: Estrategias avanzadas para la satisfacción del cliente
		Orientación a la calidad	Gestión de inspección COVENIN ISO 9000-2000, Técnicas de Motivación y Uso de herramientas para la calidad	Jornadas: Reforzamiento de las políticas de calidad, Taller: Motivación a la calidad y Curso: Herramientas para la calidad
	Cumplimiento del Despacho real vs. Solicitado del 95% a 100%	Creatividad e Innovación	Desarrollo de habilidades del pensamiento, Destrezas en la innovación	Premio: Talento creativo por departamento
		Dirección efectiva del RRHH	Técnicas de supervisión y liderazgo	Programa de Coaching
	Cumplimiento del Despacho en tiempo oportuno de 89% a 99%	Compromiso Organizacional	Satisfacción laboral, motivación y Valores Organizacionales	Taller: Autoestima laboral y realización
		Cumplimiento de metas	Gestión de proyectos, equipos de alto desempeño, programación y control de producción	Cursos: planificación y control de producción y Gerencia de producción

Cuadro Num. 4B  
 Fuente: Assef Víctor (2011),  
 RRHH, OCI Metalmecánica  
 Matriz de Análisis Estratégico Basado en Resultados

Objetivo Estratégico Nivel V	Indicadores de Impacto Nivel IV	Desempeño Esperado Nivel III	Necesidades de Aprendizaje Nivel II	Acción(es) Formativa(s)
Mejorar la preparación técnica y actitudinal de nuestros trabajadores	Cumplimiento del plan anual de adiestramiento del 58% al 95%	Disposición al aprendizaje	Desarrollo personal y autoestima	Cursos: Autoestima y motivación, Programa: Crecimiento personal
		Motivación al logro	Motivación al trabajo, Equipos auto-dirigidos, auto-motivación	Taller: Motivación a la proactividad, Curso: Equipos de trabajo
		Adaptabilidad	Gerencia del cambio, Sensibilización al cambio y manejo de estrés	Curso: Reingeniería del pensamiento y el cambio organizacional, Programa: El supervisor como agente de cambio
	Efectividad del adiestramiento del 83% al 95%	Reconocimiento oportuno y adecuado para las mejoras del personal	Dirección y desarrollo del personal, Inteligencia emocional	Programa de Coaching
		Disposición al aprendizaje	Desarrollo personal, autoestima, ética e integridad	Curso: Autoestima y motivación, Programa: Crecimiento personal
		Motivación al logro	Motivación al trabajo, Equipos auto-dirigidos, auto-motivación	Taller: Motivación a la proactividad, Curso: Equipos de trabajo

Cuadro Num. 4C

Fuente: Assef Víctor (2011),  
RRHH, OCI Metalmecánica

Matriz de Análisis Estratégico Basado en Resultados

Objetivo Estratégico Nivel V	Indicadores de Impacto Nivel IV	Desempeño Esperado Nivel III	Necesidades de Aprendizaje Nivel II	Acción(es) Formativa(s)
Preservar el medio ambiente y la salud de nuestros trabajadores mediante el cumplimiento de las normas establecidas por los organismos competentes	N° de accidentes con pérdida de tiempo de 4 mensuales a 0 mensual	Desempeño laboral optimo	Planificación y Administración del trabajo Comunicación efectiva Relaciones Interpersonales Ergonomía Actividades culturales, recreativas y deportivas	Curso: Planificación y Organización del Trabajo Supervisorio Taller: Motivación, Autoestima y Comunicación: Claves del Éxito Taller: Ergonomía en las Operaciones Desarrollo de Programa Deportivo Programa de actividades culturales, y recreativas
	Cumplimiento de las normas internas de higiene y seguridad industrial		Disciplina Prácticas de trabajo seguro Actuación en casos de emergencia	Curso: Controlando en la Organización las 3D. (Desmotivación, Desorden y Desperdicio) APT : Prácticas de trabajo seguro Taller: Actuación en casos de emergencia
	% Actividades realizadas en planta de tratamientos residuos y afluyente del 64% a 95%	Sentido de prevención	Sensibilización hacia el mantenimiento preventivo Autoprotección Prevención de accidentes Prevención de Incendios	Talleres: Motivación preventiva, Autoprotección y Socorrismo Básico Curso: prevención de accidentes Prevención y control de Incendios
	Mantenimiento de edificio planificado Vs. Realizado de 42% al 80%	Supervisión efectiva	Gestión en la Seguridad y Salud en el Trabajo Técnicas para Solución de Problemas Planificación situacional de la seguridad industrial	Diplomado: Gestión en la Seguridad y Salud en el Trabajo Taller: Formación de Líderes de Seguridad / Salud Curso: Análisis de Problemas, negociación y toma de decisiones

Cuadro Num. 4D

Fuente: Assef Víctor (2011), RRHH,  
OCI Metalmecánica

Matriz de Análisis Estratégico Basado en Resultados

Objetivo Estratégico Nivel V	Indicadores de Impacto Nivel IV	Desempeño Esperado Nivel III	Necesidades de Aprendizaje Nivel II	Accion(es) Formativa(s)
Mantenernos a la vanguardia en cuanto a las normas, tendencias y exigencias nacionales e internacionales de nuestra industria	Conservar Certificación ISO 9000:2001, con avales de SENCAMER UKAS y ANABF	Iniciativa	Ética y compromiso	Curso: Éxito Laboral Basado en la Responsabilidad Curso: Rescatando la Ética y Compromiso
	Mantener Solvencia Laboral	Compromiso organizacional	Satisfacción laboral, Motivación y Valores organizacionales	Curso: Productividad y satisfacción laboral Programa de Reforzamiento de Valores Organizacionales
	% Nuevos proyectos concretados a tiempo de 36% a 70%	Anticipación al cambio	Gerencia del cambio, Adaptabilidad y flexibilidad, Análisis de problemas y toma de decisiones	CINE-TALLER: Sensibilización al cambio Curso: El Arte de Gestionar el Cambio
	Tiempo promedio de nuevos desarrollos de 42 semanas de 12 semanas	Lealtad y sentido de pertenencia	Motivación al logro y Visión estratégica	Curso: Supervisión y Liderazgo Fortaleciendo Mi Rol en la Organización Curso: Análisis de Problemas, negociación y toma de decisiones Taller: Planificación Estratégica Táctica Aplicada

Cuadro Num. 4E

Fuente: Assef Víctor (2011), RRHH,  
OCI Metalmecánica

Matriz de Análisis Estratégico Basado en Resultados

Objetivo Estratégico Nivel V	Indicadores de Impacto Nivel IV	Desempeño Esperado Nivel III	Necesidades de Aprendizaje Nivel II	Accion(es) Formativa(s)
Optimizar el uso de las materias primas e insumos, adaptándonos a las exigencias de los procesos de nuestros clientes.	Desperdicio reciclado del 30% a 75%	Cumplimiento apropiado y oportuno del plan de trabajo	Buenas Prácticas de Manufacturas en las Industrias Metalmecánicas. Producción bajo la ISO 9000:2001	Curso: Liderazgo y Estrategia Orientados a la Calidad Curso: GM Charla: Norma ISO 9000:2001 Curso: Administración Eficaz del Tiempo
	% Devolución Vs. Material requerido del 3% a 0 %	Eficiencia y Productividad	Hábitos de Efectividad Administración del Trabajo Planificación Estratégica Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo	Cursos: Hábitos de Efectividad Taller: Administración Creativa del Trabajo Curso: La Planificación Estratégica como factor de éxito organizacional. Taller: Elaboración de procedimientos de trabajo
	Retención de productos 1% a 0	Utilización adecuada de herramientas de mejora continua	Uso adecuado del Balanced Scorecard Aplicación del método 5S Desarrollo de Planes de Mejora	Taller: Indicadores y Control de Gestión Usando el Balanced Scorecard Charla: 5S Taller: Análisis Situacional para el diseño de Planes de Mejora
	Satisfacción al cliente de 70 puntos a 95 puntos	Trabajo en Equipo	Integración Efectiva de Equipos de Trabajo Comunicación Asertiva	Curso: Equipos de alto desempeño el reto empresarial Reingeniería de la Comunicación

Como se puede observar en los cuadros anteriores existe la necesidad de proporcionar al personal un conjunto de acciones formativas que le permitan alcanzar el desempeño deseado. Entre las principales competencias actitudinales que requieren tener los integrantes de la gerencia media, para que su desempeño contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, se considera desarrollar habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, orientación al cliente y a la calidad, compromiso organizacional, ética, iniciativa, creatividad e innovación, lealtad, responsabilidad, desarrollo de personal, adaptabilidad y flexibilidad, sensibilidad interpersonal, manejo de estrés, autoconfianza y motivación al logro.

### **Objetivo específico N° 3**

#### Resultado del cuestionario

Para diseñar una propuesta de adiestramiento y desarrollo orientada a optimizar el desempeño del personal que integra la gerencia media, era primordial indagar la opinión del personal que conforma la gerencia media, en relación a presencia/ausencia de comportamientos conductuales, a través de una encuesta de auto percepción. A fin de alcanzar este objetivo se le suministró a la muestra seleccionada, una escala de medición del tipo Likert, donde cada sujeto autoevaluó su desempeño con respecto a las dimensiones más adelante señaladas, consideradas en la presente investigación como competencias fundamentales que todo gerente exitoso debe poseer para la adecuada dirección de personal.

Los resultados obtenidos fueron analizados mediante tablas que están agrupadas por cada una de las dimensiones consideradas, presentando las frecuencias de las respuestas a cada ítems de acuerdo a las alternativas señaladas, lo que permitió obtener la totalidad de los puntos y los porcentajes correspondientes y así diseñar un grafico circular donde se representa la opinión general de los integrantes de la gerencia media en cuanto a la percepción de su desempeño.

## Trabajo en equipo

Es la capacidad de realizar una obra en común, en lo cual se vinculan y se organizan varias personas hacia el alcance objetivos compartidos.

### Ítems analizados

**2** Fomento el trabajo en equipo para cumplir las metas trazadas en mi área; **6** Existe confianza y apoyo mutuo en mi equipo de trabajo; **10** Promuevo valores en mi equipo de trabajo; **14** Utilizo mi autoridad en beneficio de todos; **15** Felicito a mi equipo de trabajo cuando logramos los objetivos propuestos y **37** Participo en la planificación y organización del trabajo del equipo a mi cargo.

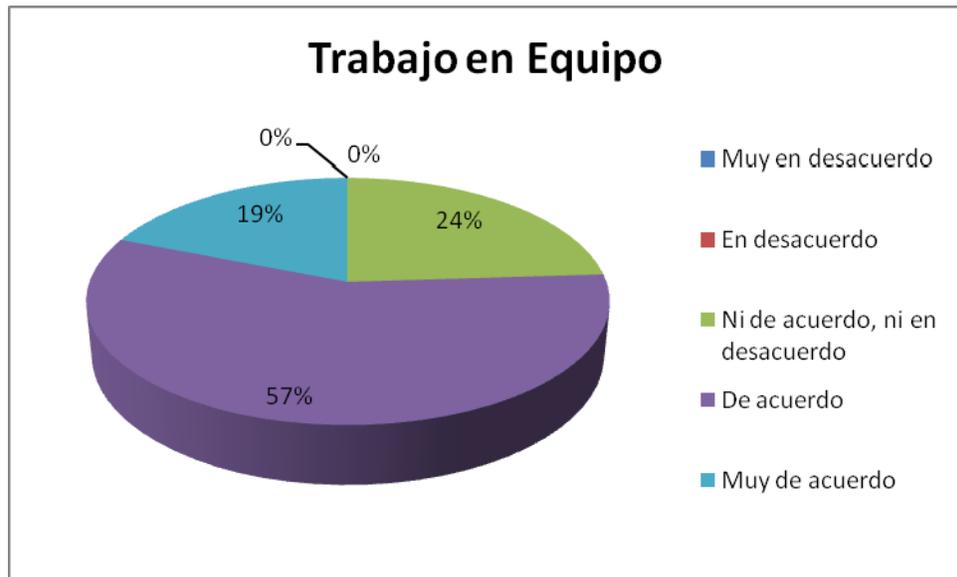
Cuadro Num. 5

Conductas autopercebidas respecto al trabajo en equipo

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	2	6	10	14	15	37		
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	5	6	0	2	4	0	17	24%
<i>De acuerdo</i>	5	5	8	7	8	8	41	57%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	1	4	3	0	4	14	19%
<b>Totales</b>							<b>72</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmechanica, c.a.

**Gráfico N° 1:** Conductas autopercibidas respecto al trabajo en equipo



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, 19% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que su conducta, sin duda alguna fomenta, propicia y evidencia la práctica del trabajo en equipo, 57% manifiesta estar de acuerdo mientras que 24% consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones ha presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas más no siempre ha sido así. Estos resultados indican que parte del personal se autopercebe como líderes que valoran y emplean la filosofía del trabajo en equipo para el alcance de los objetivos laborales, sin embargo algunos de ellos dudan presentar este tipo de conductas.

## Motivación

Es la necesidad o impulso que el trabajador mantiene para realizar una actividad orientada al logro de objetivos.

### Ítems analizados

**1** Estoy a gusto con mi grupo de trabajo; **9** Busco nuevas y mejores maneras de hacer las cosas; **16** Siento que el ambiente de trabajo me estimula para dar lo mejor de mí; **27** Trabajo de manera persistente para alcanzar mis metas; **32** Mantengo un trato cordial con el personal que tengo a mi cargo a pesar de la presión que pueda sentir y **34** Estoy comprometido con los objetivos de la organización

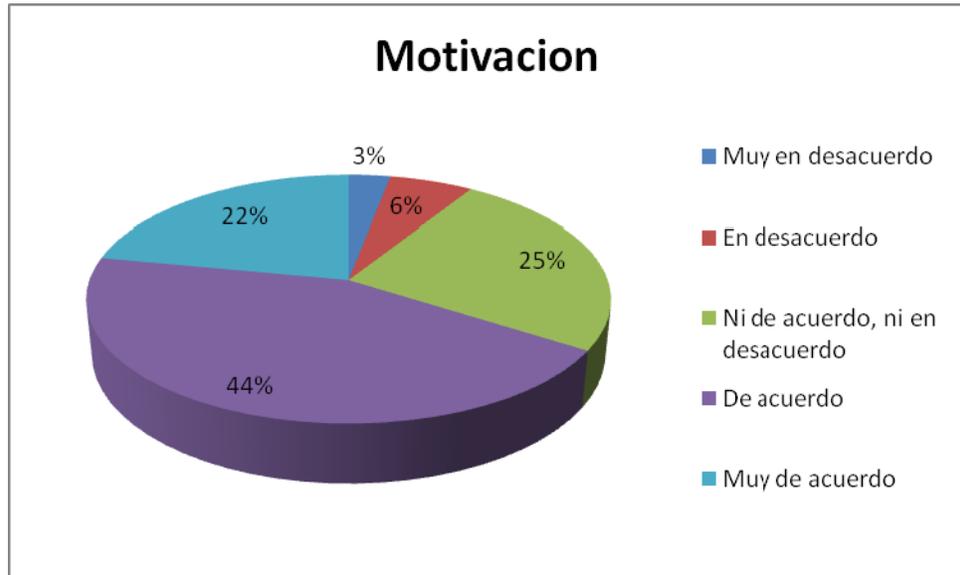
Cuadro Num. 6

Conductas autopercebidas respecto a la motivación

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	1	9	16	27	32	34		
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0	0	0	2	0	2	3%
<i>En desacuerdo</i>	1	0	0	0	3	0	4	6%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3	4	5	0	6	0	18	25%
<i>De acuerdo</i>	6	5	6	5	1	9	32	44%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	3	1	7	0	3	16	22%
<b>Totales</b>							<b>72</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 2:** Conductas autopercibidas respecto a motivación



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### **Interpretación**

Según el gráfico, 22% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que posee la motivación suficiente para liderizar un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales, 44% manifiesta estar de acuerdo mientras que 25% consideró la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo. A su vez, 6% de la población demostró estar en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo. Por ello se puede dilucidar que en algunas ocasiones los integrantes de la gerencia media, han presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas, más no siempre ha sido así; sin embargo estos resultados indican que la mayoría del personal se autopercibe como líderes que mantiene un alto nivel de motivación para el logro de los objetivos.

## Toma de decisiones

Es la habilidad de seleccionar el más adecuado curso de acción, entre dos o más posibles alternativas, que permite alcanzar la solución de un problema o resolver diferentes situaciones de la vida laboral beneficiando a todos los involucrados.

### Ítems analizados

- 4 Razono los puntos de vistas planteados por el personal a mi cargo y
- 5 Considero los intereses del personal a mi cargo al momento de tomar decisiones

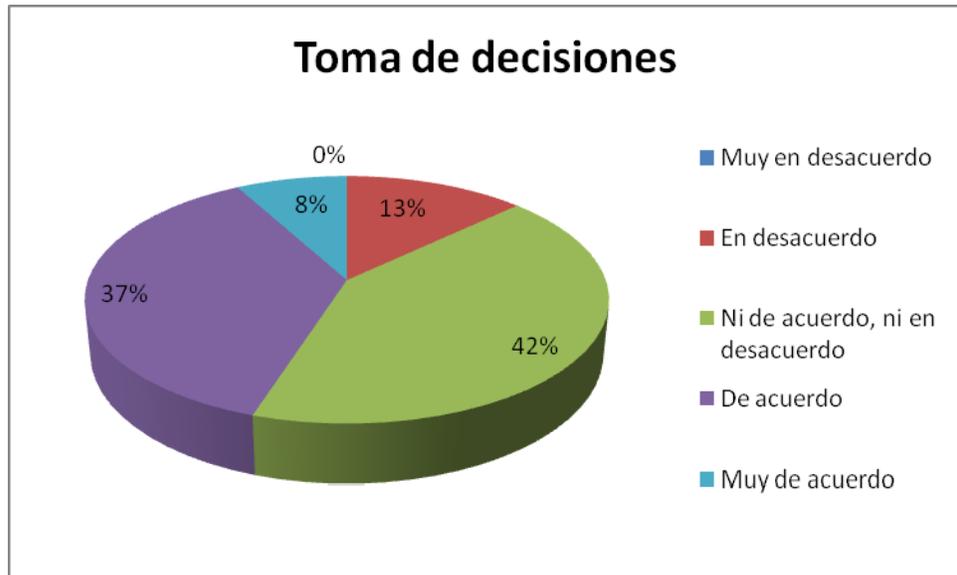
Cuadro Num. 7

Conductas autopercibidas respecto a la toma de decisiones

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	4	5						
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0					0	0%
<i>En desacuerdo</i>	2	1					3	13%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3	7					10	42%
<i>De acuerdo</i>	5	4					9	37%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	0					2	8%
<b>Totales</b>							<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 3:** Conductas autopercibidas respecto a la toma de decisiones



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

El gráfico N° 3 refleja que 8% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems referidos a la toma de decisiones, es decir consideran que han sido capaces de escoger las alternativas correctas ante una situación, tomando en cuenta la opinión del personal que tiene a su cargo, 37% manifiesta estar de acuerdo, 42% prefirió se Permitiendo observar que en algunas ocasiones ha presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas. Estos resultados indican que un porcentaje considerable de la población afirma tomar decisiones en beneficio de todo el equipo de trabajo, sin embargo la mayoría duda de ello.

## Responsabilidad

Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones y del manejo de la información a la cual la persona tenga acceso, respondiendo de ellas ante alguien; así como el compromiso y alto sentido del deber para el cumplimiento de diversas obligaciones que se le presenten.

### Ítems analizados

**21** Conozco las fortalezas y áreas de mejora del personal que tengo a mi cargo y **24** Resguardo la confidencialidad de los problemas que me comentan mis compañeros de trabajo.

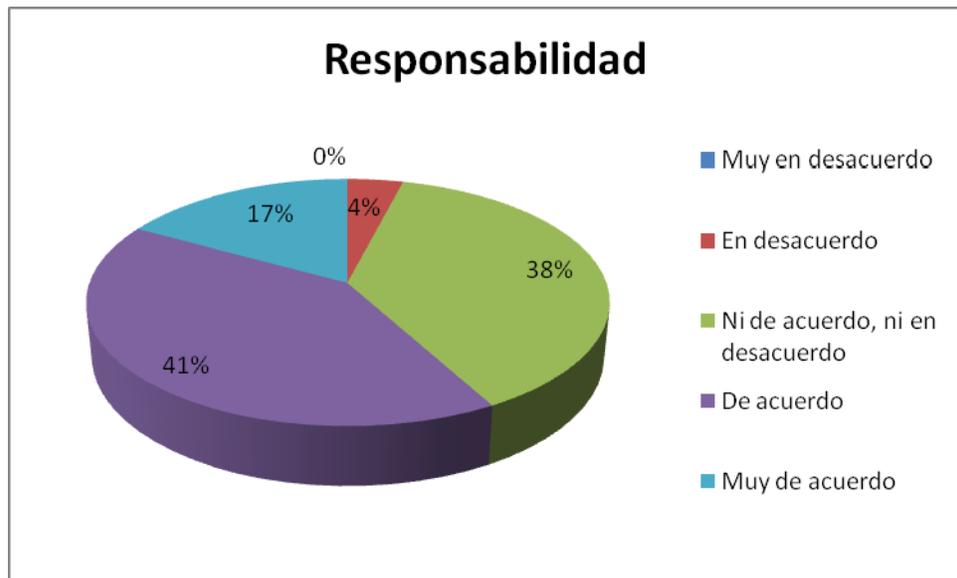
Cuadro Num. 8

Conductas autopercebidas respecto a la responsabilidad

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	21	24						
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0					0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	1					1	4%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3	7					10	38%
<i>De acuerdo</i>	5	4					9	41%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	2					4	17%
<b>Totales</b>							<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 4:** Conductas autopercibidas respecto a la responsabilidad



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### **Interpretación**

Se observa a través del gráfico que 17% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con el ítem de responsabilidad, 41% manifiesta estar de acuerdo mientras que 38% prefirió mantener una opinión neutral y 4% aseguró estar en desacuerdo. Por lo cual se puede interpretar que la mayoría de los integrantes de la gerencia media resguardan la información que les suministran sus compañeros de trabajo, bajo confidencialidad y además de ello, afirman conocer las fortalezas y áreas de mejora del personal que tiene a su cargo, a pesar de que existan personas que duden de hacerlo.

## Solución de Problemas

Es la habilidad de trazar estrategias para hallar soluciones que satisfagan los intereses y las necesidades de todos los involucrados, que implica un proceso cognoscitivo complejo que involucra conocimiento almacenado en la memoria a corto y a largo plazo en donde se busca dar respuestas, de acuerdo a varias alternativas, a situaciones adversas.

### Ítems analizados

**8** Busco asesoría para resolver los conflictos que se presentan en el grupo de trabajo y **40** Encuentro rápidamente soluciones adecuadas a problemas que surgen en mi área de trabajo.

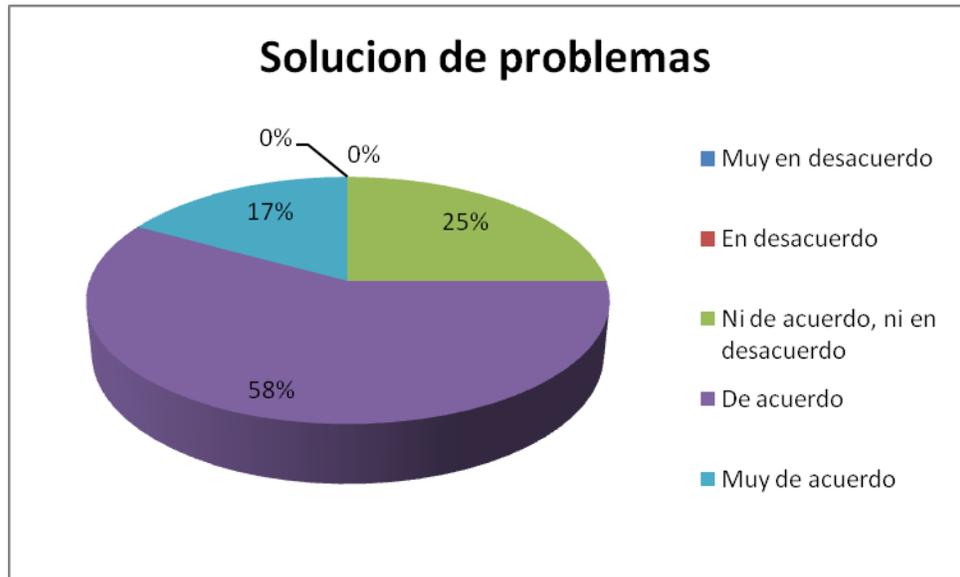
Cuadro Num. 9

Conductas autopercebidas respecto a la solución de problemas

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	8	40						
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0					0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0					0	0%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	0	6					6	25%
<i>De acuerdo</i>	8	6					14	58%
<i>Muy de acuerdo</i>	4	0					4	17%
<b>Totales</b>							<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 5:** Conductas autopercibidas respecto a la solución de problemas



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### **Interpretación**

El gráfico refleja que 58% de los integrantes de la gerencia media están de acuerdo con los ítems anteriormente señalados con respecto a la toma de decisiones, 17% manifiesta estar de muy de acuerdo, mientras que 25% prefirió optar por la opción ni en acuerdo ni en desacuerdo. Por lo que se puede interpretar que la mayoría de la población encuentra soluciones adecuadas para dar respuestas a situaciones adversas que han surgido en el área de trabajo, aunque pesar de que exista una cantidad de personas significativas que mantienen una posición neutral con respecto a esta dimensión.

## Autopercepción

Es la imagen que se hace el individuo de él mismo cuando se trata de evaluar las propias fuerzas y autoestima.

### Ítems analizados

**13** Soy honesto en la labor que realizo y **20** Reconozco cuáles son mis fortalezas y áreas de mejora

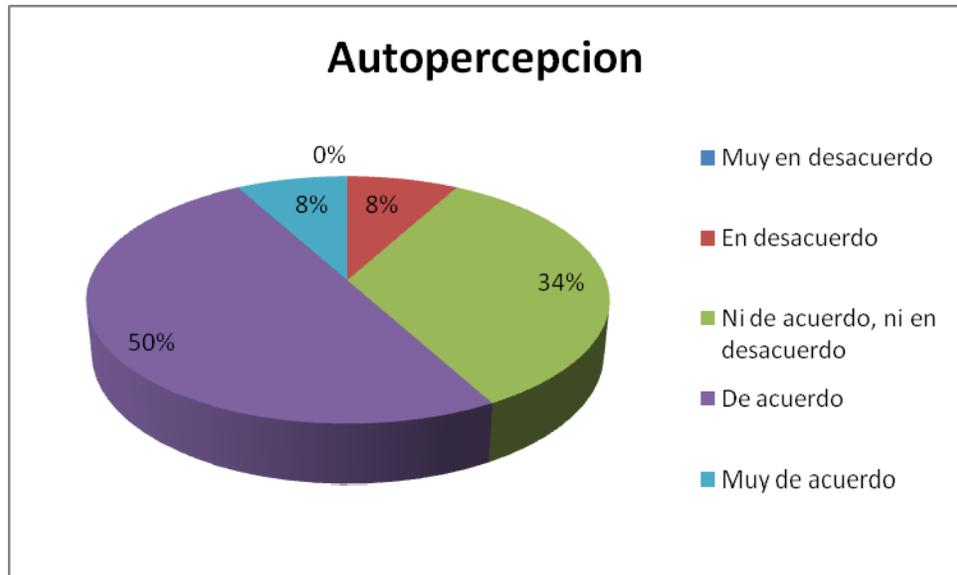
Cuadro Num. 10

Conductas autopercibidas respecto a la autopercepcion

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	13	20						
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0					0	0%
<i>En desacuerdo</i>	1	1					2	8%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	5	3					8	34%
<i>De acuerdo</i>	5	7					12	50%
<i>Muy de acuerdo</i>	1	1					2	8%
<b>Totales</b>							<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 6:** Conductas autopercibidas respecto a la autopercepción



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, 8% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, 50% manifiesta estar de acuerdo, 34% mantienen una opinión neutral, mientras que 8% están en desacuerdo con los ítems planteados, lo cual se puede interpretar que en su mayoría, el personal se conoce a sí mismo y reconoce cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejoras en cuanto a las diversas áreas de su desempeño laboral y se consideran honestos en las acciones que realiza, pero asimismo, se observa la que hay un porcentaje considerable de personas que mantienen una respuesta imparcial.

## Manejo del estrés

Se refiere al esfuerzo por controlar y reducir la tensión que surge cuando la situación es considerada difícil o inmanejable.

### Ítems analizados

**29** Mantengo una actitud positiva ante las circunstancias adversas que sucedan en la organización; **31** Logro controlar el estrés que genera la labor que realizo; **33** Mantengo constantemente un nivel de entusiasmo durante mi jornada de trabajo y **39** Mantengo la calma a pesar de la presión que pueda sentir en algún momento.

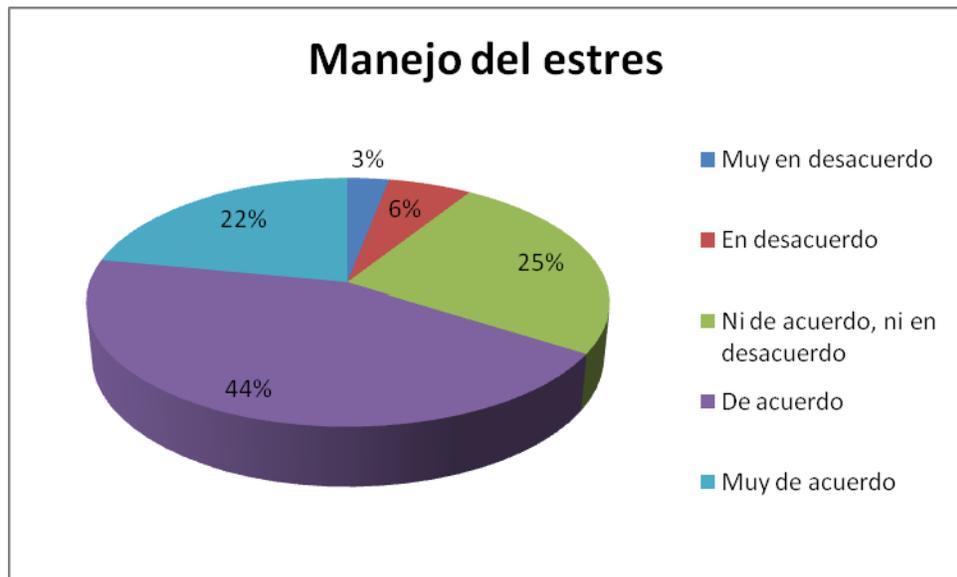
Cuadro Num. 11

Conductas autopercebidas respecto al manejo del estrés

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	29	31	33	39				
<i>Muy en desacuerdo</i>	1	1	0	0			2	3%
<i>En desacuerdo</i>	0	2	2	0			4	6%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	6	6	8	6			26	25%
<i>De acuerdo</i>	5	5	2	6			18	44%
<i>Muy de acuerdo</i>	0	3	0	0			3	22%
<b>Totales</b>							<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmeccanica, c.a.

**Gráfico N° 7:** Conductas autopercibidas respecto al manejo del estrés



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, 22% de la población está muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, 44% está de acuerdo, 25% mantienen una opinión neutral, es decir ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 6% están en desacuerdo y el 3% afirman estar muy en desacuerdo. Por ello se puede interpretar que en su mayoría, el personal asegura que no controla el estrés que le produce la labor que realiza o por alguna circunstancia adversa que ha ocurrido en el ámbito laboral. Pero, por otra parte, se observa que hay un porcentaje considerable de personas que asumen manejar su estrés en las diversas situaciones que se les presentan.

## Desarrollo de colaboradores

Consiste en la disposición de impulsar y actualizar las potencialidades humanas de las personas para que el individuo aprenda a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar.

### Ítems analizados

**7** Comprendo los sentimientos que expresan mis compañeros de trabajo; **11** Contribuyo al logro de los objetivos de mis compañeros; **12** Indico acciones específicas para mejorar desempeño del personal a mi cargo; **17** Apoyo constantemente a mis compañeros de trabajo en el desarrollo de sus competencias; **23** Estimulo a mi personal a que consideren los errores cometidos como oportunidades de mejora y **35** Coopero en la búsqueda fuentes de información para conocer nuevas tendencias de los mercados

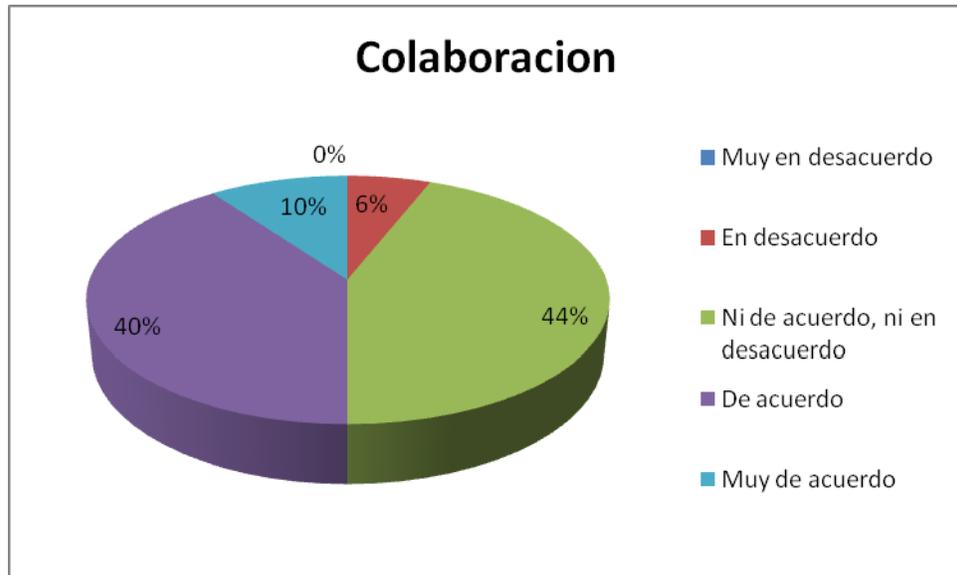
Cuadro Num. 12

Conductas autopercebidas respecto al desarrollo de las colaboraciones

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	7	11	12	17	23	35		
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	1	0	0	1	2	0	4	6%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	6	8	0	8	6	4	32	44%
<i>De acuerdo</i>	4	3	7	3	4	8	29	40%
<i>Muy de acuerdo</i>	1	1	5	0	0	0	7	10%
<b>Totales</b>							<b>72</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 8:** Conductas autopercibidas respecto al desarrollo de colaboradores



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

Se evidencia en el gráfico que 10% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que su conducta, sin duda alguna fomenta, propicia y evidencia la práctica del desarrollo de colaboradores, 40% manifiesta estar de acuerdo mientras que 44% consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 6% está en desacuerdo. Lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones ha presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas, más no siempre ha sido así. Estos resultados indican que la mayoría del personal se autopercibe como líderes que promueven constantemente el desarrollo de sus colaboradores para poder lograr el alcance de los objetivos laborables, a pesar de que algunos de ellos duden de poseer ese comportamiento.

## Autoconfianza

Es la capacidad de convencimiento íntimo de que se es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir tomar la mejor decisión.

### Ítems analizados

**22** Actúo con seguridad y confianza ante un proceso de negociación; **25** Tengo seguridad en mí mismo al momento de realizar mis tareas y **38** Me considero un líder competente.

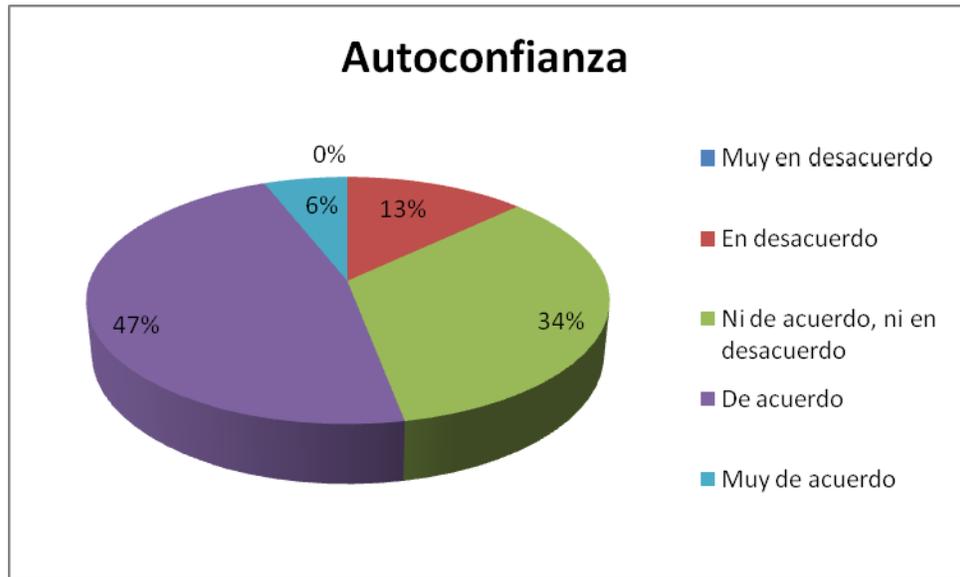
Cuadro Num. 13

Conductas autopercebidas respecto a la autoconfianza

Alternativas	Ítem(s)						Puntos	Porcentaje
	22	25	38					
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0	0				0	0%
<i>En desacuerdo</i>	3	0	0				3	13%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	5	0	2				7	34%
<i>De acuerdo</i>	4	2	8				14	47%
<i>Muy de acuerdo</i>	0	10	2				12	6%
<b>Totales</b>							<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 9:** Conductas autopercibidas respecto a la autoconfianza



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

El gráfico refleja que 6% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, 47% manifiesta estar de acuerdo mientras que 34% consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 13% está en desacuerdo. Estas cifras permiten afirmar que la mayoría del personal posee seguridad y confianza en sí mismo, es decir, se autoperciben como líderes competentes capaces de manejar efectivamente un proceso de negociación y de tener seguridad al momento de realizar sus tareas.

## Comunicación efectiva

Es la capacidad para transmitir, escuchar, entender y recibir información a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logrando el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, con el mayor grado de empatía, que propicia un adecuado flujo de la información dentro de la organización.

### Ítems analizados

**3** Permito que el personal que tengo a mi cargo, exprese sus necesidades, inquietudes y opiniones; **26** Cuando converso con mis compañeros de trabajo comprendo sus inquietudes y **30** Comunico la orientación estratégica de la organización.

Cuadro Num. 14

Conductas autopercibidas respecto a la comunicación efectiva

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	3	26	30					
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0	0				0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	3	0				3	9%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	0	7	0				7	19%
<i>De acuerdo</i>	5	5	4				14	39%
<i>Muy de acuerdo</i>	3	5	4				12	33%
<b>Totales</b>							<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 10:** Conductas autopercibidas respecto a la comunicación efectiva



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, 33% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que su conducta, sin duda alguna fomenta, propicia y evidencia la comunicación efectiva con su equipo de trabajo, 39% manifiesta estar de acuerdo mientras que el 19% consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones ha presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas más no siempre ha sido así. Estos resultados indican que aun existe una debilidad consistente entre lo planificado y lo ejecutado en materia de comunicación.

## Supervisión

Es la disposición para apoyar, dirigir y vigilar la coordinación de actividades del personal que se tiene a cargo, de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

### Ítems analizados

**18** Proporciono a mi equipo una retroalimentación clara y sincera; **19** Aclaro normas y expectativas de evaluación a mi equipo de trabajo y **28** Superviso que los trabajadores a mi cargo cumplan las instrucciones impartidas.

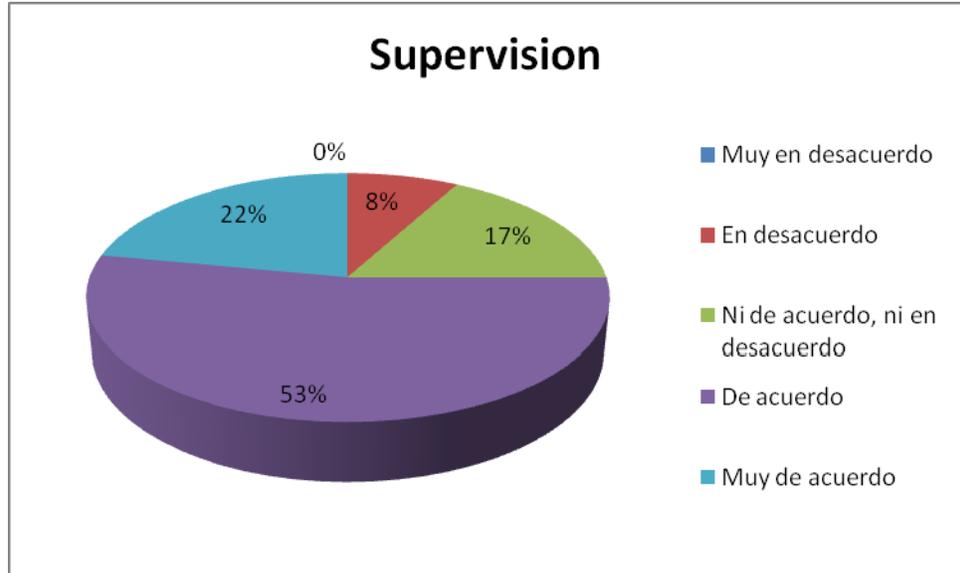
Cuadro Num. 15

Conductas autopercibidas respecto a la supervisión

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	18	19	28					
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0	0				0	0%
<i>En desacuerdo</i>	1	2	0				3	8%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3	2	1				6	17%
<i>De acuerdo</i>	8	7	4				19	53%
<i>Muy de acuerdo</i>	0	1	7				8	22%
<b>Totales</b>							<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 11:** Conductas autopercebidas respecto a la supervisión



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

Mediante el gráfico, se observa que 22% de los integrantes de la gerencia media están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, 53% manifiesta estar de acuerdo mientras que 17% consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 8% admite estar en desacuerdo. Lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones ha presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas más no siempre ha sido así. Estos resultados indican que la mayoría del personal se autopercibe como líderes que valoran y emplean la supervisión efectivamente, para que le facilite al equipo de trabajo, alcanzar las metas propuestas.

## Adaptación al cambio

Es la capacidad ser eficiente dentro de un entorno cambiante, asimilando de la mejor manera nuevas formas de trabajo, por consecuente se adecua a nuevas situaciones y busca formas de interrelación.

### Ítem analizado

**36** Me adapto con facilidad a los cambios en la organización.

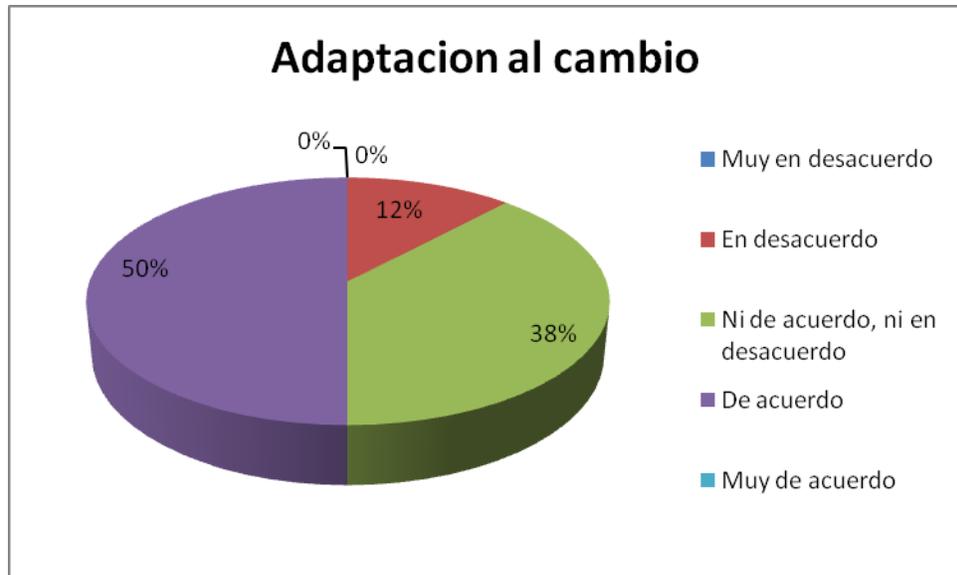
Cuadro Num. 16

Conductas autopercebidas respecto a la adaptacion al cambio

Alternativas	Item(s)						Puntos	Porcentaje
	36							
<i>Muy en desacuerdo</i>	0						0	0%
<i>En desacuerdo</i>	1						1	12%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3						3	38%
<i>De acuerdo</i>	4						4	50%
<i>Muy de acuerdo</i>	0						0	0%
<b>Totales</b>							<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

**Gráfico N° 12:** Conductas autopercibidas respecto a la adaptación al cambio



Fuente: Assef Victor (2011), OCI-Metalmecanica, c.a.

### Interpretación

El gráfico se refleja que 50% de los integrantes de la gerencia media están de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, 38% consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% admite estar en desacuerdo. Lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones ha presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas más no siempre ha sido así. Estos resultados indican que la algunas personas se adaptan fácilmente a los cambios que ha surgido en la organización y por lo tanto se autoperciben como líderes que asumen los cambios como oportunidades de mejoras, sin embargo se observa que la mayoría no tiene una posición clara acerca de este aspecto y por ello prefieren mantener una posición imparcial con respecto a ello.

## Análisis general de respuestas

Luego de la percepción que tienen el conjunto de personas de sus conductas respecto a las afirmaciones presentadas, de acuerdo a la dimensión o competencias que fueron consideradas para desarrollar cada ítem señalado, a continuación se presenta un grafico general de respuesta donde se puede evidencia aquella dimensión menor puntaje lo que indica que las personas consideran que tienen mayor dificultad, ya que los ítems presentados en la escala de medición representan el ideal de conducta que debiera demostrar cada participante en el desempeño del cargo que ocupa en cuanto a trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones, adaptación al cambio, supervisión, autoconfianza, autopercepción, desarrollo de colaboradores, solución de problemas, manejo del estrés, comunicación efectiva y responsabilidad.

Como se pudo observar en el compendio de análisis anteriores las personas encuestadas presentan inconvenientes a la hora de tomar decisiones y tener en cuenta los intereses del personal que tienen a su cargo; no proporcionan el apoyo adecuado a los compañeros de trabajo para que puedan desarrollar sus competencias. De igual forma desconocen las fortalezas y áreas de mejora del personal que tienen a cargo lo que genera que se les dificulte estimular al personal para que consideren los errores cometidos como oportunidades de mejora, presentando poca seguridad y confianza en ellos mismos ante un proceso de negociación y toma de decisiones.

En otro sentido se observan debilidades referentes al manejo del estrés que genera la labor realizada, lo cual hace que el trato con el personal no sea lo más cordial posible. El nivel de entusiasmo no logra mantenerse en un

mismo nivel durante la jornada de trabajo, al igual que las personas manifiestan que existen dificultades para adaptarse a los cambios que se originan en la organización.

Todas estas debilidades presentadas en las anteriores competencias, influyen en el comportamiento de la gerencia media, lo que hace que su rendimiento al igual que su desempeño, no sea el más adecuado ni el esperado para el alcance de los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.**

##### **Presentación**

Los encargados de liderar las empresas, en el mundo de hoy, se enfrentan en el día a día de sus labores a nuevos retos, donde no es suficiente hacer las cosas bien, hay que hacerlas en forma excelente, para satisfacer las crecientes y cambiantes exigencias de los clientes, que demandan la máxima calidad y eficiencia posible. Hoy no es suficiente tener la más alta tecnología, sino tener el personal motivado y capacitado para sacarle el máximo provecho a esta tecnología para darles el mejor servicio a los clientes y en el mejor de los casos mantener estándares.

Optimizar el desempeño de la gerencia media en la empresa objeto de estudio es finalmente el propósito de esta propuesta, haciendo uso de las herramientas más simples y efectivas originadas de la propia experiencia de los consultores como de la experiencia de coaches que han logrado resultados extraordinarios. En tal sentido se pretende maximizar la productividad de cada empleado a través de las técnicas del Coaching, desarrollando y potenciado competencias tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, orientación al cliente y a la calidad,

responsabilidad, ética, iniciativa, creatividad e innovación, lealtad, desarrollo de colaboradores, adaptabilidad y flexibilidad, manejo de estrés, autoconfianza y motivación al logro.

Se pretende hacer comprender la magia que puede lograr al convertirse en un coach de sus colaboradores más que en un jefe tradicional, lo cual significa un jefe que además de fijarse en los resultados, procura que sus colaboradores se desarrollen, que es consciente de que los objetivos se alcanzan a través de las personas y por lo tanto trabaja en ello. El programa que se propone tiene una duración de seis (6) meses, donde primeramente se recibirá formación teórica-práctica acerca de la técnica y posteriormente iniciarían las sesiones de asesoría con el coach seleccionado, para finalmente evaluar los resultados obtenidos y compararlos con las necesidades de formación y oportunidades de mejoras que presentaba el personal que integra la gerencia media antes de iniciar el programa.

### **Justificación**

Tradicionalmente el rol esencial de un jefe o un directivo dentro de las empresas, había sido el de impartir al personal que tiene a cargo, órdenes e instrucciones, supervisar su cumplimiento y sancionar el incumplimiento. Función que se acoplaba muy bien en un contexto donde lo que predominaba era el trabajo manual, y por ende el predominio de la fuerza física del trabajador. Contexto que en actualidad ha dado un vuelco total, originado por los avances tecnológicos, la globalización, el aumento de la competitividad y la aceleración de los cambios. El tipo de trabajo que predomina en las empresas está sustentado en el conocimiento, por lo que en este escenario cada vez se hace más trascendente la labor de las personas. El líder para lograr gestionar y obtener resultados exitosos para la

organización debe saber aprovechar todo el potencial de su equipo de trabajo para maximizar sus recursos, el Coaching es una acción directa sobre las personas, verdaderos autores y responsables del éxito organizacional, que pretende hallar el camino más eficaz para alcanzar los objetivos que fija una individuo, usando los propios recursos y habilidades del coachee; por lo tanto, es una técnica enfocada a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo, por lo que se utiliza la formación, tanto de competencias concretas, como el trabajo en equipo o la atención al cliente, como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés laboral; todo ello mediante estrategia metodología bien planificada logrará que el coachee o directivo al que se dirige el proceso, gestione y dirija su área de una manera más responsable, ética, solidaria, humanista y, consecuentemente, más rentable, productiva y competitiva.

Los integrantes de la gerencia de la empresa-estudio requieren fortalecer y desarrollar las competencias actitudinales que permiten y faciliten la obtención de resultados, particularmente en una empresa que requiere el máximo compromiso y esfuerzo de su gente para continuar mejorando y creciendo cada vez más, por lo tanto el programa de adiestramiento y desarrollo baso en las herramientas del Coaching que más adelante se presenta apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, orientación al cliente y a la calidad, responsabilidad, ética, iniciativa, creatividad e innovación, lealtad, desarrollo de colaboradores, adaptabilidad y flexibilidad, manejo de estrés, autoconfianza y motivación al logro; competencias fundamentales de todo directivo y influyen directamente en los resultados del negocio.

## **Fundamentación**

Las estrategias metodológicas y el diseño instruccional que se presenta en el programa elaborado se fundamenta en los hallazgos encontrados en la consecución de los objetivos planteados, atendiendo directamente las necesidades de formación del personal que integra la gerencia media de la empresa-estudio, diagnosticadas mediante la aplicación de diferentes técnicas, cuyos resultados fueron mostrados en el capítulo IV.

De igual manera el programa se apoya en el marco teórico desarrollado en el capítulo II, mediante el cual fue posible, entre otros aspectos, comprender el funcionamiento de la técnica del Coaching, de los beneficios que se pueden obtener, las herramientas empleadas en el proceso y las experiencias que se han tenido en las organizaciones que ya han puesto en práctica la técnica.

El Coaching como herramienta de desarrollo individualizada, adecuadamente incorporado a estilos de liderazgo personal, contribuye de manera significativa en los resultados del negocio, ya que ayuda a generar satisfacción personal y laboral, al contribuir en el crecimiento personal del coachee.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Propiciar la optimización del desempeño de la gerencia media de una empresa fabricante de componentes y piezas metalmecánicas ubicada en Los Guayos Estado Carabobo, mediante la implementación de un programa de formación basado en la aplicación de las herramientas del coaching.

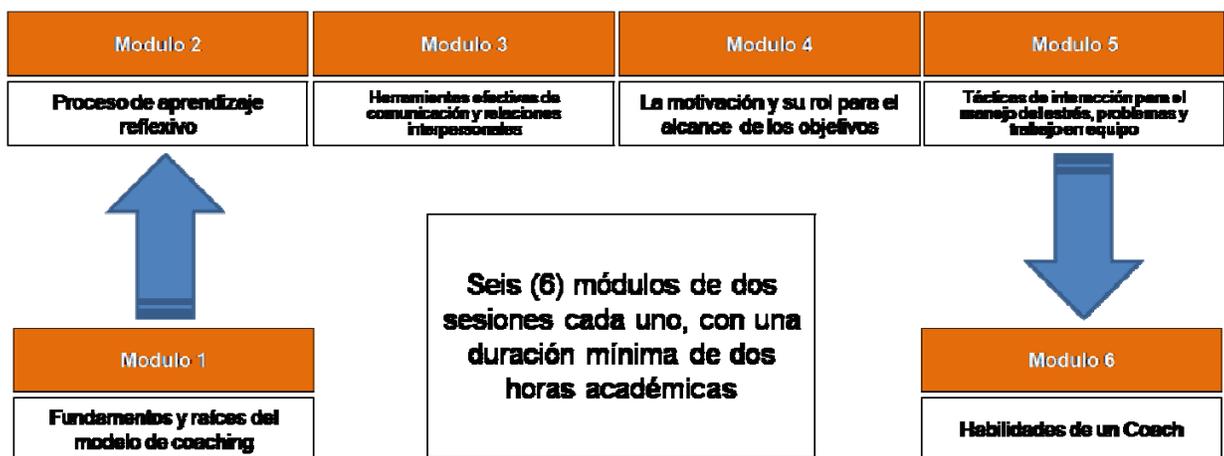
### **Objetivos específicos**

1. Dar a conocer los fundamentos y raíces del modelo de Coaching y las herramientas que se emplean.
2. Implementar en los participantes procesos de aprendizaje reflexivo que los conduzcan hacia la auto-transformación y el auto-conocimiento.
3. Desarrollar en los participantes herramientas efectivas de comunicación y relaciones interpersonales que les faciliten una mejor gestión gerencial.
4. Determinar a través de las herramientas del coaching cómo utilizar la motivación para el alcance de los objetivos organizacionales.
5. Fomentar entre los participantes el manejo de tácticas de interacción para favorecer el trabajo en equipo, la solución de problemas y el manejo del estrés.
6. Descubrir las habilidades necesarias que requieren desarrollar para convertirse en coach efectivo y diseñar un plan de acción concreto para potenciar su propia efectividad como gerentes.

## Estructura de la propuesta

La propuesta consiste en un programa de formación que se encuentra conformado por seis (6) Módulos, los cuales estarán divididos en doce (12) sesiones de dos (2) horas cada una, y las mismas se realizarán semanalmente. De igual forma se suman a estas sesiones horas adicionales de coaching individualizado (en los casos que lo amerite), al igual que la realización de tareas y reportes orales o escritos.

**Figura N° 1:** Programa de formación basado en las herramientas del coaching



Fuente: Asesf Víctor 2011

## **Cronograma de actividades**

### **Modulo I:** Fundamentos y raíces del modelo de Coaching.

En este entrenamiento inicial los participantes podrán obtener competencias que faciliten una mejor comprensión del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, para así poder introducir con mayor facilidad los cambios. Es por ello que con este primer modulo se busca desarrollar competencias tales como: conocer nuevas técnicas para el cambio exitoso y ayudar a las personas a aprender en lugar de enseñarles, las cuales van a permitir manejarse frente a los constantes cambios actuales.

Los temas tratados durante la formación serán:

- Antecedentes Del Coaching
- Definición De Coaching
- ¿Cómo funciona el coaching?
- Características del coaching
- Coaching en las organizaciones
- ¿Qué es el coach?
- Características del coach
- Diferencias entre Gerentes y coachee.

## **Modulo II: Procesos de aprendizaje reflexivo**

Como complemento al desarrollo de las competencias descritas en el modulo anterior, es necesario que los participantes conozcan el proceso interno del aprendizaje, a fin de obtener los conocimientos según la experiencia y vivencia de si mismo, lo cual les permita reflexionar y de allí extraer su aprendizaje. Por ello el coach no debe ser un tutor, o alguien que diga que está bien o está mal, sino es la persona que se da cuenta por si mismo que es lo correcto y que no. Dentro de las competencias que se desarrollaran en este modulo se encuentran: el desarrollo de la autopercepción, descubrir y aplicar nuevas herramientas en su vida cotidiana y profesional.

Los temas tratados durante la formación serán:

- El auto-conocimiento.
- La auto-observación.
- Aprendizaje transformacional

**Modulo III:** Herramientas efectivas de comunicación y relaciones interpersonales.

Es de suma importancia en el proceso de Coaching la relación existente entre el coach y el coachee, es por ello que el coach debe ser un buen comunicador por lo cual debe desarrollar las competencias tales como: escuchar a otros, comunicarse con efectividad, construir relaciones personales, saber negociar correctamente, mantener la empatía al tratar con otros.

Los temas tratados durante la formación serán:

- Los canales de comunicación
- La escucha activa y efectiva
- Los Actos Lingüísticos Fundamentales
- Retroalimentación efectiva y positiva
- Interacción de las partes en conflicto
- Comunicaciones y persuasión

#### **Modulo IV:** El papel de la motivación para el alcance de los objetivos

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato (2001), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Por estas razones una de las competencias que se desarrollarán en este módulo serán la de cultivar talentos individuales y de aprender a motivar con éxito.

Los temas tratados durante la formación serán:

- El papel de la motivación en el coaching efectivo
- La utilización de la motivación a través de recompensas para el logro de objetivos.
- 10 formas no económicas de motivar
- Importancia del gerente en la Motivación

**Modulo 5:** Tácticas de interacción para el manejo del estrés, problemas y el trabajo en equipo.

Las tácticas de interacción verbal son herramientas que puede utilizar el coach para promover la interacción, es decir, intervención oral de sus coachee y, por ende, mayor grado de participación constructiva en las sesiones de coaching. La utilización de una buena técnica de la pregunta por parte del coach es requisito indispensable para una eficiente puesta en práctica de las tácticas, ya que una buena intervención del coachee dependerá, indiscutiblemente, de una buena pregunta que haga el coach. Por lo tanto en este modulo se deben desarrollar las competencias tales como: construcción de relaciones personales, facilitar el éxito del equipo, saber negociar correctamente, desarrollar nuevas tácticas para el cambio exitoso.

Los temas tratados durante la formación serán:

- Las tácticas de interacción verbal
- ¿Qué es trabajar en equipo?
- Creando un equipo saludable
- ¿Cómo solucionar los problemas con efectividad?
- Manejo del estrés laboral.

## **Modulo 6: Habilidades de un coach**

Aprender y desarrollar las habilidades del coaching ofrece muchos de los beneficios en el proceso, entre los cuales se encuentra el poder responder a los sistemas de evaluación y gestión de desempeño, con acciones específicas y relevantes, formar, desarrollar y mantener óptimamente equipos efectivos, constituir una base sólida y real para la delegación efectiva, aprovechar contactos informales para seguir desarrollando a los colaboradores, desarrollar equilibradamente la efectividad y relevancia de las actividades de su área conjuntamente con un buen nivel afectivo, agudizar sus habilidades de recogida de información, comprensión e influencia y otras habilidades interpersonales, sacar mejor rendimiento de las tareas de gestión, desarrollar apropiadamente autonomía y "empowerment" entre sus colaboradores, fomentar la comunicación y creatividad en la empresa, desarrollarse mediante el "auto coaching". Por lo cual se pueden desarrollar en este modulo una serie de competencias, a parte de las nombradas anteriormente también se encuentra el desarrollo en paralelo de un conjunto de habilidades interpersonales, desarrollar habilidades de Coaching y trabajar competentemente.

Los temas tratados durante la formación serán:

- Las doce habilidades del coach.
- El futuro del Coaching y las reglas del juego

## Diseño instruccional de la propuesta

Las actividades que se llevarán a cabo en el programa de formación estarán desglosadas en el cuadro N° 17, donde se especificará según los objetivos específicos el contenido del módulo, las estrategias de aprendizaje, los recursos y las estrategias de evaluación.

Cuadro Num. 17 Diseño Instruccional de la Propuesta

Objetivo(s) Especifico(s)	Contenido	Estrategia(s) de Aprendizaje	Recurso(s)	Estrategia(s) de Evaluación
Dar a conocer los fundamentos y raíces del modelo de coaching y las herramientas que lo integran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El coaching</li> <li>• Los orígenes del coaching</li> <li>• El coaching en todos sus estados</li> <li>• Las herramientas utilizadas en el coaching</li> <li>• Beneficios del coaching en la vida personal y en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación interactiva donde se discutan y compartan opiniones sobre lecturas relacionadas con el modelo de coaching.</li> <li>• Ejercicio práctico de la herramienta del coaching: "diálogo interior".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos coach</li> <li>• Salones acondicionados con puff</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Lecturas del origen, características, y tipos de coaching.</li> </ul>	Participación grupal y auto evaluación
Implementar en los participantes procesos de aprendizaje reflexivo que lo conduzcan hacia el auto-conocimiento y la auto-transformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El auto-conocimiento.</li> <li>• La auto-observación.</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de coaching grupal.</li> <li>• Actividades de interacción grupal para discusión de lecturas.</li> <li>• Ejercicios Práctico. (Estudio de Caso)</li> <li>• Realización de Ensayo individual de autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos coach</li> <li>• Salones acondicionados con puff.</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Material didáctico</li> </ul>	Participación individual y Dinámicas grupales

Fuente: Assef, Victor (2011)

Cuadro Num. 17 Continuación...

Objetivo(s) Específico(s)	Contenido	Estrategia(s) de Aprendizaje	Recurso(s)	Estrategia(s) de Evaluación
<p>Determinar a través de las herramientas del coaching como utilizar la motivación para el alcance de los objetivos organizacionales</p>	<p>El papel de la motivación en el coaching efectivo. La utilización de la motivación a través de recompensas para el logro de objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•10 formas no económicas de motivar.</li> <li>•Importancia del gerente en la Motivación</li> </ul>	<p>Sesiones de coaching grupal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Taller Teorico-practico de tecnicas/ herramientas de motivación.</li> <li>•Ejercicio práctico de la herramienta del coaching: "La línea del tiempo"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dos coach</li> <li>•Salón</li> </ul> <p>Acondicionados con puff</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Equipo audiovisual</li> <li>•Sonido</li> <li>•Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores</li> </ul>	<p>Simulaciones o role play Terapia de grupo</p>
<p>Fomentar entre los participantes el manejo de tácticas de interacción para favorecer el trabajo en equipo, la solución de problemas y el manejo del estrés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El desarrollo de equipos de alto desempeño.</li> <li>•El acompasamiento (la empatía).</li> <li>•La indagación (el manejo de preguntas poderosas)</li> <li>•Técnicas para el análisis de problemas y toma de decisiones.</li> <li>•Técnicas de Relajación</li> </ul>	<p>Coaching grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Practicas de tácticas de interacción grupal</li> <li>•Ejercicios Práctico. (Estudio de Caso)</li> </ul>	<p>Dos coach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Salones</li> </ul> <p>aconicionados con puff</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Equipo audiovisual</li> <li>•Sonido</li> <li>•Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores</li> </ul>	<p>Participación en las Dinámicas grupales</p>

Fuente: Assef, Victor (2011)

Cuadro Num. 17 Continuacion...

Objetivo(s) Específico(s)	Contenido	Estrategia(s) de Aprendizaje	Recurso(s)	Estrategia(s) de Evaluación
<p>Descubrir las habilidades necesarias que se requieren desarrollar para convertirse en coach efectivo y diseñar un plan de acción concreto para potenciar su propia efectividad como gerentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cómo convertirse en líder-coach.</li> <li>•El arte del coaching.</li> <li>•Pasos para confeccionar un plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ejercicios Práctico. (Estudio de Caso)</li> <li>•Elaboración de un plan de acción</li> <li>•Exposiciones y demostraciones.</li> </ul>	<p>Dos coach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Salones acondicionados con puff</li> <li>•Equipo audiovisual</li> <li>•Material didáctico</li> </ul>	<p>Simulaciones o role play</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Formalización de un plan de acción individual</li> </ul>
<p>Descubrir las habilidades necesarias que se requieren desarrollar para convertirse en coach efectivo y diseñar un plan de acción concreto para potenciar su propia efectividad como gerentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cómo convertirse en líder-coach.</li> <li>•El arte del coaching.</li> <li>•Pasos para confeccionar un plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ejercicios Práctico. (Estudio de Caso)</li> <li>•Elaboración de un plan de acción</li> <li>•Exposiciones y demostraciones.</li> </ul>	<p>Dos coach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Salones acondicionados con puff</li> <li>•Equipo audiovisual</li> <li>•Material didáctico</li> </ul>	<p>Simulaciones o role play</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Formalización de un plan de acción individual</li> </ul>

Fuente: Aseff Victor, 2011

## Recursos para la ejecución del programa

A continuación se presentan los recursos y los costos estimados para llevar cabo la propuesta basada en la aplicación de las herramientas del Coaching para la optimización del desempeño de la gerencia media de una empresa fabricante de componentes y piezas metalmecánicas ubicada en Los Guayos Estado Carabobo. Dichos costos están divididos de acuerdo a los distintos módulos que conforman el programa. Este presupuesto está determinado para un límite de doce (12) participantes, por lo cual la ausencia de uno de ellos no implicará la reducción del monto estimado. De igual forma, es necesario destacar que una vez que inicie el programa no puede incluirse ningún otro participante.

Cuadro Num. 18 Recursos requeridos para el Desarrollo de la Propuesta, Modulo I

Tipo de Recurso	Descripción	Costo Estimado
Humanos	2 Coach (800 Bs/Hora)	1600,00
Materiales	Salón, acondicionado	900,00
	Material didactico (reproduccion)	240,00
	Refrigerio (participantes y facilitadores)	300,00
Tecnologicos	Alquiler de equipos audiovisuales	350,00
TOTAL MODULO I		3390,00

Fuente: Assef, Victor (2011), P&F Consultores (2011)

Cuadro Num. 19 Recursos requeridos para el Desarrollo de la Propuesta, Modulo II

Tipo de Recurso	Descripcion	Costo Estimado
Humanos	2 Coach (800 Bs/Hora)	1600,00
Materiales	Salón, acondicionado	900,00
	Material didactico (reproduccion)	240,00
	Refrigerio (participantes y facilitadores)	300,00
Tecnologicos	Alquiler de equipos audiovisuales	350,00
TOTAL MODULO II		3390,00

Fuente: Assef, Victor (2011), P&F Consultores (2011)

Cuadro Num. 20 Recursos requeridos para el Desarrollo de la Propuesta, Modulo III

Tipo de Recurso	Descripcion	Costo Estimado
Humanos	2 Coach (800 Bs/Hora)	1600,00
Materiales	Salón, acondicionado	900,00
	Material didactico (reproduccion)	240,00
	Refrigerio (participantes y facilitadores)	300,00
Tecnologicos	Alquiler de equipos audiovisuales	350,00
TOTAL MODULO III		3390,00

Fuente: Assef, Victor (2011), P&F Consultores (2011)

Cuadro Num. 21 Recursos requeridos para el Desarrollo de la Propuesta, Modulo IV

Tipo de Recurso	Descripcion	Costo Estimado
Humanos	2 Coach (800 Bs/Hora)	1600,00
Materiales	Salón, acondicionado y pizarra acrilica	950,00
	Material didactico (reproduccion)	240,00
	Refrigerio (participantes y facilitadores)	300,00
Tecnologicos	Alquiler de equipos audiovisuales	350,00
TOTAL MODULO IV		3440,00

Fuente: Assef, Victor (2011), P&F Consultores (2011)

Cuadro Num. 22 Recursos requeridos para el Desarrollo de la Propuesta, Modulo V

Tipo de Recurso	Descripcion	Costo Estimado
Humanos	2 Coach (800 Bs/Hora)	1600,00
Materiales	Salón, acondicionado y pizarra acrilica	950,00
	Material didactico (reproduccion)	240,00
	Refrigerio (participantes y facilitadores)	300,00
Tecnologicos	Alquiler de equipos audiovisuales	350,00
TOTAL MODULO V		3440,00

Fuente: Assef, Victor (2011), P&F Consultores (2011)

Cuadro Num. 23 Recursos requeridos para el Desarrollo de la Propuesta, Modulo VI

Tipo de Recurso	Descripcion	Costo Estimado
Humanos	2 Coach (800 Bs/Hora)	1600,00
Materiales	Salón, acondicionado	900,00
	Material didactico (reproduccion)	240,00
	Refrigerio (participantes y facilitadores)	300,00
Tecnologicos	Alquiler de equipos audiovisuales	350,00
TOTAL MODULO VI		3390,00

Fuente: Assef, Victor (2011), P&F Consultores (2011)

Luego de presentar la estimación de los costos por cada módulo se determina que el costo total del programa es de VEINTE MIL CUATROCIENTOS CUARENTA CON 00/100 (Bs. 20.440,00), lo cual representa el monto total aproximado a pagar la empresa-estudio para implementar el programa de Coaching planteado.

## CONCLUSIÓN

Las personas que laboran en las empresas, cualquiera sea el cargo que ocupen y la actividad que desempeñen, son los protagonistas y responsables del éxito organizacional. Por ello, hoy en día las organizaciones apuestan decididamente por el desarrollo de su capital intelectual; y han surgido diversas técnicas que permiten que sea el mismo individuo que consiga lo mejor de sí, lo que genera nuevas posibilidades para la acción y logra resultados extraordinarios en el desempeño; una de esas técnicas es el Coaching el cual se ha convertido en una estrategia de última tecnología para el desarrollo de personal.

La empresa objeto de estudio, está dedicada a la fabricación de componentes metalmecánicos, tiene más de 50 años en el mercado venezolano; su misión radica en satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y accionistas; lo cual pretende lograr mediante el apego a las especificaciones solicitadas, a los más altos estándares de calidad establecidos tanto a nivel nacional como internacional, adecuándose a tecnologías de clase mundial y desarrollando productos innovadores.

Sus objetivos estratégicos están plenamente direccionados a la satisfacción de sus clientes, a optimizar el uso de las materias primas e insumos, a preservar el medio ambiente, la salud de sus trabajadores y elevar su preparación técnica y actitudinal; todo ello en enmarcado dentro de un único lineamiento, ofrecer productos de las más alta calidad; en el mes de marzo del pasado año, esta planta obtuvo la Certificación bajo la Norma ISO 9001-2000 para comercializar, diseñar, fabricar, almacenar y distribuir piezas metalmecánicas, para ramos automotrices comerciales e industriales, lo cual demuestra y garantiza la calidad del proceso de fabricación de sus

productos, según certificado emitido por el ente Bureau Veritas Certification, las certificaciones obtenidas son la del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), la acreditación del Reino Unido Servicio de Acreditación (UKAS) y por la Junta Nacional de Acreditación de los Estados Unidos (ANAB), válidas por un período de tres años con auditorias semestrales de seguimiento.

Indudablemente esta certificación fortalece la imagen de la empresa, la confianza entre clientes y proveedores; pero implica el compromiso de mantener los niveles de calidad, y el esfuerzo arduo y permanente de mejorar cada vez más; y la responsabilidad de dirigir todas las acciones y esfuerzos recae sobre sus líderes, líderes abocados a ayudar a los trabajadores a desarrollar habilidades para brindar un servicio de excelencia, mantenga motivado a la gente y genere equipos de trabajo de alto desempeño.

Considerando la vital importancia que tiene la gerencia media de cualquier empresa en la consecución de objetivos, de la cercanía con la base de trabajadores, la presente investigación se propuso diseñar un programa de adiestramiento y desarrollo mediante la aplicación del coaching para la optimización del desempeño de la gerencia media de dicha empresa.

En este sentido, primeramente se buscó conocer la situación de la empresa en relación a las políticas de formación del talento humano, en especial las referentes al adiestramiento y desarrollo de tipo conductual; para lo cual se llevó a cabo la revisión documental del plan de formación previsto para el presente período, y una entrevista semi-estructurada a la Gerente de Relaciones Industriales, quien es la principal responsable del adiestramiento y desarrollo del personal.

Mediante estas técnicas se pudo conocer que en la empresa, se considera fundamental la capacitación del personal, tanto técnico como actitudinal; por lo que se realizan eventos de adiestramiento que permitan el desarrollo actitudinal y el adiestramiento técnico del talento humano, sin embargo para poder cumplir los requisitos para la obtención de la certificación ISO 90012000 la formación del personal había estado orientada casi totalmente a la preparación técnica de los trabajadores y así como a aspectos concernientes al sistema de la calidad de la empresa.

Toda empresa como sistema único, requiere que su personal posea competencias particulares que facilite el logro de los objetivos organizacionales, por lo cual era necesario identificar las actitudes requeridas por el personal que conforma la gerencia media, para que su desempeño contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, lo cual se realizó a través un análisis estratégico basado en resultados, que permite determinar necesidades de capacitación orientadas a resultados del negocio; la información recabada fue obtenida mediante una mesa de trabajo en la que participaron, la Gerente de Relaciones Industriales, el Gerente de Planta, la Jefa del Departamento de Gestión de la Calidad, el Jefe del Departamento de Chasis y el Jefe del Departamento de Misceláneos; representado los cargos y departamentos más importantes en la empresa.

De esta manera se logró puntualizar que para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, las principales competencia actitudinales que requieren tener los integrantes de la gerencia media, para que su desempeño contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, son liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, orientación al cliente y a la calidad, compromiso organizacional, ética, iniciativa, creatividad e innovación, lealtad,

responsabilidad, desarrollo de personal, adaptabilidad y flexibilidad, sensibilidad interpersonal, manejo de estrés, autoconfianza y motivación al logro.

De igual manera, resultó pertinente obtener la información de cada uno de los integrantes de la gerencia media con respecto a su propia percepción en cuanto a las competencias requeridas para impulsar y alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, así como también establecer las brechas de adiestramiento, según el comportamiento ideal con respecto a la percepciones reflejadas en cada uno de los ítems evaluados, con la finalidad de elaborar una propuesta ajustada a las necesidades reales de cada integrante.

Luego de ello, se demuestra que toda la población posee debilidades, unos más que otros, en las distintas dimensiones estudiadas, lo cual representa una oportunidad de mejora, deduciéndose que con la aplicación de la propuesta diseñada, se eliminaran o, en su defecto, se reducirán a su mínima expresión. En cuanto a las dimensiones en las cuales se reflejaron más debilidades, fueron motivación, desarrollo de colaboradores, adaptación al cambio y manejo del estrés y en menor frecuencia, en el resto de los aspectos estudiados. Todas estas debilidades presentadas en las anteriores competencias, influyen en el comportamiento de la gerencia media, lo que hace que su rendimiento al igual que su desempeño, no sea el más adecuado ni el deseado para el alcance de los objetivos organizacionales.

Por las razones anteriormente evidenciadas, la propuesta planteada, está diseñada con la finalidad de optimizar el desempeño de la gerencia media de la empresa caso de estudio, mediante la implementación de un programa de formación basado en las herramientas del Coaching, estructurada por seis

módulos de dos sesiones cada uno, con una duración mínima de dos horas, abarcando tanto sesiones individuales como grupales, en diversos ambientes y con distintas estrategias de aprendizaje, en donde se dan a conocer a los participantes, los fundamentos y raíces del modelo de Coaching, así como las herramientas que lo conforman y la implementación de los procesos de aprendizaje reflexivos, que los conduzcan hacia la auto-transformación y el auto-conocimiento para desarrollar en ellos herramientas efectivas de comunicación y relaciones interpersonales que les faciliten una mejor gestión gerencial orientada al crecimiento personal y al logro de los objetivos organizacionales.

Es por ello que la propuesta busca fundamentalmente fomentar en los coachees el manejo de tácticas de interacción para favorecer el trabajo en equipo, la solución de problemas y el manejo del estrés así como ayudar a desarrollar el conocimiento, la conciencia, el desempeño, la responsabilidad y la confianza del colaborador en sí mismo, ya que mediante la aplicación del Coaching es posible aumentar el grado de responsabilidad, mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, permitir adquirir nuevas habilidades, resolver mejor los problema y ser más efectivo al tratar con las personas mediante el desarrollo mayor de la adaptabilidad al cambio, tener mayor conciencia y adquirir nuevas perspectivas.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los objetivos planteados y alcanzados mediante la presente investigación, y luego de presentar la propuesta se procede a realizar las siguientes recomendaciones a OCI-METALMECANICA, C.A., a fin de mejorar el desempeño del personal, particularmente de los integrantes de la gerencia media:

1. Aplicar el modelo propuesto considerando cada uno de los objetivos y el contenido presentado.
2. Incluir posteriormente al personal interesado en el adiestramiento mediante la técnica de Coaching, ya se obtienen mejores resultados cuando el individuo está dispuesto a esforzarse para lograr el cambio planteado.
3. Promover las competencias actitudinales genéricas que requiere el personal que conforma la empresa, divulgarlas y convertirlas en metas de cumplimiento para la mejora y el desarrollo de cada persona dentro de su equipo o entorno de trabajo.
4. Darle prioridad y mayor énfasis a los eventos de formación destinado a desarrollar competencias actitudinales.
5. Elaborar y diseñar el plan de formación de personal para que inicie en el mes de enero de cada año y culmine en el mes diciembre, de acuerdo a la planificación de las entidades didácticas, no coincida con el cierre e inicio del ejercicio económico de la empresa lo cual obstaculiza llevar a cabo procesos con la detección de necesidades de adiestramiento y la asistencia a cursos.
6. Redefinir las funciones del personal que integran la Gerencia de Relaciones Industriales, teniendo en cuenta el número de trabajadores

en la empresa, se considera fundamental que esta gerencia integre otros profesionales que colaboren en el alcance de los objetivos del área, particularmente los relacionados con el adiestramiento y desarrollo del personal.

7. Implementar un programa de incentivos para elevar la motivación del personal.
8. Mejorar los canales de comunicación interna, para que los miembros de la organización se mantengan actualizados a las exigencias de los clientes, necesidades de la empresa y de las estrategias implementadas para el logro de objetivos.
9. Realizar evaluaciones post-adiestramiento a fin de detectar fallas, oportunidades de mejora y emprender acciones de mejora para incrementar la efectividad del adiestramiento; de igual manera, mantener los indicadores de gestión del área con respecto a resultados.
10. Incorporar la matriz de análisis estratégico basado en resultados como estrategia para el diagnóstico de las necesidades de adiestramiento y desarrollo, de manera que las acciones formativas estén alineadas a los objetivos organizacionales.

## LISTA DE REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

Acosta, Carlos (2001). **Introspección socrática: Una aproximación filosófica.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.uninorte.edu.co/publicaciones/discernimiento/edicion07/3.html>. Consulta 2010, Diciembre 2.

Almada, A (2001). **Formación de los recursos humanos y competencia laboral.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/competencia-laboral.htm>. Consulta: 2010, Noviembre 8.

Alonso, Antonio (s/f). **De la motivación a la auto-motivación: El éxito del líder-COAH.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.asescoaching.org/lidercoach.html>. Consulta: 2010, Febrero 3.

Ander-Egg, Ezequiel (1988). **Técnicas de Investigación Social.** Editorial Hvmanitas. Buenos Aires.

ANRI. (2007). **Detección de necesidades en base al modelo ROI.** Taller. Material mimeografiado. Caracas. Venezuela

Arias, Fidas. (2006). **Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme. Caracas. Asociación Española de Coaching (ASESCO) (s/f). **Coaching.** Web en línea. Disponible: <http://www.asescoaching.org/elcoaching.html>. Consulta:, Octubre 31. 2010, Febrero 3. 2011

Asociacion Española de Coaching, 2003 <http://www.asescoaching.org/>

Barnáez, Raquel y López, Claudia (2001). **Análisis de la técnica del coaching como una estrategia de desarrollo del capital intelectual en las organizaciones.** Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

Bayon Jose, Cubeiro Miguel, Coaching Empresarial, 2006  
[www.scribd.com/doc/49458472/COACHING-EMPRESARIAL](http://www.scribd.com/doc/49458472/COACHING-EMPRESARIAL)

Bernal Jose, La era del coaching, Revista Producto, Diciembre 2000

Blanco, José (2006). **¿El coaching, nueva cicuta socrática?**

Artículo en línea. Disponible:

[http://www.grupodo.com/espanol/newsletter/secciones/pdf/enero\\_2006/art2.pdf](http://www.grupodo.com/espanol/newsletter/secciones/pdf/enero_2006/art2.pdf). Consulta 2010, Febrero 2. 2011

Bracho, María, Castro, Hirma y Fernández Gladys (2007). **Propuesta basada en herramientas del Coaching para mejorar el desempeño del personal administrativo que labora en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo Campus La Morita**. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración Comercial. Universidad de Carabobo. La Morita. No publicado.

Caby, Francois (2004). **El coaching**. De Vecchi. Barcelona – España.

Certificaciones y Gestion por Competencias, Muñoz y Vega, 2001

[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias\\_procesos\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias_procesos_metodologia.pdf)

Chávez, Dennis (s/f). **Conceptos y técnicas de recolección de datos en la Investigación jurídico social**. Publicación en línea. Disponible: <http://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/pdf/Denisanurio.pdf>. Consulta: 2011, Febrero 26.

Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mcgraw Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta edición. Mc Graw Hill. Santa Fe - Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Mc Graw Hill. México.

Competencias del Coaching,

[http://www.dpoconsulting.com/las\\_competencias\\_claves\\_del\\_coaching\\_ICF.pdf](http://www.dpoconsulting.com/las_competencias_claves_del_coaching_ICF.pdf)

Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, congregada en su 88ª reunión (2000)

[http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/conv\\_142/pdf/res\\_des.pdf](http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/conv_142/pdf/res_des.pdf)

Cook, Marshall (2004). **Coaching efectivo: Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral.** Mc Graw Hill. Colombia.

Cortadellas, Joan (s/f). **Proceso de Planificación Estratégica.** Universidad Politécnica de Cataluña. Presentación en línea. Disponible: [portal.ipvc.pt/images/ipvc/ipvc/plano/ipvc2bis.pps](http://portal.ipvc.pt/images/ipvc/ipvc/plano/ipvc2bis.pps)  
Consulta: 2010, Septiembre 10.

Cortadellas Joan, 2010, Planificacion estrategica  
<http://es.scribd.com/doc/27337658/Proceso-de-PlanificaciOn-EstratEgica>

Cuadra, Jesús (s/f). **Análisis Transaccional.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.en-contacto.net/queesat.htm>. Consulta: 2010, Agosto 13.

Davis, Keith y Newstrom, John. (1990). **El comportamiento humano en el trabajo:** comportamiento organizacional. 7ª edición. México 1990.

De La Torre, Andrés (2003). **El método socrático y el modelo de Van Hiele.** Lecturas Matemáticas (24), 100-101. Universidad de Antioquia: Medellín.

Delgado de Smith, Yamile (2006). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas.** Segunda edición. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Dolan, Simón y otros (2003). **La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI.** Mc Graw Hill. Madrid.

Echegoyen, Javier (1995). **Mayéutica.** Libro en línea.  
Disponible: <http://www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofía/Filosofíagriega/Presocráticos/Mayeutica.htm>  
Consulta: 2011, Febrero 3.

Escobar, Paula (2004). **Eneagrama.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.rie.cl/?a=4010>. Consulta: 2010, Junio 16.

Eslava, Edgar. (2006). **Coaching en la gestión del capital humano.** Artículo en línea. Disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/coaching\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_capital\\_humano](http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano). Consulta: 2010, Octubre 31.

Estaño, Rosa (s/f). **Coaching ¿Moda o Tendencia?** Artículo en línea.

Disponible: <http://www.asescoaching.org/coachmodaotendencia.html>.  
Consulta: 2011, Febrero 3.

Evies, Mary., Hernández, Joanna., Martínez, Jennifer., & Varuzza, María. (2003). **Coaching: una necesidad estratégica**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.gruporial.com/coachingvirtual/articulosview.asp?key=23>  
Consulta: 2010, Noviembre 5.

Florez, Victoria (s/f). **La Ventaja del Coaching o Asesoramiento Ejecutivo**. Artículo en línea. Disponible: [http://www.umano.com.pe/docs/pdf/2004\\_megatendencias\\_coachin.pdf](http://www.umano.com.pe/docs/pdf/2004_megatendencias_coachin.pdf).  
Consulta: 2010, Agosto 10.

García, Sergio (2004). **Menón. El problema del conocimiento**. Artículo en línea. Disponible: <http://arje.atSPACE.com/episte10.htm>. Consulta: 2011, Marzo 5.

García, Víctor.(1995). Del fin a los objetivos de la educación personalizada. Ediciones Rialp.

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

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

Guerrero, Jesús (2007). **Cómo impulsar el desarrollo del personal**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.jesusguerrero.com/2007/03/como-impulsar-el-desarrollo-del.html>. Consulta: 2010, Agosto 4.

Hashuel, Patricia. (2002). **El Coaching en las organizaciones**. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.patriciahshuel.com.ar/111.htm>.  
Consulta: 2010, Julio 23.

Hernández, Antonio y Morales, Verónica (2004). **La calidad y su gestión**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd76/calidad.htm>.  
Consulta: 2011, Febrero 16.

Hernández, Roberto., Fernández Carlos y Baptista, Pilar. (1999). **Metodología de la investigación**. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México.

Hurtado, Iván; Toro, Josefina (1998). **Paradigmas y Métodos de**

**Investigación en tiempos de cambio.** Editorial Epísteme. Valencia, Venezuela.

Informacion & Gestion, Analisis DOFA, Definiciones, 2006  
<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

Instituto Internacional de Sofrología Caycediana (2006). **Sofrología.** Web en línea. Disponible: [http://www.sofrologia.com/so\\_definicion.htm](http://www.sofrologia.com/so_definicion.htm). Consulta: 2010, Junio 21.

Instituto Venezolano de Programacion Neurolinguistica, La PNL, Glosario de Terminos <https://www.ivpnl.com.ve/la-pnl/glosario-de-terminos.html>

Jimenez Maria, Barchino Roberto, Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas, 2004  
[http://spdece.uah.es/papers/Jimenez\\_Final.pdf](http://spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf)

**La era del Coaching.** (2000). Artículo en línea. Disponible en: <http://www.producto.com.ve/200/notas/coaching.html>. Consulta: 2010, Julio 16.

Lara, Francisco. (2004). **De la gestión del conocimiento al Coaching directivo.** Documento en línea. Disponible en: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/10.pdf>. Consulta: 2010, Julio 23.

Launer, Viviane (s/f). **El por qué del Coaching.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.coaching/spain.com/coaching.htm#porque>. Consulta: 2010, Octubre 10.

López Manuel. (2006). **Lenguaje transparente: relaciones interpersonales en la empresa.** Instituto de Estudios Almerienses: España.

Los procesos de formación y capacitación de recursos humanos en el Sector Cooperativo, Mirabal y Ojeda, 2007  
<http://www.monografias.com/trabajos45/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos2.shtml>

Marcano, maria. (2003). La ciencia de la psicología en el nuevo milenio. Editora Rivolta. Valencia, Venezuela.

Martínez, Jesús (2005). **Planificación Estratégica de Recursos**

**Humanos.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/07/32558.ph>  
p. Consulta: 2010, Septiembre 15.

Masciotra, Domenico (2005). **Reflexividad, metacognición y competencia.** Artículo en línea. Disponible: <http://kino.iteso.mx/~luisg/COMPETENJCIA%20REFLEXIVIDAD%20Y%20METACOGNICION.doc>. Consulta: 2011, Febrero 3.

Mendoza, Alejandro (1992). **Manual para determinar necesidades de adiestramiento y desarrollo.** Editorial Trillas. México.

Meza, Leonardo.(2007). **Formación y capacitación.** Artículo en línea. Disponible en: <http://www.rrhh./trabajos45/capacitacion-recursoshumanos/capacitacion-recursos-humanos2.shtml>. Consulta 2010, Noviembre 09.

Monzo Joaquin, PNL y Negociacion, s/f  
<http://www.areasrh.com/psicologia/pnlnegociacion.htm>

Mora, Carlos. (2004). **La relevancia del Coaching.** Artículo en línea. Disponible en: <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/la-relevancia-del-coaching.html>. Consulta: 2008, Julio 23.

Phillips, Jack, Stone, Ron y Phillips, Patricia (2001). **Human Resorces Scorcard. Measuring the return on Investment.** Editorial Butterworth – Heinemann.

Phillips, Jack. (1997). **Return On Investment In Training And Performance Improvement Programs.** Edit.propress. Usa.

Pinotti, Esteban (2006). **Lo que el coaching sí es.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.estebanpinotti.com/demo/coaching.html>. Consulta: 2011, Febrero 3.

Quintero, Thais; Comportamiento Organizacional, 2007  
<http://www.monografias.com/trabajos11/comor/comor.shtml>

Ramos, María y Rea Kenya (2007). **Diagnostico post-adiestramiento del programa “Coaching Transformacional” aplicado a gerentes y supervisores de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Salsas y Untables Valencia.** Tesis de grado para optar al título de Licenciadas en

Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

**Resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 88ª reunión.** (2000). Documento en línea. Disponible: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm> #III. Consulta: 2010, Diciembre 5.

Resolución sobre el desarrollo de recursos humanos  
[http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/conv\\_142/pdf/res\\_des.pdf](http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/conv_142/pdf/res_des.pdf)

Riegner, Marina. (2000). **Coaching: Todo lo que hay que saber sobre coaching empresarial.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.mujeresdeempresa.com/actualidad/actualidad000605.shtml>  
Consulta: 2010, Noviembre 3.

Rivera, Roberto; Resistencia al cambio en equipos de trabajo, 2003  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/resisuch.htm>

Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional, 1999

Rogers, Carl (1972). **Psicoterapia Centrada en el Cliente.** Paidós. Buenos Aires.

Salas, Alfredo y Molina, Fanny. (2003). **Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.** Colegio de Ingenieros de Venezuela. Caracas.

Sastre y Aguilar, La ventaja competitiva a través de la Gestión de Recursos Humanos, 2003  
<http://www.monografias.com/trabajos67/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva2.shtml>

Serna, Humberto. (1997). Gerencia Estratégica. 3R Editores. Colombia.

Sosa, Evika y Yáñez, Robert (2004). **Coaching como estrategia de entrenamiento en los gerentes de Caribbean Food C.A de restaurante Metrópolis.** Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

Spencer Milton y Spencer Roslyn. (1993). **Competencias en el Trabajo**. Editorial Reverte. Nueva York.

Vecino, José. (2005). **Capacitación: ¿Gasto o inversión?** Artículo en línea. Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos-sobre-recursoshumanos.htm> Consulta: 2011, Febrero 2.

## **ANEXOS**

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

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA CONOCER LAS POLITICAS  
INHERENTES A LA FORMACION DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
OCI-METALMECANICA, C.A.**

Me dirijo a usted con el objeto de solicitar su valiosa colaboración a efectos de dar respuesta a las siguientes preguntas, once (11) en total, en el marco de una entrevista estructurada, cuyo objetivo principal es recopilar información acerca de las políticas de formación de talento humano aplicadas en esta organización. La información aquí suministrada será manejada estrictamente con fines investigativos, por ende es confidencial.

La misma será insumo para la elaboración del trabajo de grado para optar por el título de Administrador Comercial, titulado:

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO BASADO EN LA  
APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA  
DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.**

**INSTRUCCIONES**

1. Por favor responda a cada una de las preguntas aquí planteadas, su respuesta es pilar fundamental del proceso investigativo.
2. Las respuestas no tienen límite de tiempo, solo el que usted estipule como prudente.
3. Es posible que se incorporen preguntas a lo largo de la conversación, todas vinculantes al tema en cuestión.

Agradecido por su tiempo, honestidad y colaboración

Br. Victor Assef  
13.699.660

1. ¿Cuáles son las políticas y objetivos de formación para el adiestramiento y desarrollo del talento humano, dentro de la organización?
2. ¿Qué consideración le merece a usted el desarrollo de las competencias actitudinales, enfocadas como estrategia para el logro de los objetivos de esta empresa?
3. En relación a la importancia de las competencias actitudinales enfocadas como estrategia para el alcance de los objetivos ¿Cuáles considera usted que son las competencias actitudinales que requiere el recurso humano de la organización?
4. ¿Cuál es la situación actual del adiestramiento y desarrollo en el marco de los aspectos actitudinales?
5. ¿Cómo está diseñado el plan de formación y desarrollo para los años 2010 y 2011?
6. ¿Qué estrategias metodológicas se utilizan para el adiestramiento y desarrollo actitudinal del recurso humano en la organización?
7. ¿Qué criterios se utiliza en la selección de las entidades didácticas que prestan servicio a la empresa?
8. ¿Existen en la empresa facilitadores internos que impartan algún tipo de formación en la organización?
9. ¿Evalúa la organización el contenido programático que ofertan las entidades didácticas, analizando las necesidades internas de la organización en materia de aprendizaje? ¿Cómo?
10. ¿Cuál es la duración y frecuencia de los eventos pautados en el plan de adiestramiento?
11. ¿Existe algún método que permita evaluar la efectividad del adiestramiento?

UNIVERSIDAD DE  
CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINSITRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PUBLICA  
CAMPUS BARBULA

## ENCUESTA



El presente instrumento tiene por finalidad evaluar su comportamiento como líder dentro de la organización, la información aquí recolectada será de carácter investigativo y será base fundamental para la elaboración del trabajo especial de grado, para optar por el título de Administrador Comercial, titulado PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.

### INSTRUCCIONES

- 1.- Lea cuidadosamente el cuestionario
- 2.- Marque con una equis (X) la respuesta que más se acerque a su opinión
- 3.- No deje preguntas sin responder
- 4.- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no lo identifique

### OPCIONES DE RESPUESTAS

- 1 *Muy en desacuerdo*
- 2 *En desacuerdo*
- 3 *Ni de acuerdo, ni en desacuerdo*
- 4 *De acuerdo*
- 5 *Muy de acuerdo*

Gracias por su colaboración y tiempo

Victor Oswaldo Assef Paredes

Num.	ITEM(S)	1	2	3	4	5
1	Estoy a gusto con mi grupo de trabajo					
2	Fomento el trabajo en equipo para cumplir con las metas de mi área					
3	Permito que el personal a mi cargo exprese necesidades y opiniones					
4	Razono los puntos de vista planteados por el personal a mi cargo					
5	Considero los intereses del personal a mi cargo a la hora de tomar decisiones					
6	Existe en mi equipo de trabajo confianza y apoyo mutuo					
7	Comprendo los sentimientos que expresan mis compañeros de trabajo					
8	Busco asesoría para resolver los conflictos en mi grupo de trabajo					
9	Busco nuevas y mejores maneras de hacer las cosas					
10	Promuevo los valores en mi equipo de trabajo					
11	Contribuyo al logro de los objetivos de mis compañeros					
12	Indico acciones específicas para mejorar el desempeño del personal a mi cargo					
13	Soy honesto en la labor que realizo					
14	Utilizo mi autoridad en beneficio de todos					
15	Felicito a mi equipo cuando logramos una meta					
16	Siento que el ambiente de trabajo me estimula a dar lo mejor de mí					
17	Apoyo constantemente a mis compañeros en el desarrollo de sus competencias					
18	Proporciono a mi equipo una retroalimentación clara y sincera					
19	Aclaro las normas de evaluación a mi equipo de trabajo					
20	Reconozco mis fortalezas y áreas de mejora					
21	Conozco las fortalezas y áreas de mejora del personal a mi cargo					
22	Actúo con seguridad y confianza en un proceso de negociación					
23	Estimulo a mi personal a que considere los errores como oportunidades de mejora					
24	Resguardo la confidencialidad de los problemas que me comentan los compañeros de trabajo					
25	Tengo seguridad en mí mismo al momento de realizar mis tareas					
26	Cuando converso con mis compañeros comprendo sus inquietudes					
27	Trabajo persistentemente hasta lograr mi objetivo					
28	Superviso que el personal a mi cargo cumpla con las instrucciones impartidas					
29	Mantengo una actitud positiva ante las circunstancias adversas que sucedan en la organización					
30	Comunico la orientación estratégica de la organización					
31	Logro controlar el estrés que genera la labor que realizo					
32	Mantengo un trato cordial con el personal que tengo a mi cargo a pesar de la presión que pueda existir					
33	Mantengo un buen nivel de entusiasmo durante mi jornada de trabajo					
34	Estoy comprometido con los objetivos de la organización					
35	Coopero en la búsqueda de fuentes de información para conocer nuevas tendencias de mercado					
36	Me adapto con facilidad a los cambios en la organización					
37	Participo en la planificación y organización del trabajo del equipo a mi cargo					
38	Me considero un líder competente					
39	Mantengo la calma a pesar de la presión que pueda sentir en algún momento					
40	Encuentro rápidamente las soluciones adecuadas a problemas que surgen en el área de trabajo					



### JUICIO DE EXPERTOS

Yo, \_\_\_\_\_, portador de la cedula de identidad numero: \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que analice, revise y evalué el instrumento de recolección de datos del trabajo de Grado, titulado: **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A.**, realizado por el Bachiller Víctor Oswaldo Assef Paredes CI: 13.699.660.

El mismo reúne las características necesarias para ser considerado valido, por lo tanto apto para ser aplicado y perseguir el logro de los objetivos planteados.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la Ciudad de Valencia a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

Firma



### CONSTANCIA DE CONFIABILIDAD

El instrumento de recolección de datos del trabajo titulado: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO BASADO EN LA APLICACIÓN DEL COACHING, COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA METALMECANICA, CASO: OCI-METALMECANICA, C.A., presentado por el bachiller: Assef Paredes, Víctor Oswaldo, cedula de identidad : 13699660, como requisito para obtener el título de ADMINISTRADOR COMERCIAL, se ha sometido al procedimiento de confiabilidad conocido como **ALPHA DE CRONBACH**, para los ítems cuya escala de medición es de tipo ordinal.

Para este procedimiento se tomo el instrumento aplicado a las doce (12) personas que conforman el objeto de estudio. Se procesaron los datos en un formato diseñado para tal efecto (anexo) y se aplico la formula correspondiente, obteniendo así un coeficiente de **0,7010**.

Considerando el resultado obtenido en la muestra seleccionada, el instrumento suministrado "**ES CONFIABLE**" para la recolección de datos. Sin embargo es pertinente acotar que el procedimiento señalado permite medir el grado ítems del instrumento analizado son comprendidos desde un enfoque común por los encuestados, garantizando un criterio de respuesta homogéneo en una población de características similares, evitando de esta manera una dispersión en la información suministrada, causada por alguna interpretación errónea.

Es importante señalar que el referido procedimiento no esta diseñado para determinar si los ítems contenidos en el, den respuesta a los objetivos planteados en la investigación, por lo tanto el resultado de "alta confiabilidad" es independiente de los resultados obtenidos en los procesos de validación conocido como "Juicio de Experto".

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en el mes de Octubre de 2.011

Atentamente,

Prof. Juan Muñoz  
FaCES-UC