



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



**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL “COACHING”
ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PINTURAS EN VALENCIA EDO. CARABOBO**

Tutora: Prof. Anais Marrero

Autores (a):

Línea de Investigación: Gestión de Personas

Bravo Pérez, Luisana W.

C.I. 20.969.450

Quintero Rojas, Yenire A.

C.I. 17.494.042

Solórzano Núñez, Rosaura

C.I. 19.063.024

Bárbula, febrero de 2015.



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



**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL “COACHING”
ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PINTURAS EN VALENCIA EDO. CARABOBO**

Autores (a):

Bravo Pérez, Luisana W.

C.I. 20.969.450

Quintero Rojas, Yenire A.

C.I. 17.494.042

Solórzano Núñez, Rosaura

C.I. 19.063.024

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciadas en Relaciones Industriales

Bárbula, febrero de 2015.

NOMBRAMIENTO DEL TUTOR



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL “COACHING”
ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PINTURAS EN VALENCIA EDO. CARABOBO**

TUTORA

PROF. ANAIS MARRERO

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Prof. Anais Marrero

C.I. 7.131.766

Bárbula, febrero de 2015.



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

VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL “COACHING” ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PINTURAS EN VALENCIA EDO. CARABOBO.”**, presentado por las Bachilleres Bravo, Luisana C.I. 20.969.450, Quintero, Yenire C.I. 17.494.042, Solórzano, Rosaura C.I. 19.063.024, para optar al Título de: Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I

Firma

DEDICATORIA

Dios, Señor y dador de vida, a ti gracias por ser el motor que impulsa cada paso que doy, por ser la guía en mi camino y ser la fuerza de seguir.

*Papi, Mami y Zuly, mi mayor motivación, infinitas gracias por tanto amor incondicional, apoyo y confianza, esfuerzo, constancia y compañía en cada momento de mi vida. **Este logro es nuestro, LOS AMO.***

Abuelos y Tíos, a ustedes mi sincera gratitud por estar presente en todos los momentos importantes de este largo pero gratificante recorrido.

Rosaura y Yenire, compañeras, cuasi colegas y protagonistas de este viaje.

¡¡¡¡¡Lo hicimos!!!!

Bravo Luisana

DEDICATORIA

A Dios por llegar a mi vida y mostrarme el verdadero camino. Por guiar mis pasos y llevarme de las tinieblas a su luz admirable, por mostrarme su amor y llenar el vacío que había en mi, ayudándome a superar los obstáculos durante este recorrido. Toda la Gloria sea para Dios. TE AMO MI FIEL AMIGO

A mi Madre, mi mejor amiga. Por cada una de sus oraciones, vivo ejemplo de superación. Por estar siempre a mi lado para ayudarme a levantar, por confiar en mí y guiarme al camino de la verdad. Eres parte de mi vida y de lo que soy hoy. TE AMO MAMI ERES MI EJEMPLO.

A mi Padre por su apoyo cuando más lo necesito, por creer en mí, por alentarme en momentos de angustia, temor y miedo, por incentivarme a ser constante sin importar el tiempo, para alcanzar la meta! TE AMO PAPI ERES MI APOYO.

A mi Esposo por cada detalle y atención, por estar en las buenas y en las no tan buenas, por ser mi mejor amigo y aceptar ser mi compañero de vida. Hasta que Cristo venga. TE AMO ERES MI VIDA.

A mi Hermana, cuñado y sobrinas, por recordarme que siempre hay un motivo para reír, por motivarme a hacer las cosas como si las hiciera siempre para Dios, con amor y dando lo mejor. Por ser ejemplo de carácter, obediencia y humildad. LOS AMO Y LOS ADMIRO GRANDEMENTE.

A mis Suegros y cuñada quienes me han hecho parte de su familia. Siempre dispuestos a brindarme su apoyo. Han ayudado a hacer de mí, una mejor persona. LOS AMO FAMILIA.

A mi Equipo de Trabajo, Licdo. Oscar Quintero, Licdo. José Manuel Navarro, Licda. Girlvia Guedez y Licda. Paola Rivadeneira, por darme la oportunidad de

conocerlos y saber que hay personas con las que se puede contar y confiar. Por ayudarme, tanto en lo personal como en lo profesional. DIOS LES BENDIGA.

A mis compañeras de batalla Luisana y Rosaura, porque con paciencia, constancia y tolerancia... ¡LO LOGRAMOS! MÁS QUE AMIGAS HERMANAS.

Quintero Yenire

DEDICATORIA

Dedico mi Trabajo de Grado primeramente a Dios por ser mi sustento inagotable y mi impulso inigualable quien siempre ha estado conmigo aun no siendo merecedor de su gracia y de su amor.

A mi Padre y Madre que me han enseñado la importancia de la constancia y dedicación, valores y principios, de amar y respetar, de seguir adelante y nunca rendirse y a tener fe en Dios y en uno mismo.

A mis hermanos Yoelber, Damelis y Lucio porque desde que nacieron no han hecho más que amarme, protegerme y enseñarme a ser una buena persona, a ser humilde y valorar lo que tengo.

A mi Abuela Aura que desde siempre ha sido un gran e inigualable apoyo, una madre más que mi buen DIOS me regalo.

A mis tías Rosaura y Yarami que son mis grandes amigas, unas segundas madres y un ejemplo a seguir para mí, siempre apoyándome y haciendo de mí una mejor persona.

A mi Novio Rafael Jesús por ser un amigo incondicional, un gran apoyo en todo momento y ese compañero maravilloso que llego a mi vida para quedarse.

A mis grandes más que compañeras amigas Luisana y Yenire, por ser unas maravillosas guías y ayudadoras que DIOS coloco en mi camino para hacer de esta una excelente travesía.

Solórzano Rosaura

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, Por darnos sabiduría y fortaleza para cumplir eficazmente con los objetivos. Por su gracia y favor, guiando nuestros pasos en todo momento y renovando nuestras fuerzas cada día para alcanzar la meta, mostrándonos que con Él todo es posible.

A NUESTROS PADRES, por el apoyo incondicional, por sus enseñanzas y por motivarnos a no ser conformes, sino a ir siempre más allá. Por estar ahí en cada momento y suplir nuestras necesidades.

A todos nuestros familiares, amigos, profesores y compañeros que incondicionalmente nos mostraron su apoyo. Por estar siempre dispuestos a ayudarnos y orientarnos, en especial a nuestra tutora Anais Marrero.



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



**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL “COACHING”
ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PINTURAS EN VALENCIA EDO. CARABOBO**

Autoras: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura.

Tutora: Prof. Marrero, Anais.

Fecha: Febrero, 2015

RESUMEN

Esta investigación plantea evaluar la efectividad del “*Coaching*” organizacional en el liderazgo de la alta gerencia de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas, ubicada en Valencia, edo. Carabobo. Para desarrollar el estudio se empleó una metodología documental con un enfoque descriptivo y se realizó un cuadro de operacionalización de los objetivos específicos establecidos. La cual se llevó a cabo empleando las técnicas: entrevista y encuesta mediante el instrumento cuestionario (Escala de Likert) que fueron los más apropiados para recolectar la información y aproximarse a la realidad que constituye el objeto de estudio, para poder obtener los datos que sirvieron de base para el análisis e interpretación de los resultados. En este caso, los resultados obtenidos se presentan de manera porcentual, lo que permitió comparar lo solicitado por la organización y evidenciar la optimización del liderazgo en los gerentes a través del “*Coaching*” y así dejar constatado que fue altamente efectivo ya que como herramienta clave en el proceso de formación profesional que permitió un avance progresivo del potencial de cada uno de los participantes en el programa desarrollando en ellos nuevas competencias y que a su vez contribuye al alcance de las metas organizacionales a través de su gente y para su gente. Sin obviar la recomendación de mantener un acompañamiento para la continuidad del aprendizaje.

Palabras Claves: “*Coaching*”, Liderazgo, Efectividad, Desarrollo



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



**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL “COACHING”
ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE
UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PINTURAS EN VALENCIA EDO. CARABOBO**

Autoras: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura.

Tutora: Prof. Marrero, Anais.

Fecha: Febrero, 2015

ABSTRACT

This research evaluates the effectiveness of organizational “*Coaching*” in leadership from senior management of a company manufactures paints located in Valencia, Carabobo State. This investigation was development with a documentary methodology and descriptive approach using a Table Operationalization of the Specific Objectives set was performed. Which was carried out using the techniques: interview and questionnaire survey by instrument (Likert Scale) who were the most appropriate to collect information and approaching reality that is the object of study, to obtain the data used the basis for the analysis and interpretation of results. In this case, the results are presented in percentage terms, allowing comparison requested by the organization and demonstrate the optimization of leadership in managers through the “*Coaching*” and to leave found that it was highly effective because as a key tool in the training process which allowed a progressive advance of the potential of each of the participants in the program developing in them new skills and which at the same time contributes to the achievement of organizational goals through the people and for the people. Without ignoring the recommendation to keep a support for continued learning.

Keywords: “*Coaching*”, leadership, effectiveness, development.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	x
Resumen	xi
Índice General	xiii
Índice de Cuadros	xv
Índice de Tablas	xvi
Índice de Gráficos	xvii
Índice de Anexos	xix
Introducción	xx
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	24
Objetivo General	30
Objetivos Específicos	30
Justificación	31
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	33
El estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero, Barquisimeto Edo. Lara.	33
El “ <i>Coaching</i> ” Organizacional: Herramienta clave en el desarrollo de los Relacionistas Industriales pertenecientes a la escuela de Relaciones Industriales.	34
1er. Congreso Internacional de “ <i>Coaching</i> ” Organizacional. Noviembre 2001. Universidad de Carabobo, Valencia Edo. Carabobo.	35
Bases teóricas	36
Teoría de Sistemas	36
Cultura	37
Características de la Cultura Organizacional	38
Clima Organizacional	39
Subsistemas de La Gestión de las Relaciones Industriales	40
Generalidades del “ <i>Coaching</i> ”	45
Objetivos del “ <i>Coaching</i> ”	49
Principios del “ <i>Coaching</i> ”	50

Beneficios Generales del “ <i>Coaching</i> ”	52
Tipos de “ <i>Coaching</i> ”	54
Aplicaciones del “ <i>Coaching</i> ” Organizacional	58
Estilos de “ <i>Coaching</i> ”	59
Características de cada Estilo	59
Gerente	63
Clasificación del Gerente	64
Liderazgo	65
El Líder	66
Principios del Líder	68
Aprendizaje	69
Estilos de Aprendizaje	70
Proceso del “ <i>Coaching</i> ” Organizacional	71
Efectividad	73
	69
	72
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	77
Tipo de Investigación	77
Estrategia Metodológica	79
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	85
Técnica	85
Instrumento	87
Validez y Confiabilidad	90
Validez	90
Confiabilidad	91
Población y Muestra	92
Población	92
Muestra	95
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
Conclusiones	122
Recomendaciones	125
LISTA DE REFERENCIAS	127

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Esquema de la Efectividad	74
2. Cuadro Técnico Metodológico	82
3. Interpretación por Dimensiones	118
4. Conclusión por Dimensiones del “ <i>Coaching</i> ”	123
5. Dimensiones y Recomendaciones del “ <i>Coaching</i> ”	125

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
1. Distribución de Cargos de la Alta Gerencia por Departamentos	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No.	Pág.
1. Dan buen ejemplo	101
2. Motivan a dar lo mejor	102
3. Dejan tomar decisiones	103
4. Se interesan por las personas	104
5. Sentimos que nos apoyan	105
6. Nos escuchan	106
7. Están orgullosos de su personal	107
8. Saben corregirnos adecuadamente	108
9. Mantienen política de puertas abiertas	109
10. Se alegran de nuestros éxitos	110
11. Tienen sentido del humor	111
12. Conceden importancia a la información	112
13. Denotan optimismo	113
14. Les gusta trabajar en equipo	114
15. Comunican la filosofía	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No.	Pág.
16. Dan buen ejemplo	116

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.	Pág.
Anexos	131
A. Entrevista RR.HH.	132
B. Cuestionarios	134
C. Validez de la Escala de Likert	140
D. Validez del Instrumento	145
E. Contenido y Objetivos del Programa de “ <i>Coaching</i> ” Organizacional	149

INTRODUCCIÓN

El “*Coaching*”, como herramienta de uso en las organizaciones por parte de la gerencia, conlleva el manejo de aspectos propios de las mismas; el clima organizacional, los valores, la cultura y la motivación, entre otros, son importantes para lograr un buen desempeño del recurso humano, comprendiendo tópicos relacionados con el manejo y solución de problemas de comunicación, productividad, efectividad, liderazgo y capacitación; que involucran una compenetración entre el gerente y sus colaboradores, para así explotar su capacidad y potencial en el campo laboral y profesional.

La presente investigación está orientada a la evaluación del programa de “*Coaching*” Organizacional, dirigido al personal gerencial y operativo, de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo; la misma aportó información acerca de un tema innovador que toca aspectos importantes de las dimensiones en que se desenvuelven los seres humanos y que por ende afectan a las organizaciones, proporcionando conclusiones para que los organizadores del programa las tomen en consideración a la hora de implantar una nueva metodología, en caso de ser necesaria, porque depende de ésta que el personal gerencial y operativo optimice tanto sus relaciones personales como su desempeño laboral dentro de la organización.

Es así como los profesionales y gerentes deben prepararse y capacitarse para enfrentar el reto de ser las personas que guíen el camino de otros, para hacerles ver la solución a problemas que, desde su propia perspectiva o visión, no lograrían encontrar, concientizando la relación entre el cuerpo, el lenguaje y las emociones; en

este campo Echeverría R.(2003) en su libro Ontología del Lenguaje hace referencia que el término “es una interpretación de lo que significa el ser humano”, por lo antes expuesto consideramos importante para la realización de la presente investigación, estas premisas, siendo elementos claves para lograr el equilibrio, que den como resultado una persona visionaria en cuanto a oportunidades se refiere, con la capacidad de resolver problemas no sólo en su área laboral, sino también en el orden profesional y personal.

Es importante considerar el hecho de que las organizaciones no pueden estar fuera de las tendencias gerenciales que día a día marcan patrones de conducta y que se desarrollan en el campo organizacional, por lo que las experiencias de éstas deben tomarse en cuenta para ser implantadas en ellas, contribuyendo con esto a optimizar el trabajo que deben realizar sus trabajadores, que una vez empoderados, se sumarán al mercado laboral en condiciones apropiadas y así ser ejemplo de excelencia. Este estudio determinó las metas del programa de “*Coaching*” Organizacional implantado en una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo, precisando la alineación de los objetivos del programa con los objetivos de la organización especialmente en la alta gerencia, de igual manera se identificó el cambio en el comportamiento de los mismos y, por último, haciendo alusión a la efectividad y eficacia del programa de “*Coaching*” Organizacional.

Esta investigación consta de cuatro capítulos; a continuación se detalla cada uno:

En el Capítulo I se enmarca el problema, que pretende validar la efectividad de la metodología aplicada, basada en técnicas de “*Coaching*” para lograr un codesarrollo en el liderazgo de la alta gerencia. Estudios previos realizados por la empresa

arrojaron como resultado oportunidades de mejora en temas de liderazgo llevándolos a implementar dicha metodología.

El Capítulo II, hace énfasis en el marco teórico y consta de los antecedentes, tomando como referencia las siguientes investigaciones: Morales R. (2009) “El estilo de liderazgo y la productividad de la empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto edo. Carabobo” ya que su objetivo se basó en determinar estilos de liderazgo. Marchan M. (2009) “El “*Coaching*” Organizacional: herramienta clave en el desarrollo de los Relacionistas Industriales, pertenecientes a la escuela de Relaciones Industriales” el cual tuvo como objetivo analizar el “*Coaching*” Organizacional como herramienta clave para el desarrollo del Licenciado de Relaciones Industriales y por último el 1er Congreso Internacional de “*Coaching*” Organizacional (2001) realizado con la finalidad de difundir las prácticas y conceptos gerenciales y liderazgo que encierra la filosofía del “*Coaching*”, las bases teóricas sirvieron de apoyo a la ejecución de este estudio.

El Capítulo III hace referencia al tipo de investigación la cual es de carácter descriptiva; en la que se utiliza como tipo de estudio el exploratorio – descriptivo, y las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recoger la información suministrada, fueron la revisión documental y la entrevista estructurada para alcanzar el objetivo N°1 y así poder describir la metodología aplicada, la entrevista y la encuesta mediante dos cuestionarios para operacionalizar el objetivo N°2 y de esta manera poder diagnosticar la efectividad de dicha metodología, para dar cumplimiento al objetivo N°3 procederemos a hacer un análisis partiendo de los resultados obtenidos para validar si el aprendizaje fue transmitido a cabalidad.

El Capítulo IV se refiere al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, mediante la revisión documental de la metodología de “*Coaching*” Organizacional suministrada por la organización objeto de estudio, al igual que los datos suministrados de la aplicación de los instrumentos utilizados, los cuales fueron una entrevista tipo cuestionario para los gerentes y una encuesta tipo cuestionario para los colaboradores de los gerentes de la organización, que posteriormente se utilizaron para desarrollar las conclusiones y a su plantear las recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad se está viviendo un mundo globalizado, en el cual las organizaciones tienden a lograr una transformación y se observa que la forma para que puedan ser más competitivas es tomando en cuenta los cambios que se sucedan en su entorno, y así sobrevivir expandiendo sus oportunidades.

El Dr. Carvajal M. (2000), en su artículo sobre Herramientas Básicas de “*Coaching*”, publicado por Internet, plantea que las condiciones del mercado actual, globalizado, actualmente competitivo y en permanente cambio, demanda un tipo de organización menos jerárquica, más horizontal y participativa, más flexible, ágil y liviana en donde los miembros que lo conforman, puedan acceder a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la empresa, ello obliga a los directivos, gerentes y supervisores a implementar nuevas modalidades de gestión para la cual no están preparados.

Lo tradicional del modelo de gestión descansaba en la capacidad del gerente para especificar, ordenar, coordinar y particularmente controlar el desempeño de su gente, tal forma de gestión está en una latente crisis. Ella sólo produce desempeños mínimos en las personas, las que se orientan a “cumplir” las formas asignadas, esta modalidad de gestión fija un “techo” al rendimiento.

El tipo de gestión requerido en la actualidad busca desarrollar desempeños máximos, donde las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas que el gerente no está siquiera en condiciones de especificar. Es más, busca que los miembros de la organización expandan sus actuales capacidades a través de procesos de aprendizaje permanente, esto exige una gestión orientada a obtener óptimos niveles de desempeño de la capacidad presente de las personas, lo que implica obtener el máximo de su capacidad actual y comprometerse al desarrollo de nuevas competencias en el futuro.

Desde el año 1990, se está implementando con mayor énfasis, una técnica gerencial llamada “*Coaching*” Organizacional, que ayuda a mejorar el desempeño de las organizaciones mediante la formación de directivos, gerentes y supervisores, que da como resultado una generación de valor y optimización de los procesos de la organización.

Tal como señala el Ing. Chirinos E. (2001), el “*Coaching*” es una práctica gerencial orientada a facultar al personal para que éste lidere su propio desarrollo a través de trabajo inteligente.

Es notorio, ante la realidad de una competitividad agresiva que proporciona grandes oportunidades de crecimiento, la necesidad de facultar a otros; a fin de poder adquirir y poner en práctica competencias para optimizar su desempeño e influir en decisiones relacionadas con el qué, el cómo y para qué de las tareas de su cargo, lo cual implica que estos puedan desarrollar su potencial a través de los resultados que ellos mismos generan.

Echeverría R. (2001), plantea que:

Un verdadero coach debe estar en capacidad de escuchar y mejorar las oportunidades y las dificultades de las empresas; ser más efectivo al coordinar acciones, desarrollar estándares de impecabilidad, ser capaz de generar en su equipo mayores niveles de compromiso con la misión de la empresa; crear ambientes de aprendizaje para la excelencia, manejar adecuadamente los conflictos y aprender a relacionarse desde una nueva base ética, personal y empresarial. (Pág. 154)

La importancia que tiene en la actualidad el “*Coaching*” Organizacional, obligó a los coaches de todo el mundo a reunirse en Valencia, en el I Congreso Internacional de “*Coaching*” Organizacional, convocado por la Universidad de Carabobo y empresas dedicadas a la consultoría para el diagnóstico administrativo y desarrollo empresarial. Dentro del grupo de ponentes destacó Julio Olalla el cual dice que las personas y organizaciones deben incorporarse en el aprendizaje del saber, pero no sólo en el aspecto conceptual, pues también hay que tomar en cuenta lo emocional, lo corporal y lo espiritual, ya que a su juicio, parte de la crisis que se experimenta en el mundo, es por consecuencia de que la gente dice: “*Aprendo muchos conceptos pero eso no cambia mi capacidad de vivir*”.

En nuestro país la palabra “*Coaching*” suena extraña a muchas empresas, sin embargo se apuesta a la mejora continua de los equipo de trabajo, orientados al fiel compromiso de lo hecho en Venezuela.

El escaso nivel observado de compromiso por parte de los gerentes en fomentar la cercanía con cada uno de sus colaboradores ha sido palpable y de trascendencia. El gerente debe dirigir y orientar el trabajo de sus colaboradores y conocer el

mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial, para así incentivar de esta manera a sus colaboradores y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados.

Se deben optimizar los recursos disponibles, no se trata de buscar en el exterior las personas necesarias para desarrollar una tarea, una función o un conjunto de ellas, sino identificar el potencial oculto en los mismos empleados de que se dispone, es importante tener en cuenta que los recursos humanos son lo más preciado para una organización, ya que en esta radica su prosperidad en la valía de su personal, y su supervivencia en la labor investigadora de sus hombres mejor preparados.

Es fundamental que los gerentes sean la base, ya que deben enfrentar muchos retos y para eso tendrán que tener conciencia y centrarse a los diferentes cambios que se puedan presentar. Estos gerentes deberán asumir grandes tareas como:

- Incentivar el posicionamiento estratégico de la empresa.
- Diseñar la estrategia individual que le permita competir.
- Seleccionar la estrategia colectiva más adecuada para su estrategia individual.
- Contribuir a la definición del rol más adecuado de su equipo en relación a su estrategia colectiva.

- Participar activamente en la materialización de los esfuerzos gremiales para instrumentar los acuerdos de cooperación.

En consecuencia, es importante señalar que los líderes deben entender que su formación y entrenamiento como recurso humano ocupa posiciones de alto nivel, esto con miras a fortalecer su visión estratégica de cara a la globalización.

La herramienta más poderosa para ayudar a gestionar un proceso de cambio en el gerente es el aprendizaje. Hay que explorar nuevas técnicas gerenciales y con frecuencia hay que hacerlo como si fuera un juego, para que no resulten demasiado desalentadoras, a medida que la gente aprende se van desbloqueando sus actitudes y desarrollan ideas que empujan hacia adelante el proceso de cambio. El “*Coaching*” Organizacional, se ha implementado en diversas organizaciones con el deseo de incorporar a la experiencia de aprender, todo el espectro de la experiencia humana.

La presente investigación tendrá como escenario en una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo, la cual es líder en el mercado de pinturas en el país, ya que está comprometida a trabajar con altos estándares de calidad y servicio, con una cultura orientada a satisfacer las necesidades de los clientes. Con un servicio de más de 50 años, hoy pueden decir con orgullo que están en toda la geografía nacional. Esta empresa de pinturas tiene como objetivo la constante búsqueda de la innovación para la máxima eficiencia y calidad de sus productos, marcas y servicios.

No obstante, ha sufrido diversas transiciones aunadas a la globalización y el medio ambiente externo, que ha influenciado y propiciado cambios de estructura, dichos cambios acarrearón problemáticas no palpables a simple vista, lo que condujo a la

implementación por parte de la organización de una encuesta con relación al tema del liderazgo, ya que la problemática se inclinaba a esta vertiente, una vez culminado el proceso el cual les llevo a un diagnóstico sobre una peculiar situación con oportunidades de mejora en sus gerentes, que requería de un plan de acción, una vez culminado dicho plan dio apertura a implementar un programa basado en “*Coaching*” Organizacional como herramienta para optimizar el liderazgo, por tal motivo la presente investigación nos lleva a realizar una evaluación de la efectividad del programa de “*Coaching*” Organizacional en el liderazgo de la alta gerencia de una empresa de fabricación, distribución y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo, identificando de esta manera:

¿Qué metodología de “*Coaching*” es implementada a los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo?

¿Cuál es el nivel de efectividad de la metodología de “*Coaching*” implementada a los gerentes para la optimización del liderazgo en una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo?

¿Cómo es la transmisión del aprendizaje en la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo?

Objetivo general

Evaluar la metodología del “*Coaching*” Organizacional, como herramienta estratégica para optimizar el liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo.

Objetivos Específicos

- Describir la metodología de “*Coaching*” implementada en la transmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo a los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.
- Determinar la efectividad de la metodología del “*Coaching*” en la transmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.
- Analizar la transmisión del aprendizaje en la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de elaboración fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.

Justificación

La gerencia moderna no puede ignorar la avalancha de conocimientos administrativos que se han originado en las organizaciones, por lo tanto, es necesario saber utilizarlos; instándoles así a proporcionar a sus trabajadores las herramientas adecuadas para el desempeño de sus funciones, especialmente ante el hecho de tener que enfrentar escenarios muy competitivos donde la globalización presenta muchas oportunidades, para ello es importante estar atento al desarrollo de la cultura organizacional de la empresa y lo que es más, saber motivar a sus componentes a fin de lograr un equipo integrado, participativo y altamente comprometido con la misión de la organización.

Desde luego Venezuela y su sector empresarial privado no se ha quedado atrás en lo que respecta a esta nueva técnica gerencial llamada “*Coaching*” Organizacional que transforma la manera de gerenciar en la cultura de la empresa. Especialmente hoy día cuando la situación se ha tornado más compleja, debido a las condiciones económicas y sociales que atraviesa el país, nos damos cuenta que el recurso humano debe poseer conocimiento y sabiduría, estando en constante capacitación que le permita competir y adaptarse a lo que exige el mundo globalizado, es ahí donde el “*Coaching*” Organizacional puede ayudar a descubrir y desarrollar capacidades y habilidades en el dominio humano, siendo éste determinante en la eficacia que puede tener la organización.

La presente investigación se fundamenta en la evaluación de un programa de “*Coaching*” aplicado al contexto gerencial, mediante el cual se demostrará el nivel de efectividad del mismo; igualmente se resaltaré la importancia de la aplicación de la técnica de “*Coaching*” Organizacional como herramienta estratégica para optimizar el liderazgo de los gerentes y contribuir, en este caso, al proceso de la toma de

decisiones. Por lo tanto es el “*Coaching*” Organizacional una estrategia gerencial que ayuda a mejorar el desempeño y la realización personal de los ejecutivos de una empresa.

Por ello esta investigación puede ser de gran utilidad para aquellas personas que requieran información referente a la efectividad de esta novedosa técnica gerencial, y que estén en busca de nuevas alternativas que les permita adquirir competencias que los preparen para actuar en el ámbito personal y laboral con la finalidad de desempeñarse de manera efectiva en las organizaciones y producir efectos en el desempeño de su grupo de trabajo.

Además constituye un importante precedente para todos aquellos investigadores que deseen posteriormente abordar y profundizar el tema en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se procedió a indagar exhaustivamente en diversos estudios anteriores relacionados con el “*Coaching*” Organizacional y liderazgo, considerando cada uno de los factores relevantes y su importancia e impacto para las organizaciones, se seleccionaron las que se describirán a continuación, ya que las mismas guardan relación directa con el objeto de estudio de esta investigación:

Se considera relevante la investigación de Morales R. (2009), titulada “El estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto edo. Lara”, la cual tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo y la productividad en las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero en Barquisimeto edo. Lara, el cual es de carácter descriptivo con diseño de campo. Fue presentado ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para así optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Mención Empresarial.

En la misma se llegó a concluir, que dentro de las características relevantes que se identificaron dentro del estilo de liderazgo utilizado por los gerentes de las organizaciones estudiadas, está la orientación que moviliza al personal hacia la visión emprendida por el líder, la limitación que alienta la excelencia y autonomía del trabajo en equipo y la capacitación que se utiliza para desarrollar en el empleado

habilidades según las exigencias de las tareas llegando a la recomendación de implantar en su gestión gerencial la participación en los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores al igual que impulsar el desarrollo de las competencias laborales como herramienta de gestión gerencial estratégica.

El aporte que esta investigación nos proporciona es la de incorporar la participación como característica del estilo de liderazgo fundamentado en el compromiso individual y organizacional para desarrollar e incluir en los empleados las habilidades y competencias considerando el equilibrio en la relación social del hombre y su tarea.

La investigación desarrollada por Marchan M. (2009), titulada “El “*Coaching*” Organizacional: herramienta clave en el desarrollo de los Relacionistas Industriales pertenecientes a la escuela de Relaciones Industriales, este trabajo de grado fue presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, la cual se orientó hacia una línea de investigación descriptiva - de campo apoyada en una revisión bibliográfica o documental.

Entre sus principales conclusiones cabe destacar como la más importante, que se logró comprobar es que la herramienta del “*Coaching*” es un factor estratégico que le permite al Relacionista Industrial el seguro perfeccionamiento del potencial y del saber hacer, y mediante sus componentes (el coach, la comunicación, la mutualidad, entre otras) se logran obtener esos beneficios que impulsan su desarrollo, exhortando así a que se incorpore en el pensum de estudio de la Escuela de Relaciones Industriales un seminario o programas para un desempeño efectivo que este dirigido al estudiante referente al “*Coaching*” como herramienta para potenciar capacidades y así fortalecer esa herramienta en el ámbito educativo.

Esta investigación se relaciona con el estudio actual ya que la autora señala que la aplicación del “*Coaching*” es una herramienta clave para la optimización del desempeño, en la investigación se quiere proponer un programa de formación estratégico basado en el modelo “*Coaching*” Organizacional para la optimización del liderazgo, además esta investigación sirve de referencia y de guía para el desarrollo de las teorías fundamentales, ya que contiene varios aspectos de la herramienta “*Coaching*”.

Se consideró relevante la información sobre la filosofía del “*Coaching*” dirigida al sector productivo, académico y profesional en Venezuela, por lo que se hace referencia a:

1er. Congreso Internacional de “*Coaching*” Organizacional. Noviembre 2001. Universidad de Carabobo. Valencia edo. Carabobo. Este congreso se realizó con el fin de difundir las prácticas y conceptos gerenciales y de liderazgo que encierra la filosofía del “*Coaching*” Organizacional, con la finalidad de promover la mejora integral de la gestión y productividad de las empresas y la imagen de la Universidad de Carabobo como institución capaz de apoyar el desarrollo organizacional.

Es misión del Congreso poner a disposición de todos los asistentes, los conocimientos y herramientas actualizados de nivel mundial sobre “*Coaching*” Organizacional, visualizando de forma sistémica los procesos y estrategias que permitan potenciar el liderazgo a través de acciones efectivas.

Es visión del congreso desarrollar la inquietud de los líderes como agentes de cambio integral en su organización, con elementos que les permitan tener una visión clara del entorno y de los objetivos que se transforman en metas, de gente

competente, cultura organizacional adecuada y sobre todo, capital intelectual que genere competencias. La realización de este Congreso destaca la importancia y los posibles alcances del “*Coaching*” en la organización, lo cual fortalece el enfoque de la presente investigación.

Bases Teóricas

La presente investigación está basada en fundamentos teóricos muy específicos, los cuales aportan beneficios considerables en el proceso de desarrollo por medio del “*Coaching*” organizacional, basándonos principalmente en los subsistemas de recursos humanos ya que son importantes porque nos aportan un conocimiento más amplio permitiendo reconocer el carácter complejo, multifacético y multirrol del trabajador como recurso a optimizar.

Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas o teoría general de sistemas surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los *sistemas concretos* que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de *sistemas abstractos* como los que estudia la física.

Se atribuye al biólogo Ludwig von Bertalanffy quien la desarrolló entre las décadas de los años 40 y 50 del siglo XX (*Teoría General de Sistemas*, 1967). Su objetivo era encontrar las estructuras de los sistemas de la realidad, para poder unificar los conceptos aplicados a distintos sistemas y generar así leyes universales. No importa el área de conocimiento a que se refiera el sistema, ya que la teoría general de sistemas busca encontrar reglas de carácter general.

La teoría de sistemas puede aplicarse al estudio de las organizaciones permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Asimismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformado por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, podremos detectar con la amplitud requerida tanto la problemática como los procesos de cambio que de manera integral, es decir, a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en un tiempo determinado.

Cultura

Se hace necesario hoy día la interacción en conjunto de las personas dentro de una organización para que cumplan con sus responsabilidades y, a la vez, generen cambios productivos a la misma.

Al respecto, Marín H. (1998), define a la cultura como:

Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, es algo que los integrantes de más edad de un grupo intentan transmitir a los jóvenes y que moldea su conducta y manera de percibir y entender el mundo. (Pag.209)

Esta definición hace mención a que los individuos tienen que traer una formación cultural que los haga entender y percibir un modo de pensar coherente a un ambiente donde se desempeña y esto se debe a la cultura.

En lo que se refiere a la cultura organizacional, ésta hace alusión al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas, transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo para el logro de sus objetivos.

Características de la Cultura Organizacional

Dentro de los procesos de cultura organizacional, existen múltiples características que, en conjunto, captan la esencia de la misma.

Al respecto, Robbins S. (1996), presenta las principales características de la cultura organizacional: Innovación y Asunción de Riesgos: Se refiere al grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

Cultura organizacional fuerte vs. Cultura organizacional débil (subcultura)

En una cultura fuerte se expresan los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Mientras que las subculturas tienden a formarse para reflejar problemas, situaciones o experiencias que enfrentan a estos, pero incluyen no solo los valores centrales sino también los valores adicionales específicos de cada miembro según el área a la que pertenezca. Asimismo los valores centrales se conservan en lo esencial pero se modifican para reflejar la situación distintiva de cada unidad.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura organizacional dominante y estuvieran compuestas únicamente por subculturas (culturas débiles) no habría una

interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento adecuado o inadecuado.

Clima Organizacional

Una organización debe conocer los juicios que emitan sus miembros, debido a que éstos están directamente relacionados con la productividad.

Por lo cual, Rodríguez N. (2001) define clima organizacional como la percepción que tienen las personas que trabajan en una organización del funcionamiento estructural y dinámico de la misma.

De la misma manera, Goncalves A. (2002) define al clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)”.

Aquí se hace referencia a la importancia que tiene el clima organizacional entre los factores del sistema y la motivación, porque va a transformar el comportamiento de los individuos dentro de una organización y, por ende, su esquema de trabajo.

En un intento por ampliar el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. El clima tiene repercusiones en el

comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con la estructura y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Desde esa perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones); por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Subsistemas de la Gestión de las Relaciones Industriales

El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la

dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes:

Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.

Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos

aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Es por ello la importancia de constantemente capacitar y desarrollar al personal de la organización con la finalidad de ir cerrando brechas que pudiesen aparecer durante la dinámica de trabajo y que a su vez puedan interferir en el normal funcionamiento de la organización.

El subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal. La capacitación y el desarrollo le permiten a la organización mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad, así mismo se puede decir que el adiestramiento consiste en mejorar las actitudes y aptitudes del recurso humano permitiéndole detectar aquellas áreas que presente deficiencia en la organización.

Por tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas implanten programas de capacitación y desarrollo que a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados.

Lo relevante es que los programas de adiestramiento faciliten a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización.

La capacitación y el desarrollo de personal obedecen a la impostergable necesidad de mantener una fuerza laboral eficiente y capacitada, de acuerdo a los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo dentro de la organización y a las diversas presiones cambiantes de las actividades organizacionales modernas.

Algunas empresas elaboran planes anuales de capacitación para cada empleado, generalmente elaborado con base en evaluaciones y desempeños y planes de carrera. Muchas empresas invierten cantidades significativas de dinero para la elaboración del adiestramiento de sus empleados y para que los resultados obtenidos sean los más satisfactorios es necesario además de la calidad de los cursos y programas de capacitación, que todas las actividades realizadas sean oportunas y pertinentes; es aquí donde se observa la vital importancia del presupuesto de adiestramiento, pues este señala las metas a alcanzar por la organización en cuanto al entrenamiento realizado a los empleados, todo esto mientras coordina las actividades realizadas y permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha.

El desarrollo del personal, debe ir de la mano por las conveniencias del desarrollo total de la organización, es decir, encaminado hacia el logro de las metas de la organización, en su forma más amplia; pero no hay que olvidar que, por muy bueno que sea el potencial y las cualidades particulares, que detecte cualquier supervisor, se verán siempre influenciados por las circunstancias imperantes; Las cuales, justamente son las que tienen que contrarrestar o aprovechar según el caso, de la organización; mediante el adiestramiento y el desarrollo de personal.

La organización objeto de estudio, en su ardua travesía por el cierre de brechas presentadas en las diferentes áreas de trabajo, se inclinó a poner en práctica una técnica gerencial naciente llamada “*Coaching*”.

Generalidades del “*Coaching*”

Es una herramienta de codesarrollo utilizada por los directivos que permite el asesoramiento personal y profesional para lograr el posterior impacto en la organización; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

Echeverría R. (2001), se refiere a:

El *Coaching* se entiende como asesoramiento a un directivo. Es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de “coach” tratará de ayudar y asesorar al “*coache*” (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar. (Pág. 156)

El “*Coaching*” en el contexto organizacional consiste en la creación de espacios conversacionales que permitan procesos reflexivos, que resulten en trabajo óptimo y resultados esperados por la organización.

Dr. Carvajal M. en su artículo publicado en Internet. (2001) - Herramienta Básica de “*Coaching*”, plantea lo siguiente: “Es decir que los consultores de “*Coaching*” ayuden a los directivos o gerentes que aflore gran parte de su potencial personal y

profesional”, de esta manera se les ayuda a aprender, para que el coachee aprenda a encontrar por sí mismo la solución a los problemas. El coach no es el responsable del desarrollo del directivo, más bien es la persona que ayuda al directivo a desarrollarse.

Echeverría R. (2001), “*Coaching*” es un modelo de cambio para optimizar el desempeño de individuos claves en las organizaciones, es una práctica gerencial orientada a generar desplazamientos personales para potenciar su propio desarrollo y el de su equipo de trabajo. La transformación de una nueva empresa emergente radica en modificar el sustrato emocional del miedo (mando y control) al de confianza y respeto.

La estrategia del “*Coaching*” enseña a los líderes a como trabajar en equipo, conquistar a sus colaboradores logrando que estos se identifiquen con la misión de la empresa.

Escribá E. (2001), presidente de la Asociación para la formación y desarrollo de la empresa de Catalunya indica que: “es el arte de facilitar el crecimiento de las personas aplicando una metodología estructurada y eficaz, que permita al mando impulsar su liderazgo, ayudando a implicar y liberar el potencial de su equipo”.

Tal y como señala Witmore J. (2002), “El “*Coaching*” ha pasado de ser una ayuda para ejecutivos desorientados a un esfuerzo para los mejores”. Esto es cierto ya que en la actividad lo que se busca es que el ejecutivo sea cada vez más competitivo, buscando siempre la eficiencia para el logro de objetivos y metas establecidas.

Uría F. (2002), director general de Arcocreade, una compañía especializada en la orientación profesional dice que: “El *“Coaching”* es un premio para ciertos directivos. Este sistema se dirige a las personas o profesionales más valiosos y de más interés para la organización, por ejemplo: un club de fútbol decide poner a Rolando un entrenador personalizado que se preocupe exclusivamente de él, no porque sea malo, ni lo piensen despedir del equipo si no porque quieren que meta más goles. Por lo tanto, las empresas proponen esta técnica a los directivos en los que quieren invertir, a los que asumen responsabilidad y sus decisiones tendrán gran importancia en la cuenta de resultados de la compañía.

El *“Coaching”* es un proceso de cambio en que una persona es orientada por un coach, el coach debe ser un profesional en el mundo de la empresa, que tiene experiencia demostrada en la alta dirección y ha participado en proceso de formación y recolocación de ejecutivos. El rol de coach es crear las condiciones para que los demás descubran nuevas opciones e innoven con éxito.

En este proceso el ejecutivo participa en instancia de evaluación de sus competencias y potencial para encarar desafíos presentes y futuros, en las cuales tiene la oportunidad de recibir retroalimentación, aprender nuevas herramientas y practicarlas hasta consolidarlas como hábitos. Desde el punto de vista empresarial complementar el proceso de *“Coaching”* supone la perfecta adecuación y desarrollo de potencial y la valía del ejecutivo a su nueva realidad. Desde el punto de vista personal, crecen los niveles de confianza, autoestima, y el grado de satisfacción personal.

Este experto manifiesta que el éxito de dicho proceso depende de la calidad del coach. Debe tener experiencia tanto en procesos anteriores como en el sector de

referencia de la empresa, demostrar habilidad en el desarrollo de herramientas de gestión y mostrar comprensión del entorno comparativo y respeto por la confidencialidad. Sin embargo el aspecto más decisivo del “*Coaching*” es la disposición del directivo.

Mora C. en su artículo publicado en El Carabobeño: “El perfil del gerente”, el 29/01/2001, Cuerpo Opinión, Pagina A-4, comenta que la dinámica económica del presente está demandando de nuevos gerentes, capaces no sólo de interpretar el escenario donde se desenvuelven, si no el mundial, el altamente competitivo demanda de nuevos conocimientos administrativos, de estrategias que garanticen no solo la conquista de nuevos mercados sino que garanticen su posicionamiento. Se requiere una revisión de lo que debe ser el nuevo líder empresarial, ese gerente que pueda desenvolverse activa y productivamente en pro de la organización donde labora, que sepa satisfacer las reales necesidades, que solicita el consumidor y sabe adaptarse a los cambios, parte de lo que busca Carlos Mora Vanegas con este artículo puede satisfacer la aplicación de un “*Coaching*” Organizacional a un determinado gerente para que este pueda tener un perfil altamente competitivo.

Figuera F. (2001), en su artículo publicado en internet “Trabajos creativos requieren gerentes reactivadores” describe al coach como: “el nuevo líder, cuyo papel es obtener de sus subalternos el mayor desempeño”, el trabajador creativo es aquel que necesita laborar sin límites, siempre que reciba el apoyo para sobre pasar obstáculos y rendir más.

Estos autores mantienen que el “*Coaching*” aporta una perspectiva innovadora para facilitar el desarrollo de otros, que conlleva la habilidad del saber escuchar, observar y proveer oportunidades de aprendizaje que potencie la autonomía y la

creatividad. El Coach no es un experto que enseña técnicas, sino un observador agudo que abre posibilidades, haciendo que el otro sea protagonista y principal responsable de sus decisiones y resultados.

Objetivos del “*Coaching*”

El líder que logre encarar los problemas y darle soluciones, sabrá dominar y motivar a su equipo, y de igual forma contribuirá al desarrollo de personas autónomas, profesionales integrales, convirtiéndolos en verdaderos talentos con éxito.

Solano E. (s.f) menciona que un buen líder coach debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Desarrollar tanto a nivel profesional como personal a los principales líderes para lograr un funcionamiento óptimo en la ejecución de sus tareas.
- Fomentar el liderazgo en la organización.
- Facilitar la motivación en la persona que recibe el acompañamiento (“*Coaching*”).
- Reforzar el autoestima tanto en el coach como el en coachee.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Aumentar la satisfacción en el empleo.
- Disminuir los conflictos.
- Desarrollar las relaciones personales y profesionales.

- Facilitar la toma de decisiones.
- Ayudar al auto- control y manejo de las emociones.
- Mejorar la auto-confianza y el auto-conocimiento.
- Impulsar el talento.

Una de las características principales de las organizaciones altamente exitosas es el valor agregado que le imprimen a la formación y desarrollo de su personal, impulsando la enseñanza y el desarrollo constante. En los procesos de formación y desarrollo, estas organizaciones están muy conscientes de las competencias que deben promover, haciendo un seguimiento permanente del impacto que estos procesos generan y un cuidado a detalle de los resultados que se obtengan, esto acompañado del uso continuo de la retroalimentación (feedback) para el logro congruente de la modificación de la conducta con la estrategia.

Principios del “*Coaching*”

Los principios del “*Coaching*” se basan en técnicas de comportamiento que le brindan al individuo tener una perspectiva de comprensión más amplia acerca de lo que vive, y darse cuenta así mismo de los cambios de actuación y cambios de comportamiento.

En ese sentido Martínez J. (2011) en palabras similares señala estos principios de la siguiente manera:

- *Respeto a la persona a la que se le aplica el coaching*: esto va referido a la no imposición de modelos, conocimientos técnicos o comportamientos.
- *Desarrollo de la Autonomía de la persona acompañada*: el coach debe evitar crear dependencia.
- *Fuerte dimensión individual*: orientación al desarrollo del potencial de la persona, lo que a su vez le debe ayudar a reconocer sus propias dificultades
- *Reflexión sobre el sentido en las dos acepciones del término*: búsqueda de elementos de comprensión a las reacciones del individuo (responde al por qué) y definición de las motivaciones profundas de sus comportamientos (responde al para qué).
- *Consideración de las emociones que manifiesta el individuo*: consiste en proporcionar la posibilidad de abordar una tarea en relación a lo que la persona siente internamente, esto facilitará la toma de conciencia y la perspectiva del problema.
- *Deseo de Cambio*: expectativas en la modificación del comportamiento.

De acuerdo a estos principios es que se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten poner a disposición sus talentos dentro de la organización a través de la participación, es por ello que la tarea del coach consiste en apoyar, sugerir y servir de espejo al coache, para que tome conciencia de sus fortalezas y posibles oportunidades del mejora. Es importante saber, que el entrenado no aprende del coach sino de la estimulación que este le otorgue lo que por cierto no es una tarea fácil, el coach tiene la responsabilidad de transferirle a su entrenado su propia experiencia y cumplir a su vez con cada uno de estos principios.

Beneficios generales del “*Coaching*”

Uno de los objetivos más importantes del “*Coaching*” gerencial consiste en disolver los obstáculos que hoy se encuentran en la capacidad de desempeño a través de un cambio en el modelo gerencial. El gerente de hoy tiene que ser capaz de crear una cultura interna de alta impecabilidad en el cumplimiento de compromisos. Sólo en la medida que él y su gente logren cumplir responsablemente las promesas que realizan, podrán distanciarse del uso reiterado y restrictivo de la autoridad formal y podrán avanzar hacia una cultura de alta densidad en confianza. Pero ello implica el desarrollo de un conjunto de competencias genéricas que no siempre se poseen.

Perry Z. y Skiffington S. (2002), señalan que: “entre los beneficios más destacados del *Coaching* para las empresas está el mejor trabajo en equipo, mejores relaciones entre los compañeros de trabajo, o iguales, mayor satisfacción en el empleo, menos conflictos”

En este mismo orden de ideas se pudiese decir que el gerente coach, debe saber diseñar conversaciones de manera general, interpretaciones poderosas y alcanzar los objetivos que se propone. El impacto del “*Coaching*” en el nivel empresarial se debe a que dicho mercado está más informado y más sofisticado.

Mediante el “*Coaching*” los ejecutivos adquieren una mayor consciencia de sí mismos y de los demás, y de ser capaces de asumir una mayor responsabilidad de sus acciones, demostrando cambios positivos en su rendimiento, traduciéndose esto en resultados empresariales. De este modo la organización en todo su amplio sentido está siendo beneficiada cada vez más.

Perry Z. y Skiffington S. (2002), resaltan como beneficios empresariales que ofrece el “*Coaching*”, lo siguiente:

Incrementa la productividad, mejora la comunicación, aumenta el compromiso y fidelidad del personal, y reduce los niveles de estrés y tensión en el seno de la compañía. Contribuye a evitar el fracaso ejecutivo, ayuda a los líderes a pensar y planificar de una forma más estratégica, a gestionar el riesgo con mayor eficacia y a crear y a comunicar la visión y misión empresarial. Contribuye al desarrollo de una cultura de confianza y responsabilidad personal dentro de la organización y también en los clientes. Capacita a los directivos y ejecutivos para el uso más eficaz de su poder personal. (Pág. 41)

En términos generales, cabe destacar que la intervención del “*Coaching*” a nivel empresarial suele usar la particularidad de recuperación y rendimiento durante los consultorios en el lugar de trabajo al que es aplicado, como es el caso del coaching en las ventas y satisfacción del cliente.

En la literatura de “*Coaching*” los términos herramientas y técnicas se suelen emplear indistintamente, por ello, cuando se habla de herramienta se refiere a instrumentos. Son innumerables las herramientas que el coach puede incluir en su hit, en las que se incluyen instrumentos, herramientas de valuación, ejercicios de desafío, y ejercicios de relajación. El termino técnicas, se refiere al modo en que se utilizan las herramientas, así pues una técnica es el arte de usar una herramienta, a lo que da lo mismo la forma en que se utilizan.

Perry Z. y Skiffington S. (2002), señalan que entre las herramientas y técnicas se deben mencionar las siguientes:

Evaluar las necesidades del coache y/o la organización. Conocer mejor al Coache. Aumentar la autoconciencia del coache. Desarrollar y potenciar las habilidades personales y técnicas del coache. Desafiar las ciencias actitudes auto limitadoras del coache. Fomentar la autorresponsabilidad y autogobierno del coache y evaluar los resultados de las intervenciones de Coaching. (Pág. 289)

En la actualidad, muchas organizaciones que han adoptado el “*Coaching*” como una herramienta fundamental para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento de los individuos que la integran, en las cuales se han desarrollado metodologías de trabajo propias, es por ello, que sus objetivos están orientados a liberar el potencial de las personas para incrementar al máximo su capacidad creativa y su eficiente desempeño mediante el proceso de aprendizaje en vez de enseñanza.

Tipos de “*Coaching*”

Según el Dr. Echeverría R. y el Dr. Carvajal M. (2000), de acuerdo a sus experiencias como coach, han coincidido que existen distintos tipos de “*Coaching*”, el cual dependerá de la problemática que posea la organización, es por eso que estos coach, han determinado que los tipos de “*Coaching*” más diligentes son los que a continuación se describen:

Echeverría R. (1998), en su libro sobre El Carácter del “*Coaching*” Ontológico asume la perspectiva de que el “*Coaching*” ontológico empresarial es una práctica emergente, un nuevo oficio que surge del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo en las organizaciones para poder responder adecuadamente a los desafíos que enfrenta.

El directivo debe expandir la capacidad de desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos

El “*Coaching*” ontológico opera con la estructura del observador como sustento de nuestro comportamiento y forma de ser. El observador que solo remite a tres dominios primarios, tres áreas de observación separables: la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje. No se trata de tres dominios completamente aislados y autónomos. Lo que acontezca al nivel de la corporalidad arrastra la emocionalidad y el lenguaje. Lo que sucede en la emocionalidad, se expresa en nuestras posturas corporales y en el tipo de cuentos que nos contamos. Lo que nos decimos a nosotros mismos y le decimos a otros, así mismo lo que escuchamos, impacta nuestro cuerpo y emocionalidad. Corporalidad, emocionalidad y lenguaje tienden a ser coherentes.

Esta tendencia a la coherencia de los tres dominios primarios, nos permite hablar de la particular estructura de coherencia del observador que somos. La práctica del “*Coaching*” ontológico se dirige a detectar (en rigor, a interpretar) la particular estructura de coherencia del coachado y a intervenir en ella con el objetivo de modificarla. Ese es uno de sus objetivos operativos centrales: identificar y transformar la estructura de coherencia del coachado para que éste, en función de sus inquietudes, pueda observar aquello que le lleva a generar los resultados que rechaza y a tomar las acciones pertinentes para producir resultados diferentes y favorables.

Thach L. y Henselman T., en su artículo publicado en la Revista Calidad Empresarial, edición N° 19. (2000), definen tres tipos de “*Coaching*” que han podido observar en diversas empresas:

“Coaching” de Retroalimentación: consiste en proporcionar feedback para ayudar a crear e implantar un plan de desarrollo que cubra necesidades específicas. Generalmente dura de uno a seis meses y se realiza acompañado de un diagnóstico de 360°, instrumento de evaluación integral del ejecutivo, donde éste recibe comentarios sobre su desempeño de parte de su supervisor, supervisados, colegas, sumados a su propia auto evaluación. Este diagnóstico le permite al coach contar con data validada sobre fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de su coachado/da. Normalmente este tipo de “Coaching”, se inicia con conversaciones de interacción y conocimiento, en las que el coach va desarrollando un conocimiento profundo de los antecedentes de su cliente.

“Coaching” de Desarrollo Profundo: con una duración de nueve a doce meses, esta modalidad exige una relación más íntima y cercana entre el coach y su coachado/a. Además de las conversaciones iniciales, el coach se reúne y realiza entrevistas con los colegas, supervisados, clientes, proveedores y supervisores de su coachado/a. Mezcla los resultados de estas reuniones con los datos obtenidos de instrumentos de diagnóstico y desarrolla un plan de acción que comparte con el equipo de coachado/a.

El coach acompaña el proceso hasta la culminación del plan y el dominio observable de las competencias detectadas como críticas al inicio del servicio.

“Coaching” de Contenido: esta modalidad es realizada por expertos en áreas de experticias definidas que cooperan con ejecutivos y directivos de diversas instituciones privadas y públicas para desarrollar experticias en áreas críticas de conocimiento como finanzas, mercadeo, producción, relaciones humanas, entre otras.

En la primera sesión, coach marca la pauta basada en resultados del diagnóstico de necesidades de aprendizaje de su coachado/a. Con esto se crea un plan de aprendizaje y desarrollo de las competencias requeridas. El proceso culmina con un diagnóstico final que determine el cierre de la brecha entre lo que el ejecutivo ignoraba y lo que conoce actualmente.

Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta ya que esta tiene un gran impacto en el clima y el desempeño organizacional que son altamente positivos.

“Coaching” Organizacional: Hoy en día las empresas afrontan cambios que se producen a un ritmo exponencial increíble. El cambio ha inundado por completo todas las compañías, y algunos autores incluso afirman que la noción de programas para instituir y hacer frente al cambio organizativo es artificial y confuso. El cambio es el entorno empresarial propiamente dicho, y no algunos programas externos.

Por lo que en el transcurso de los últimos años, el aprendizaje y el desarrollo se han convertido en factores esenciales de las compañías y organizaciones, para poder afrontar tan innumerables cambios.

De acuerdo a esto, Perry Z. y Skiffington S. (2002) señalan que:

En la actualidad, los modelos de adiestramiento y de desarrollo tradicionales se hallan ante un enorme desafío al ser incapaz de fomentar cambios sostenidos en el comportamiento, lo cual ha dado lugar a la evolución de

nuevos modelos de Coaching basados en los principios de la psicología y la educación para satisfacer las necesidades de las compañías y organizaciones de todo el mundo. (Pág. 125)

El “*Coaching*” Organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental para apoyar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendientes a la satisfacción del cliente, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa. En este orden de ideas, se puede decir que el “*Coaching*” organizacional es un servicio para compañías que desean dominar el proceso de cambio continuo y alcanzar sus objetivos empresariales.

Aplicaciones del “*Coaching*” Organizacional

El “*Coaching*” organizacional es aplicable a cualquier tipo de compañía, Perry Z. y Skiffington S. (2002) en palabras similares, señalan una lista de áreas donde el “*Coaching*” organizacional se aplica frecuencia:

- Planificación estratégica mediante el “*Coaching*” se trazan las líneas de trabajo en las que se quieren establecer mejoras.
- Establecimiento de objetivos y planificación de acciones el coach empresarial ayuda a los directivos a clarificar, priorizar los objetivos y a desarrollar estrategias y planes para alcanzarlos.
- Identificación y “*Coaching*” de “empleados ocultos” en la era de la información la necesidad de disponer de individuos técnicos y de apoyo invisibles es cada vez más importante para muchas organizaciones, los

coaches pueden asistir a los directivos para identificar y recompensar a este tipo de trabajadores, fomentar un sentido de reconocimiento, pertenencia, valía, y desarrollar unos principios de liderazgo que estimulen el compromiso y la motivación entre sí.

- Identificación y eliminación de procesos y sistemas que impiden al personal.

Uno de los principales objetivos del “*Coaching*” Organizacional es facilitar los contextos de aprendizaje para que los ejecutivos puedan superar sus limitaciones y alcancen sus metas deseadas. De este modo se puede afirmar que el “*Coaching*” busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo. Su utilización contribuye a mejorar características personales como impacto o asertividad.

Estilos del “*Coaching*”

Esta disciplina abre las puertas a nuevas oportunidades en el campo del desarrollo humano; por ser un proceso empleado por personas (Coaches) con características diferentes unos de otros, puede adquirir diversas formas o estilos, tantos como los individuos que lo practiquen.

Características de cada estilo

Comunicador: Es fácil trabajar con un Coach. Su fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo.

Sus recursos claves se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar al equipo en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con los miembros del equipo y en su accesibilidad como coaches.

Dentro de las características que evidencia este estilo de “*Coaching*”, se encuentran la presencia de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de puertas abiertas, el reconocimiento de méritos, la comunicación en los dos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), la dedicación por parte del coach de trabajar al lado de sus equipos, la presencia activa del coach en el trabajo de campo de sus equipos.

Mentor: Constituye relaciones fuertes con todos o algunos de los miembros de su equipo y busca asumir un papel activo en el desarrollo de sus carreras a largo plazo. Estos coaches ofrecen una orientación informal acerca de la organización, asuntos de la carrera y el desarrollo de sus coaches.

Sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua con su coache, en una fuerte relación con cada uno de sus individuos claves, en ofrecer orientación a largo plazo e “insights” acerca de la organización y orientación profesional.

Las comunicaciones sobre cuestiones profesionales que el coach transmite a las personas que toman las decisiones, persiguiendo el interés del equipo, evidencian ese estilo de “*Coaching*”.

Tutor: Los tutores promueven un “*Coaching*” fuerte en la tarea y comparten su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo.

Sus recursos se basan en la competencia técnica, la transferencia de habilidades y conocimiento, así como también el buen desarrollo de las tareas; frecuentemente es el encargado de mostrar el camino.

Este estilo posee las siguientes características:

- El coach es considerado un especialista en su campo.
- Otorga oportunidades para el aprendizaje de otros.
- Propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades.
- El coach resulta accesible y fácil de abordar.

Sistema Tutorial

El sistema tutorial se conceptualiza como un modelo de aprendizaje definido como la capacidad de auto transformación de una entidad: ser humano u organización, a fin de garantizar su viabilidad y expandir sus potencialidades y ponerlas al servicio de su desarrollo.

Al respecto, Echeverría R. (1998) propone dos niveles de compromiso de la entidad. A un nivel mínimo la entidad debe estar en condiciones de transformarse en

consonancia con los cambios de su entorno. De lo contrario, la entidad pierde su adaptación en el entorno, deja de ser competitiva y entra en un proceso de degradación y eventual desintegración. A un nivel máximo la entidad puede proponerse ser un agente activo en la determinación de la dirección y del ritmo del cambio del entorno. Ello lo convierte en líder. Un individuo o una empresa líder definen el camino de transformaciones, la agenda de los cambios que deben realizarse en sí mismo y en los demás.

Modelo: Es alguien que lidera a través del ejemplo, hace lo que dice. Estos coaches inspiran al resto del equipo. El equipo lo respeta y sus miembros piensan... “me gustaría ser como él”, en algún aspecto de su desempeño.

En este estilo de “*Coaching*”, el coach, por lo general, es famoso o reconocido por algo en particular. Existe un respeto, tanto de su equipo como de otros equipos, clientes de la organización y personal superior. Existe una influencia por parte del coach hacia el equipo, en forma de acciones más que en orientación. Desafiantes: Establece metas y ofrece feedback constructivo y constante sobre tareas. Busca apoyar a las personas en la obtención de metas exigentes.

Los recursos claves de estos coaches se basan en el establecimiento de metas exigentes pero alcanzables, en la supervisión del trabajo del equipo, presionado por resultados pero dando apoyo para su logro. Enfrenta y desafía a los miembros de su equipo, feedback efectivo y constante, delegando trabajos compensadores y desafiantes. Consultor: Este estilo de “*Coaching*”, muestra a un coach presto a desarrollar a los miembros del equipo ayudándolos a descubrir el conocimiento y a desarrollar habilidades y emitir juicios por sí mismo.

Este estilo evidencia la presencia de preguntas abiertas, que ayudan a los miembros del equipo a que descubran las respuestas por si mismos. Las decisiones son tomadas una vez recogida la opinión del equipo. La revisión del trabajo es realizada a través de reuniones y discusiones.

Gerente

Las organizaciones contemporáneas están encontrando, cada vez con más frecuencia, estrategias que les permitan adaptarse a los cambios para mejorar su nivel de calidad competitiva de su entorno.

Stoner J., Freeman R. y Gilbert J. (1996), define al gerente como “aquella persona responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones”.

De la misma manera, en un mundo que cambia a gran velocidad, los gerentes tienen motivos para vincular su experiencia en cuanto a planificación, organización, dirección y control con una visión general.

Por otra parte, se puede definir al gerente como aquella persona física que dirige, administra y representa una empresa mercantil y en la que se personifican sus órganos directores.

Clasificación del Gerente

Siguiendo este orden de ideas, los gerentes que se encuentran a lo largo de la estructura organizacional son: Gerente de Primera Línea (primer nivel): Es responsable del trabajo de los gerentes de operaciones y que no supervisan a otros gerentes. Representan el nivel primero o más bajo de gerencia en la jerarquía de una organización. Gerente Medio: Es el responsable de dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar la demanda de sus gerentes y la capacidad de sus patrones. Gerente de alta Gerencia: Es el responsable de la administración general de la organización, establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno. Gerente Funcional: Es el responsable de una sola actividad de la organización, por ejemplo, finanzas y administración de recursos humanos. Gerente General: Es la persona responsable de todas las actividades funcionales, ventas, mercadotecnia y finanzas.

Este punto tiene relación con el “*Coaching*”, por cuanto es el gerente aquella persona que motiva y guía, toma decisiones, evalúa el desempeño, resuelve problemas, pero no “repara” problemas psicológicos, ni tampoco es mediador de conflictos por una sencilla razón, generalmente no está calificado para resolver estas situaciones, solamente ayudará a movilizar a los empleados hacia el logro de un desempeño óptimo, lo cual constituye en esta investigación las funciones de un Coach.

Liderazgo

El liderazgo establece uno de los roles más significativos dentro de la estructura organizacional, ha sido objeto de estudio para muchos autores y mediante una gran variedad de investigaciones. Para el estudio del liderazgo, es importante tener en cuenta algunos problemas de definición. El liderazgo es elemental en las relaciones grupales. El estudio sobre el liderazgo ha arrojado muchos conceptos, a continuación se presentan algunos.

Carter E. (1953), analizó diferentes conceptos de liderazgo entre los cuales destaca cinco puntos de vista. En primer lugar el que considera al líder como la persona que constituye el punto focal de la conducta del grupo, la influencia interpersonal ejercida ante las situaciones venideras orientara mucho más que la conducta del grupo sino más bien la consecución de los objetivos planteados a través de un proceso de comunicación efectiva.

El segundo enfoque define al liderazgo en relación con los objetivos grupales, el líder sería la persona capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos, y su conducta determinara el actuar de cada integrante del equipo y así lograr en ellos un empeño voluntario.

El tercer enfoque considera que el líder es aquella persona que nombran como tal miembro del grupo dada a sus acciones el equipo le reconoce como líder y aprenden a modelar en el futuro ciertas características. Este punto de vista está basado en una elección socio métrica, Carter argumentó que ésta definición sólo señala quien es la persona que ocupa el rol de liderazgo, pero no dice nada sobre las características del liderazgo en sí mismo.

El cuarto enfoque tiene que ver con la teoría de sintalidad grupal, se define el líder como la persona que tiene influencia demostrable sobre la sintalidad del grupo. Es decir, la persona que produce un cambio en la sintalidad, o sea una persona que modifica el nivel de rendimiento del grupo e incentiva a sus integrantes a auto superarse y dar un poco más de lo que se creen capaces.

Por último el quinto enfoque considera al líder como una persona que desarrolla conducta de liderazgo. Esta es una definición operativa y pragmática en la cual el investigador puede establecer cuáles son las conductas específicas del liderazgo, existe un liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de la situación y participan creativamente en la búsqueda de nuevos escenarios que les permitan profundizar en su comprensión de la realidad.

Al respecto Chiavenato I. (1999) destaca que “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de procesos de comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos”.

El Líder

Es el individuo que posee la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación y saber conducir a las personas.

Según las teorías más antiguas respecto de liderazgo, como es la teoría de los rasgos de la personalidad señalados por Chiavenato I. (1999), “El líder posee algunos rasgos efectivos de personalidad que lo distingue de las demás personas, es decir, características marcadas de la personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes”.

Los individuos deben desarrollar no sólo disposiciones al trabajo sino también ahínco y seguridad en sí mismos, así los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades colocándose al frente del mismo, para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales, además deben ayudar a alcanzar los objetivos del grupo, es decir, satisfacer sus necesidades.

En la actualidad no existe unidad de criterio con respecto a los rasgos que debe poseer un líder, en este sentido, Quintana C. (1995) manifestó la identificación de los siguientes rasgos claves de liderazgo:

Iniciativa, tenacidad, ambición, aspiración a dirigir aunque no a buscar el poder como tal, honestidad e identidad, seguridad en sí mismo, incluida la estabilidad emocional, capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios.

Según lo expuesto anteriormente, se puede confirmar que la persona que cumpla con las características ya mencionadas puede ser llamada líder, lo que significa que no es necesario ocupar un cargo determinado para lograrlo; sin embargo, lo ideal es que todo gerente sea también líder; por esta razón se considera recurrente el

planteamiento de Cornejo M. (1995) en el que afirma que existen tres tipos de liderazgo que son: Liderazgo Natural: El que existe en forma innata. Liderazgo Circunstancial: El que existe en un determinado momento. Liderazgo Cognoscitivo: Es aquel que se estudia y se aprende a ser líder. Este último representa una gran oportunidad para todo aquel que desee desarrollar destrezas en torno al liderazgo, específicamente sus características y funciones.

Principios del Líder

En el mundo moderno todo está regido por normas o principios que permiten a las personas guiarse para lograr metas propuestas. En este sentido los líderes deben tener presente los siguientes principios: Posiciona a la gente con orgullo sobre sus propios pies. Refleja la propia luz para que los demás puedan ver. Mostrar que tiene el control sobre el movimiento de su propia vida. Mostrar que es capaz de hacer junto con sus seguidores la historia e interceder en la problemática del mundo para establecer soluciones.

Considera que su trabajo es un servicio que hace en nombre de los más altos fines y el mayor bien. No busca la gloria sino que está dedicado a su misión y el bienestar de los otros. Es el ejemplo vivo de sus enseñanzas. Él encarna la filosofía que enseña. Quiere enseñar a otros a ser líderes. Es un buen comunicador.

La noción de líder tiene relación con la investigación por definir a aquella persona que reconoce la necesidad del cambio y reacciona con prontitud ante esa necesidad preocupándose por su desarrollo, evolución y aprendizaje además se adapta con mayor facilidad a las nuevas situaciones y demandas que la vida le plantea. Por esta

razón se le considera como un coach que alcanza el éxito en aquellas actividades que realiza, además dirige su actuación al comportamiento de la personas, concentrándose en las acciones y resultados específicos.

En cuanto a que el líder es un buen comunicador debe señalarse que la fijación de metas es la creación y comunicación de una misión y visión para la organización, con la que los líderes atraen a los empleados.

Cuando un líder logra compartir esta misión y visión con otros y consigue que se comprometan con ambas, éstas se “posesionan” de ellos, y en este sentido Hellriegel D. y Woodman R. (1999), señalan: “Los empleados quedan tan enfrascados en la obtención de la visión que absorben y se comprometen con las metas”. Pero quizás el comportamiento más importante en los líderes sea su capacidad de crear una misión y visión que vincule a la gente emocionalmente y, explicarla apropiadamente a los demás, para estimular su compromiso y entusiasmo.

Aprendizaje

En un mundo globalizado donde el auge de información es expansiva, se hace constantemente necesario la capacidad de acción para responder de una manera efectiva a los desafíos del entorno. Echeverría R. (1998), define aprendizaje como “la expansión de nuestra capacidad de acción efectiva”.

Estilos de Aprendizaje

De la información, se hace necesario distinguir los tipos de aprendizaje requeridos dentro de la sociedad, los cuales son: Por transmisión de alguien.

Por experiencia acumulada o a lo largo de un proceso continuo: este tipo de aprendizaje se denomina de primer orden y se caracteriza por tratarse de un aprendizaje que se realiza a través de una expansión de la capacidad directa de acción. Por el observador que se es: este tipo de aprendizaje se denomina de segundo orden, va más allá de la expansión directa del repertorio de acciones posibles (aprendizaje de primer orden) porque busca modificar el tipo de observador, que es cambiando el mapa o modelo mental que lo limita, por otro más poderoso que le permite ver un mundo de posibilidades completamente diferentes, tanto para sí mismo como para la comunidad en la que está inmerso.

El aprendizaje se valida con la enseñanza; la validación del aprendizaje ocurre de dos maneras: por un lado, se medirá la adquisición de conocimiento; los mecanismos a utilizar son flexibles y dinámicos, el participante se compromete con un mínimo de lecturas, trabajo reflexivo, reportes escritos, entre otros.

Por otro lado, se espera como una validación de lo aprendido, que el participante transfiera los conocimientos adquiridos a su equipo de trabajo. Así se distingue dos ámbitos de aprendizaje: individuo y organización. El participante debería egresar de su formación con un amplio repertorio de nuevas acciones posibles dentro de la organización, producto de la labor realizada por su equipo de trabajo y también

debería egresar con una visión distinta, tanto de la organización como de su propia vida.

Proceso del “*Coaching*” Organizacional

El “*Coaching*” Organizacional consta de un proceso de percepción estructurado, se da mediante el desarrollo de cuatro fases establecidas por Hoffmann W. (2007):

Las fases del proceso Coaching especifica cada una de las etapas por las cuales debe pasar el coach antes de iniciar una sesión de Coaching; implica un proceso estructurado y metódico que va desde la presentación del coach, en el cual se recolección y hasta el monitoreo del desempeño, a continuación se presenta un cuadro que muestra las fases del proceso de Coaching organizacional.

En este sentido, las fases planteadas por este autor son las siguientes:

- *Fase 1 Recolección y Análisis integral de la información:* se realiza antes de la reunión formal de “*Coaching*”, por lo que el coach profesional antes de realizar cualquier acción necesita levantar de la manera más confiable la situación; es decir, saber que está sucediendo, y qué amerita la convocatoria de su intervención. Por lo tanto esta etapa centra su atención en como levantar, organizar y analizar la información preliminar antes de que se desarrolle el proceso de “*Coaching*”.
- *Fase 2 Elaboración de un plan de acción:* se realiza durante la reunión formal de “*Coaching*” inicial, en esta etapa se realiza la primera reunión la cual tiene

como objetivo facilitar un encuentro desde la perspectiva del aprendizaje entre el coache, la información recopilada a través de los instrumentos de evaluación 360° grados y la entrevista pesquisa.

- *Fase 3 Monitoreo del Desempeño*: se realiza posterior a la reunión formal de “*Coaching*” inicial, en esta etapa se sigue el desempeño que ha tenido el coache luego de la sesión, para saber qué aspectos ha mejorado y cuales faltan por mejorar según lo establecido por el coache.
- *Fase 4 Evaluación del Desempeño*: ajustes al Plan es la última etapa del proceso de “*Coaching*”, en esta etapa el coach va evaluando el desempeño del coache para ajustarlo al plan de acción creado entre ambos.

En todo el mundo, los gerentes comienzan a brindar “*Coaching*” a su gente, esto es muy positivo. Siempre es conveniente aclarar que en el proceso de “*Coaching*” se trabaja sobre conductas manifiestas y situaciones actuales, así el proceso se inicia en un contexto ya establecido. Por lo general las personas que reciben “*Coaching*” lo entienden como acompañamiento a su desarrollo profesional, un entrenamiento especial y un espacio propio para mejorar o potenciar sus habilidades.

La complejidad del ambiente organizacional genera cantidades de actitudes y comportamientos que parecieran estar inmersos sólo en el ámbito del trabajo. No obstante, el ser humano, en sus diferentes roles, no se despoja totalmente de la gran cantidad de elementos que lo conforman, para actuar sólo en un escenario específico.

Es por ello que cobra importancia la asesoría y orientación tanto individualmente como de forma colectiva, en cuanto a la comprensión de la incidencia de la actuación

personal en el grupo de trabajo y el impacto que el proceso de “*Coaching*” genera en la organización.

En este sentido la organización objeto de estudio, antes de aplicar la acción pertinente a la situación que se estaba generando en la línea gerencial, realizaron un proceso de diagnóstico obteniendo una información con la que levantaron, organizaron y analizaron, el plan de acción basado en “*Coaching*” organizacional para el cierre de la brecha detectada.

Efectividad

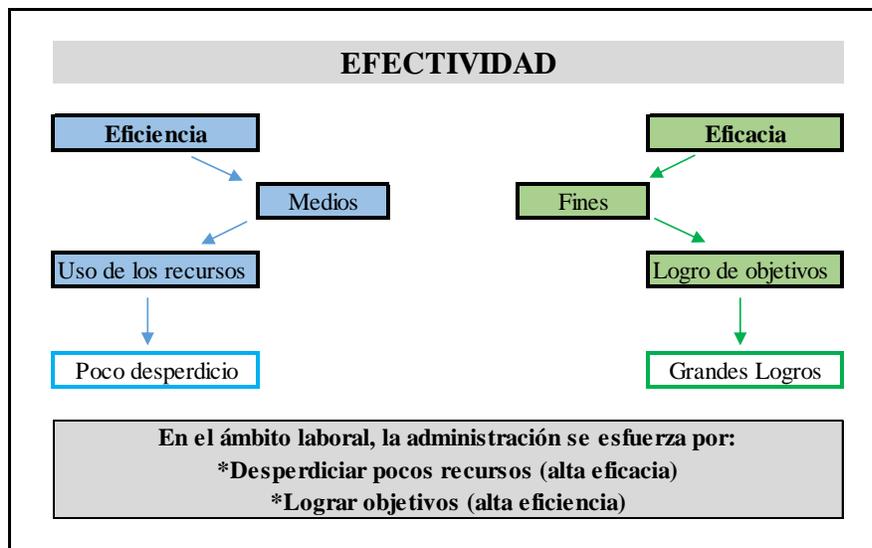
Al practicar la efectividad en el ámbito laboral, generalmente se incrementan los niveles de bienestar puesto que de esta manera los individuos sentirán la gratificación de haber cumplido eficientemente sus trabajos. Se puede decir que la efectividad es la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

La efectividad es el hábito que se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad de producir, es así como en las organizaciones se obtienen mayores beneficios; de igual forma se debe estructurar información válida para facilitar la adecuación de la organización a su entorno y permitirle incrementar su efectividad, esto con la finalidad de obtener una visión amplia y precisa de la organización y su situación actual y facilitar la generación de planes de acción orientados a cumplir sus objetivos.

Para Covey Stephen (1990) en su libro: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, la efectividad como: el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción (Efectividad= Producción / Capacidad de Producción).

CUADRO N° 1

Esquema de Efectividad



Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

De acuerdo a esto y para formar organizaciones con altos niveles de efectividad, el autor plantea utilizar Siete Hábitos que a su juicio son las piedras angulares para la construcción de una estructura laboral más humana y exitosa. Una organización constituida por personas que practican los Siete Hábitos cobra las siguientes características:

- Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
- La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.

- El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
- Las actividades y los comportamientos están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
- Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores.
- Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
- Se hacen inversiones para renovar la empresa.

En este sentido, la práctica de estos hábitos basados en principios brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo, se convierten en las bases del carácter creando un centro potenciador de mapas correctos a partir de los cuales la persona puede resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades y aprender e integrar continuamente otros principios de desarrollo.

Siempre debemos ser positivos, objetivos y optimistas para obtener los resultados que estamos buscando. Sólo así seremos personas más honestas y auténticas, no sólo en nuestro lugar de trabajo, sino también en nuestra vida personal. Para ser efectivos en el trabajo, debemos empezar primero por nuestro bienestar personal.

Cuando le ponemos corazón a lo que hacemos, y de paso le sumamos a esto un toque de responsabilidad y mística, los resultados obtenidos serán mucho más efectivos. Es necesario que trabajemos en algo que nos guste y que sintamos pasión por ello, sólo de esta forma podremos sentirnos satisfechos y felices de levantarnos todos los días para ir a trabajar. Por último, debemos tratar de aprender algo nuevo

cada día e incorporar hábitos positivos en nuestra rutina para mejorar nuestra calidad de vida.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el problema planteado a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas aplicables y la recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en operacionalizar los conceptos y elementos del problema que se estudia.

Para efectos de la presente investigación, el desarrollo de este capítulo es de gran importancia ya que suministra la información necesaria para la validez de los resultados partiendo de los datos reales recopilados a través de una revisión documental y unas entrevistas aplicadas tanto a la gerencia como a los colaboradores de esta, también refleja el tipo de investigación y se resalta el propósito de evaluar la efectividad del programa de “*Coaching*” aplicado a la alta gerencia de una empresa de elaboración fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.

Naturaleza de la Investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación, como señalan Delgado de Smith Y., Colombo L. y Rosmel O. (2003), “las mismas pueden ubicarse de la siguiente manera: Documental,

Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional, Histórica, Estudio de Caso y Proyecto Factible”.

Esta investigación tiene como propósito evaluar la efectividad del “*Coaching*” Organizacional en el liderazgo de la alta gerencia de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo, y así determinar la efectiva transmisión del aprendizaje. En relación a lo antes expuesto y de acuerdo al problema planteado y a los objetivos formulados, el propósito de esta investigación apunta a un tipo de Investigación Descriptiva.

Calificamos nuestra investigación como descriptiva ya que cumple con las características de la misma, es organizada y explica en detalle la situación latente en la empresa objeto de estudio a su vez implica una recolección de datos para su posterior análisis a través de procedimientos estadísticos.

Sabino C. (2000), plantea que:

Clasifica como investigaciones descriptivas, los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite, en otra fase distinta de trabajo, trazar proyecciones u ofrece recomendaciones específicas. (Pag.98)

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa, donde se muestran,

narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio o se diseñan productos, entre otros.

El nivel de la investigación de acuerdo a Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006), “Constituye un continuo de “causalidad” del alcance que puede tener un estudio”. Este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto de estudio. La naturaleza de la presente investigación se clasifica como un estudio descriptivo, porque detalla los factores importantes que conforman el problema a estudiar y se basa en la evaluación de la efectividad del programa de “*Coaching*”, impartido a la alta gerencia de la organización.

Estrategia Metodológica

Para llevar a cabo la presente investigación, se efectuó previamente una revisión documental del programa de “*Coaching*” implementado en la organización objeto de estudio, posteriormente se indagó en fuentes secundarias, tales como libros, trabajos de grado, páginas de internet y resúmenes publicados, con la finalidad de respaldar el problema planteado que se basa en la evaluación de la efectividad del programa de “*Coaching*” para optimizar el liderazgo en la alta gerencia de la organización, los cuales se miden a través de una entrevista para los gerentes y una encuesta a los colaboradores.

Una vez establecido el planteamiento del problema, diagnosticado en la organización, luego de la aplicación de un cuestionario, que arrojó como resultado la necesidad de implementar técnicas que permitieran el cierre de las brechas y así optimizar el liderazgo en los gerentes; se procede a la formulación de objetivos, donde se describe el programa de “*Coaching*”, se determina el nivel de efectividad y

se analiza la transmisión del aprendizaje, permitiendo así, el diseño de una estrategia metodológica, la cual consistió en desglosar los objetivos específicos a través de la elaboración del Cuadro Técnico Metodológico (Cuadro 1) donde se toman estos objetivos como base, constituyendo así, un referente para el planteamiento de las dimensiones sujetas a evaluación y que, mediante su aplicación, proporciona respuesta a las interrogantes planteadas.

La estrategia metodológica también conocida como cuadro técnico metodológico es fundamental ya que sirve de guía para la operacionalización de las variables. En tal sentido, Hurtado I. y Toro J. (2001) establecen lo siguiente:

El cuadro técnico metodológico busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores o ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos. Este proceso se denomina operacionalización de los objetivos o de las hipótesis. (Pag.247)

La investigación tiene un enfoque descriptivo de las dimensiones que dan lugar al estudio de la metodología del “*Coaching*” Organizacional, por consiguiente se muestra un cuadro de operacionalización de objetivos, basándose en los objetivos específicos establecidos.

A continuación se presenta para cada objetivo seleccionado, el cuadro técnico metodológico:

CUADRO N° 2

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Especifico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
1. Describir la metodología del “ <i>Coaching</i> ” implementada en la transmisión del aprendizaje para la optimización en los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.	La metodología de “ <i>Coaching</i> ” implementada a los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.	Consiste en una serie de pasos que ayudan a liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo sus capacidades de ejecución, en donde se ayuda a la persona a pasar de lo que es en este momento hasta lo que desea ser.	1. Metodología 2. Estructura del proceso del “ <i>Coaching</i> ”.	1.1 Conducta 1.1.1 Generar Motivación. 1.1.2 Interés por las acciones que motivan a las personas. 1.1.3 Escuchar. 1.1.4 Preguntar. 1.1.5 Confrontar. 2.1 Recolección de la Información. 2.2 Análisis Integral de la Información. 2.3 Evaluación del desempeño. 2.4 Elaboración del plan de acción.	Teorías del “ <i>Coaching</i> ”	Técnica: Revisión Documental/ Entrevista estructurada Instrumento: Ejemplares Bibliográficos/ Guion de entrevista

Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

CUADRO N° 2

Continuación

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
2. Determinar la efectividad de la metodología del “Coaching” en la transmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.	La efectividad de la metodología del “Coaching” en la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.	Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado en una persona para incrementar al máximo sus capacidades de ejecución después de haber aplicado la metodología utilizada.	1. Respecto a la herramienta del “Coaching”. 2. Respecto a los aportes de la metodología del “Coaching”	1.1 Gestión. 1.2 Resultados. 1.3 Satisfacción personal. 2.2 Herramientas. 2.2 Motivación. 2.3 Habilidad. 2.4 Toma de decisiones. 2.5 Cambio de Actitud.	Alta Gerencia que labora en una empresa de comercialización y distribución de pinturas.	Técnica: Entrevista Encuesta Instrumento: Cuestionario

Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

CUADRO N° 2

Continuación

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
3. Analizar la transmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.	La transmisión del aprendizaje en la metodología del “ <i>Coaching</i> ” en la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.	Es un proceso muy importante para la formación y el desarrollo de los individuos, pues permite que los conocimientos aprendidos en una determinada situación puedan ser aprovechados en otras.	1. Comunicación corporativa. 2. Desarrollo de competencias. 3. Trabajo en equipo.	1.1 Eficiencia 1.2 Eficacia 1.3 Efectividad 2.1 Cambio de Actitud. 3.1 Integración. 3.2 Motivación.	Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la alta Gerencia	Técnica: Revisión Documental Instrumento: Lista de Chequeo

Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la presente investigación son la revisión documental del programa de “*Coaching*” y de fuentes bibliográficas, páginas de internet, publicaciones de revistas, entre otras; la entrevista realizada al informante de RR. HH. y dos encuestas: la primera a los colaboradores de los gerentes considerando que fue la misma que la organización aplicó antes de la implementación del programa y una segunda realizada a los gerentes.

La Revisión Documental es la técnica utilizada en la presente investigación con la finalidad de alcanzar el cumplimiento del objetivo específico N°1, Delgado de Smith Y. Colombo L. y Rosmel O. (2003) definen la técnica antes mencionada como “acopio de los antecedentes relacionados con la investigación, se realiza por la consulta de documentos escritos, sean formales o no”, está consiste en la búsqueda y revisión de información a través de las diversas fuentes bibliográficas y metodología usada por la empresa en la cual se plantea esta investigación que sirven de apoyo para fortalecer y sustentar la investigación, mediante textos, libros, trabajos de grados, información de manuales y metodología usada por la empresa en estudio con relación al tema propuesto.

Dando continuidad a la respuesta del objetivo específico N°1, utilizamos una entrevista realizada al infórmate de RR. HH., con la intencionalidad de conocer a detalle la información requerida para realización de nuestra investigación, en esta

entrevista conocimos todo el desarrollo de los planes de acción implementados por la empresa antes de concluir en la realización de programa de “*Coaching*”.

Son muchos los autores que se han preocupado por definirla, los primeros y a su vez los más citados fueron Bingham V. y Moore B. (1973), quienes la definen como "conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar".

Pelachano V. y Silva F. (1979) la definen de la manera siguiente:

Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica. (Pag.13)

Otros autores como Lázaro A. y Asensi J. (1987) definen la entrevista como "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar".

La utilización de la entrevista como técnica de recolección de datos, fue de gran provecho ya que de manera eficaz nos permitió obtener datos puntuales y relevantes, para conservar su relevancia se transcribió y se encuentra como anexo A; su

condición oral y directa, permitió observar los gestos, tonos de voz, énfasis, entre otros.

Instrumento

Arias F. (2006), define instrumento como: cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. En consecuencia los instrumentos son los medios que utilizan para la recopilación de la información, medir el comportamiento y caracteres de las variables.

El instrumento de trabajo a utilizar para recoger datos para la investigación es el Cuestionario definido según los autores Hurtado I. y Toro J. (2001) como:

Una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales. (Pag.249)

El uso cuestionario permite la obtención de datos de manera simple a través de ítems que son respondidos de acuerdo a lo que se establezca o como se necesite para analizar claramente los resultados que son importantes para el desarrollo de esta investigación en la cual, se estructuraron una serie de preguntas a modo de facilitar el análisis de las respuestas dadas por la muestra encuestada.

Arias F. (2006) define las preguntas estructuradas como:

Son aquellas que establecen previamente las opciones de respuestas que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen solo dos opciones de respuesta: y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge solo una. (Pag.72)

Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez M. (2006) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten precodificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas.

Gómez M. (2006) agrega que las preguntas del cuestionario de la encuesta deben contemplar ciertos requerimientos:

- Tienen que ser claras y comprensibles para quien responde.
- Debe iniciar con preguntas fáciles de contestar.

- No deben incomodar.
- Deben referirse preferentemente a un solo aspecto.
- No deben inducir las respuestas.
- No hacer preguntas innecesarias.
- No pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada.
- El lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde de preferencia elaborar un cuestionario de instrucciones para el llenado.

Para el presente estudio se utilizó el cuestionario por las siguientes razones: Ya que permio la indagación del tema y es muy aceptado, principalmente, en las investigaciones de carácter descriptivo. Es considerado como una técnica respetable y válida la información a recopilar, bien construida y aplicada, puede ser muy apropiada en la obtención de datos, ya que permite recoger información cuantificable y determinada previamente por los evaluadores. Evita la dispersión de la información, al concentrarse en preguntas de elección forzosa. Brinda mayor regulación y estandarización.

La formalización del cuestionario es fundamental para garantizar la calidad de las respuestas y del proceso de codificación, la construcción del cuestionario se convierte entonces en un factor esencial para el desarrollo de la investigación y la consecución de sus objetivos, incidiendo en la confiabilidad y validez de la misma.

Validez y Confiabilidad

Un buen instrumento de recolección de datos debe tener las siguientes cualidades: validez y confiabilidad, ambas son elementos fundamentales en todo proceso de investigación científica. Un aspecto importante a considerar es que la información recolectada no debe dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

Validez

Se puede llamar así al grado en el cual el instrumento mide la variable.

Para Delgado de Smith Y. (2013):

La validez de contenido se logra mediante el examen del mismo test, este es común utilizarlo en pruebas de rendimiento; la validez predictiva, se utiliza fundamentalmente para la selección de personas; la validez de concurrencia busca contrastar el resultado del test con otros elementos de juicio y el test de validez de hipótesis de trabajo se construye sobre una hipótesis acerca de un rango psicológico. (Pág. 290)

En consonancia a lo antes expuesto, podemos aseverar que la validez a través de su medición responde las interrogantes formuladas.

Confiabilidad

Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

Según Delgado de Smith Y. (2013):

La confiabilidad de un test es la cualidad que se logra cuando se obtiene puntuaciones semejantes aplicándolo dos o más veces a un mismo individuo o grupo de individuos. Para lograr la confiabilidad del test, los psicólogos suelen aplicar el método de test-retest, series paralelas, división de mitades y consistencia entre elementos. (Pág. 290)

Se refiere entonces al hecho de lo que se mide actualmente es lo que se quiere medir.

En esta oportunidad se contó con la colaboración de un experto en el área de estadística que sugirió utilizar un método de cálculo llamado Alfa de Cronbach. (Ver imagen)

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

Dónde:

K: número de ítems

Si: varianza del instrumento

Si²: varianza de la suma de los ítems.

Este es el instrumento de cálculo que se adapta a las escalas de Likert, se obtuvo un nivel de confiabilidad de 75% para la encuesta realizada a los colaboradores y una confiabilidad de 79% para la entrevista a los gerentes. (Ver anexo C)

La confiabilidad y validez son elementos de suma importancia puesto que otorgaran a la presente investigación, a los instrumentos y a la información próxima a recabar, la exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos, derivados del análisis de las variables a estudiar.

Población y Muestra

En esta sección se describe la población, así como el tamaño y forma de la selección de la muestra, es decir, el tipo de muestreo existente.

Población

La realización de la presente investigación está orientada a la evaluación de un programa de “*Coaching*”, previamente implementado en una empresa de fabricación y distribución de pinturas en Valencia, edo. Carabobo; proponiendo una serie de objetivos a cumplir y de los cuales van a depender los resultados de la investigación.

Hurtado I. y Toro J. (2001) señalan lo siguiente:

La población se compone de todos los elementos que va a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación una vez concluida ésta, para lo cual es necesario que la muestra con la cual se trabaje sea representativa de la población. Por lo tanto, la población, es el universo o conjunto de personas que se determina en el estudio. (Pag.102)

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones, ejemplo: “Un censo”.

La población utilizada para dar respuesta al objetivo específico N°1, está representada por un Informante Clave, quien desempeña el cargo de Gerente de Gestión Humana en una Empresa de Fabricación y Comercialización de Pinturas en Valencia Edo. Carabobo.

Así mismo, para dar respuesta al objetivo específico N°2, se han decidido aplicar dos encuestas: la primera dirigida a los trabajadores operativos, colaboradores de la gerencia de la organización, con la finalidad de conocer si han percibido algún desplazamiento por parte de sus gerentes desde la primera vez que se aplicó la encuesta, en cuanto a las premisas incluidas, esta población es de un total de 113 trabajadores, considerando que solo se tomaron 7 departamentos. La segunda encuesta y con alto índice importancia, plantea conocer directamente de la población objetivo del programa de “*Coaching*”, la alta gerencia de una empresa de fabricación y distribución de pinturas en Valencia, edo. Carabobo, si fue efectivo el haber formado parte del mencionado programa, cuenta con una población 07 gerentes los

cuales conforman al personal de alta gerencia de la empresa en estudio, divididos en sub - grupos de la siguiente manera:

Tabla 1
Distribución de Cargos de la Alta Gerencia, por Departamentos

ÁREAS	CARGO
Comercial	1 Gerente del Área Comercial
Gerencia País	1 Gerente de Gerencia País
Administración	1 Gerente de Administración
Producción/Ingeniería	1 Gerente de Producción/Ingeniería
Logística	1 Gerente de Logística
Gestión Humana	1 Gerente de Gestión Humana
Sistemas	1 Gerente de Sistemas

Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de empleados (2014)

La investigación realizada en una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo, posee una población muy amplia por lo que se decidió tomar específicamente, a los trabajadores activos de los departamentos donde esta físicamente operativo un gerente de la organización equivalente a 113 trabajadores tanto de nómina diaria como de nómina mensual para alcanzar el cumplimiento del objetivos específicos números dos y tres.

La población del presente estudio es de categoría Finita, la misma es definida por: Hurtado I. y Toro J. (2001) como “los integrantes son accesibles al investigador y

pueden ser identificados y listados en su totalidad” en este caso se trata de una población finita porque se sabe el número de trabajadores que laboran en una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo, los cuales son en total 350 personas.

Muestra

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se decidió seleccionar algunos elementos específicos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, nos referimos a este sub - grupo de elementos como muestra y esperamos que lo que averigüemos en la muestra sea cierto para la población en su conjunto.

Tamayo y Tamayo M. (1997) señalan lo siguiente:

La muestra descansa en el principio de las partes que representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por tanto la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. (Pág. 114)

Lo que se busca al emplear con esta muestra es, lograr obtener conclusiones semejantes a las que se lograría si se estudiara el total de los trabajadores.

Para efectos de la presente investigación, el tipo de muestra tomada para el desarrollo de la misma es la determinación de la selección de la muestra, se estima

usar un muestreo probabilístico, ya que todos los individuos de la población tienen probabilidad de formar parte de la muestra.

De la misma manera se estima agrupar a la población en pequeños grupos y así usar un tipo de muestreo estratificado, el cual es definido por Arias F (2006), “consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior”. Se estima determinar la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{P \times Q} + \frac{Z^2}{n}}$$

Dónde:

Probabilidad de Éxito (P)= 50% = 0,5

Probabilidad de Fracaso (Q)= 50% = 0,5

Error Máximo Permitido (E)= 7% / 100= 0,07

95% Nivel de Confianza Z= 1,96

Total de la población **$n = 113$**

$$n = \frac{3,4816}{0,0196 + 0,0187395}$$

$$n = \frac{3,4816}{0,0383395}$$

$$n = 100,20 \approx 100$$

$$n = \frac{100}{113} \times 100 = 88,49\%$$

Todos estos procedimientos se utilizaran con la finalidad de obtener un porcentaje representativo que a la hora de la aplicación de la encuesta nos permita obtener resultados viables para así establecer las recomendaciones con las que daremos cumplimiento a el objetivo específico número cuatro.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, los mismos fueron ordenados de acuerdo a las técnicas aplicadas, los cuales son tres: la revisión documental para sustentar teóricamente la puesta en práctica de la metodología implementada, el guion de entrevista que tiene como instrumento el cuestionario para la alta gerencia y la encuesta que tiene como instrumento el cuestionario, para los colaboradores. En relación a los cuestionarios, los resultados de los mismos se agruparon con el fin de obtener una información confiable y posteriormente se utilizaron tablas de cantidades y porcentajes.

El objetivo específico N°1 consistió en Describir la metodología del “*Coaching*” implementada en la transmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo en los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo. Dando respuesta a este objetivo se determinó que dicha metodología, fue la del “*Coaching*” Organizacional haciendo énfasis en lo gerencial, donde mediante una revisión documental del programa de “*Coaching*” aplicado a los gerentes y suministrada por la empresa titulado “*Coaching Gerencial*” se pudo evidenciar, que los objetivos del programa estaban basados en:

- ¿Cómo transformarse en observadores diferentes?

- Distinguir e intervenir en los obstáculos que frenan el desempeño de las personas.
- Transformar positivamente el entorno de trabajo a través del desarrollo de procesos conversacionales.
- Contribuir a la creación de una Base Ética a través de una forma diferente de relacionarse.

Contenido del Programa de “*Coaching*” Organizacional con enfoque gerencial:

- El modelo del Observador, La Acción y los Resultados
- El papel de las conversaciones en las empresas y organizaciones
Las competencias del Escuchar Efectivo
- Las competencias del Hablar con Poder
Los Actos Lingüísticos básicos
- El Papel de los Juicios
- La Coordinación de Acciones: El Ciclo de la Promesa
Impecabilidad en los Compromisos
- Competencias reflexivas para el mejoramiento del desempeño
El Trabajo reflexivo
El rediseño de Procesos
- La emocionalidad y su papel en el desempeño organizacional
Las Cuatro Emocionalidades Básicas
El Miedo
- Diseño de Conversaciones para la solución de problemas.
- Rutinas defensivas individuales y organizaciones
Barreras al aprendizaje organizacional
- Hacia una nueva forma de hacer Empresas.

Este programa fue dictado por el Gerente de Gestión Humana que a su vez es Coach certificado de la organización, el mismo tuvo una duración de 9 meses. La finalidad de abordar dicho programa en el presente trabajo de grado es evaluar la efectividad de la metodología aplicada como una herramienta estratégica para el cierre de las brechas.

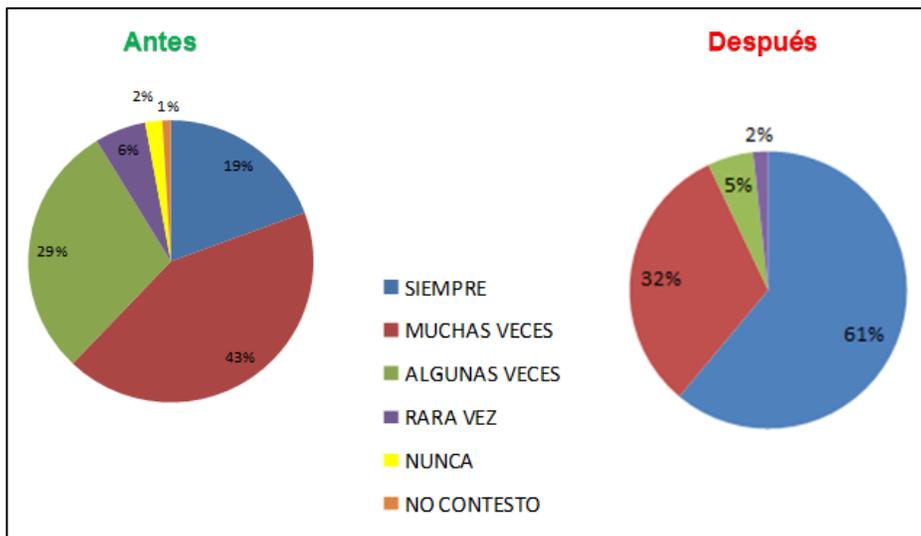
El objetivo específico N°2 consistió en Determinar la efectividad de la metodología del “*Coaching*” en la trasmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo. Para dar respuesta a este objetivo se decidió implementar una encuesta tipo cuestionario a los colaboradores de los gerentes, para mostrar una comparación de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del programa de “*Coaching Gerencial*” para diagnosticar como estaba el nivel de liderazgo de los gerentes, esto a petición de la organización de manera que se pueda ratificar si la metodología aplicada fue la correcta, en este sentido se pudo constatar que un 76% de respuestas equivale a un nivel muy alto de efectividad en la metodología, optimizando el liderazgo en los gerentes.

A continuación se presenta sintetizado en gráficos los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento dirigido a los colaboradores de los gerentes participantes en el programa de “*Coaching*” organizacional en la transmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en valencia, edo. Carabobo, el cual consta de 16 preguntas cerradas; en el que se presentan cinco opciones de respuestas que a continuación se describen:

Nunca (1), Rara Vez (2), Algunas Veces (3), Muchas veces (4) y Siempre (5).

GRAFICO N° 1. DAN BUEN EJEMPLO

ÍTEM: 01 - Dan buen ejemplo.



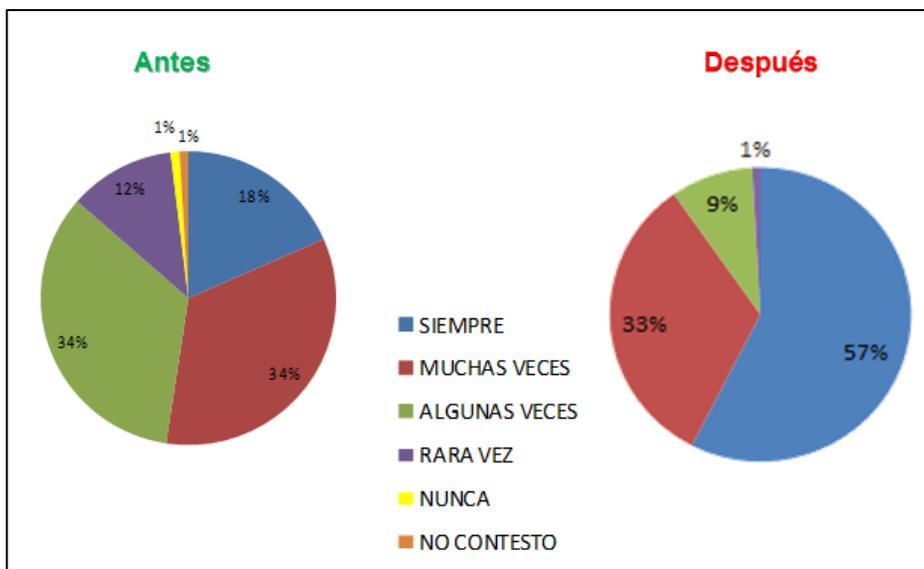
Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Como se evidencia en los resultados obtenidos en el gráfico 1 es perfectamente destacable que antes de aplicar la metodología del “Coaching” solo el 19% de los consultados están totalmente de acuerdo en que el gerente siempre da un buen ejemplo aunque un 2% menciona que nunca, ya después de aplicada la metodología a los gerentes destaca el aumento del porcentaje en un 42% más alto, en que siempre dan buen ejemplo y la disminución o desaparición del que nunca dan buen ejemplo, es necesario destacar que en la bibliografía consultada, Solano E. (s.f) menciona que algunos objetivos que un buen líder coach debe cumplir es: “fomentar el liderazgo en la organización”, en otras palabras, el coach como líder de equipo lidera mediante el ejemplo, a través de la capacitación y el entrenamiento continuo orientados hacia el

desempeño, garantizando así que el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes se convierta en una realidad observable.

GRAFICO N° 2. MOTIVAN A DAR LO MEJOR

ÍTEM: 02 - Motivan a dar lo mejor.

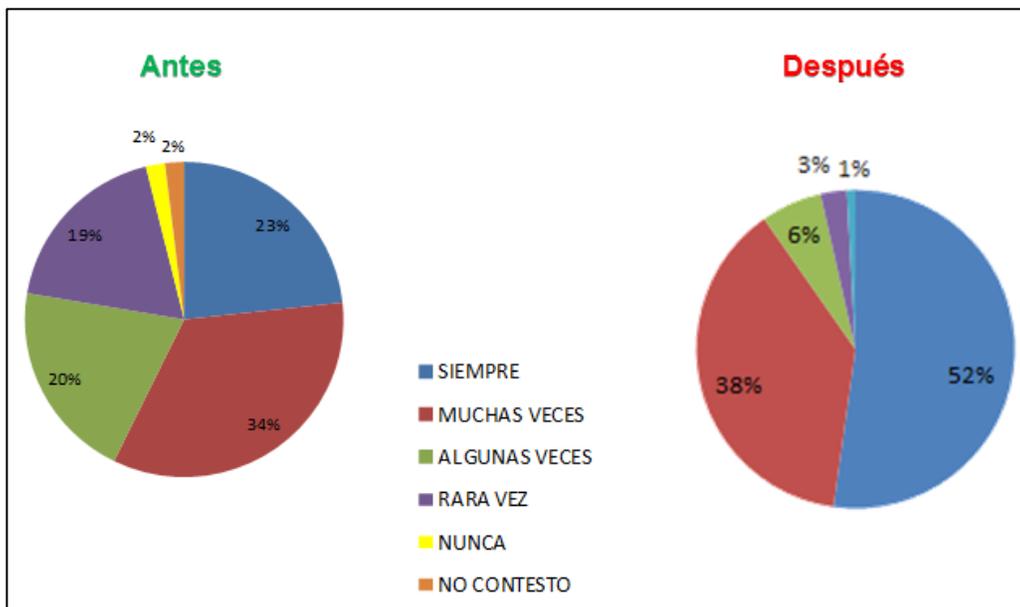


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

El gráfico deja en evidencia que el 57 % de los encuestados afirman que el líder o gerente motiva a su gente, tal cualidad es indispensable porque al motivar se estimula al logro de metas, se cultiva el interés por conseguir lo que se desea, que fue lo mostrado a los gerentes en sus sesiones recibidas, es necesario indicar que según lo consultado, Figuera F. (2001), hace mención a: “el coach es el nuevo líder, cuyo papel es obtener de sus subalternos el mayor desempeño”, en ese sentido, el coach motiva a su equipo, inspira, influencia y desarrolla personas autónomas e integrales, precisando así en técnicas de auto-motivación conduciéndolas a alcanzar las metas deseadas.

GRAFICO N° 3. DEJAN TOMAR DECISIONES

ÍTEM: 03 - Dejan tomar decisiones.

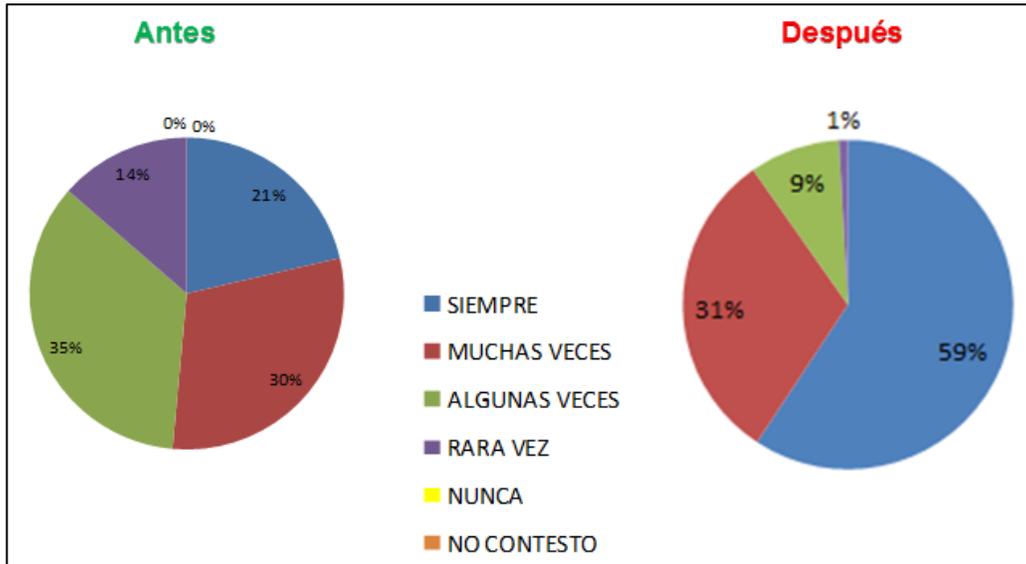


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

El grafico 3 deja en evidencia que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con que se les permite tomar de decisiones, el 52% de los encuestados respondieron a tal información, pero en basé a lo consultado en las teorías esta realidad está en disonancia, de acuerdo a esto, Solano E. (s.f) plantea que un buen líder debe fomentar la toma de decisiones, es decir, otorga las directrices específicas a sus colaboradores, y a su vez consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben, permite o escucha la opinión de su equipo, encara los problemas y ofrece soluciones.

GRAFICO N° 4. SE INTERESAN POR LAS PERSONAS

ÍTEM: 04 - Se interesan por las personas.

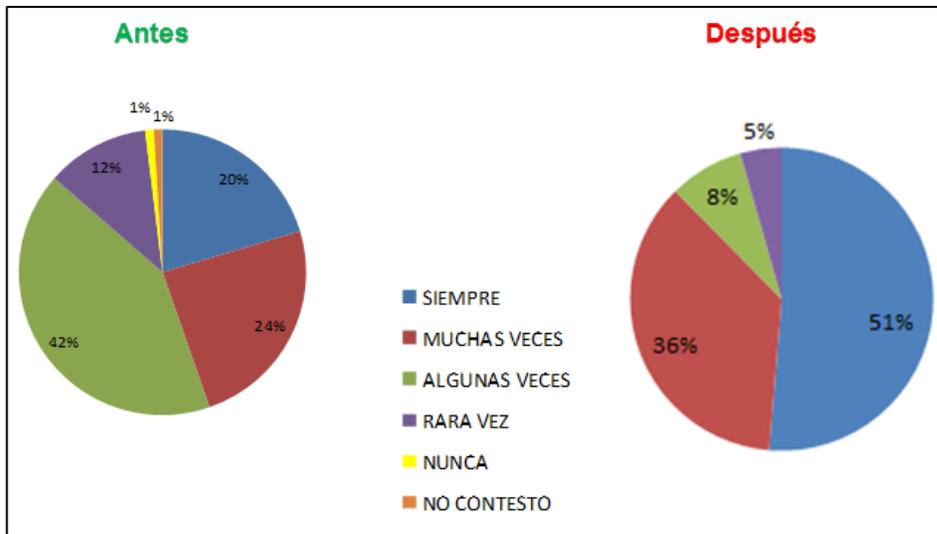


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Según los consultados se interesa por las personas, esto se deduce con un alto porcentaje obtenido representado por un 59%, Haciendo un acercamiento basado en los empleados, la relación que se sostiene entre los gerentes y los colaboradores y la calidad de las relación entre estos dos es descrito por Echeverría R. (2001) el cual señala en palabras similares que el “*Coaching*” es un modelo de optimización del desempeño de los individuos y que enseña a los líderes a trabajar en equipo, a conquistar a los colaboradores y de esa manera lograr que cada uno de ellos se identifique con la organización, orientarlos a un desarrollo individual para el logro de los objetivos.

GRAFICO N° 5. SENTIMOS QUE NOS APOYAN

ÍTEM: 05 - Sentimos que nos apoyan.

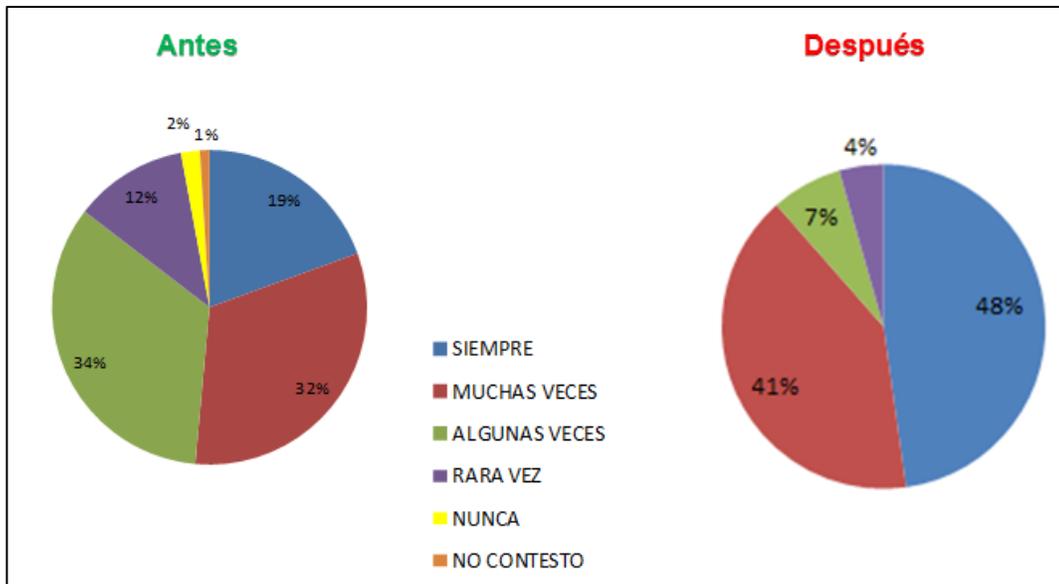


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

El gráfico 5 refleja que un 51% opina que siempre sus jefes les apoyan tanto como líder en el trabajo, en equipo y en lo personal lo que facilita la motivación lo que hace que el trabajador desempeñe de manera amena su labor en el lugar de trabajo. En relación a esto, Solano E. (s.f) señala que desarrollar a las personas personal y profesionalmente contribuye positivamente al nivel de satisfacción del empleo y a la vez facilita la motivación. El buen desempeño del trabajo se debe a factores estratégicos considerados como competencias, las organizaciones están incluyendo tales competencias, para tener la posibilidad de que sus trabajadores sean más competitivos y estar a la vanguardia del desarrollo profesional.

GRAFICO N° 6. NOS ESCUCHAN

ÍTEM: 06 - Nos escuchan.

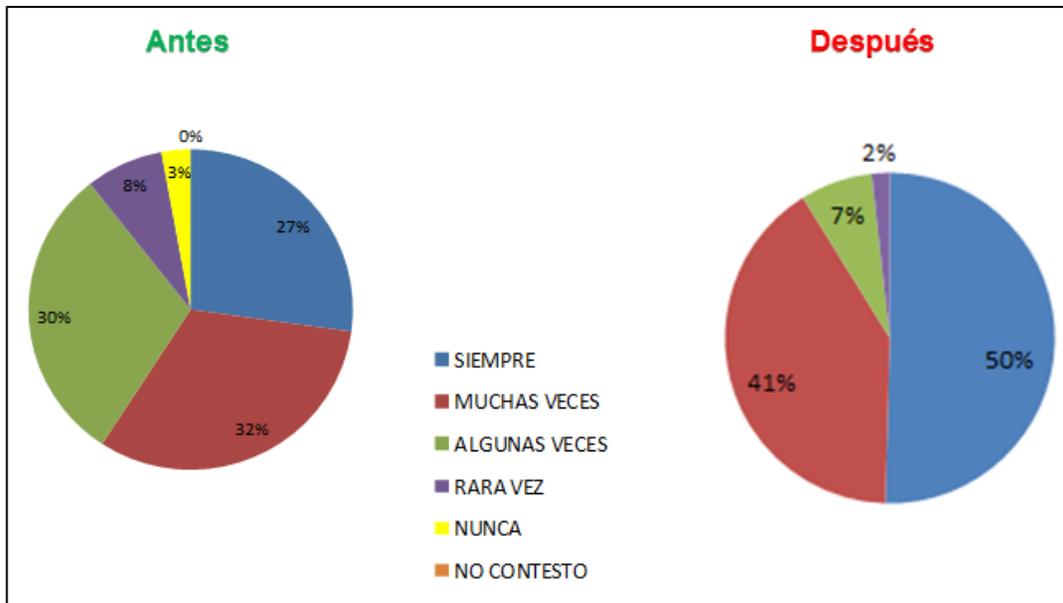


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

En este gráfico se pueden evidenciar el gran cambio en los porcentajes, en donde de un 19% pasaron a un 48 % donde la los encuestados opinan que su gerente ha cambiado al momento de escucharlos, donde se puede observar que la habilidad de escuchar ha mejorado notoriamente. Perry Z. y Skiffington S. (2002), resaltan que algunos de los beneficios del “*Coaching*” es precisamente la mejora en la comunicación, de acuerdo a esto, se considera que el principal reto de un líder coach es crear un entorno de trabajo que promueva el diálogo honesto y sincero entre él y su equipo, es ahí donde la escucha se convierte en una herramienta potente dentro de la comunicación. Nada refleja más el liderazgo y el trabajo en equipo que la sensibilidad de las personas para escuchar a otros.

GRAFICO N° 7. ESTÁN ORGULLOSOS DE SU PERSONAL

ÍTEM: 07 - Están orgullosos de su personal.

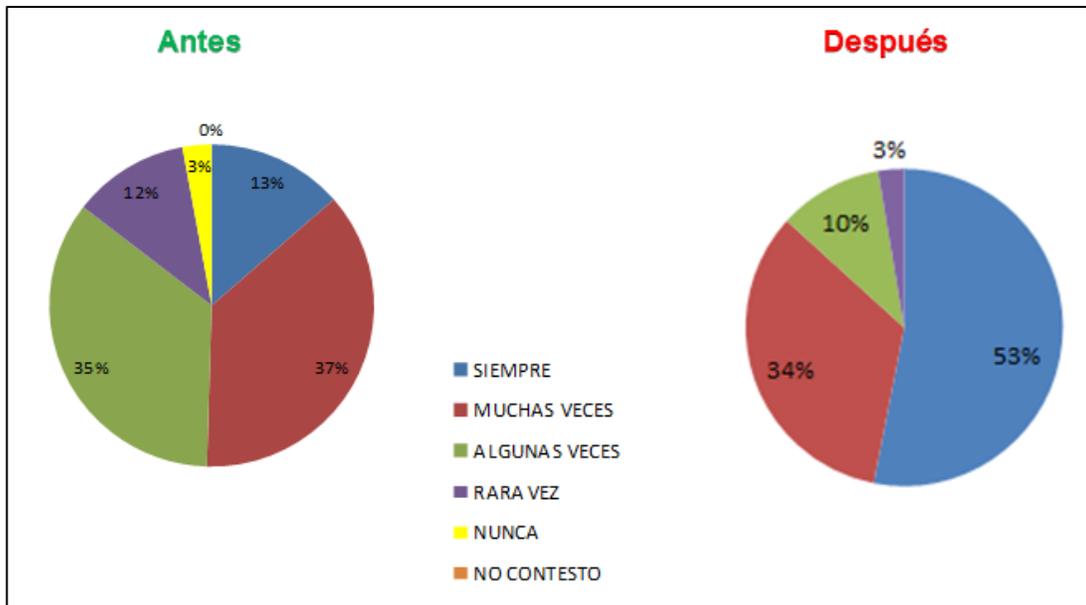


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Podemos destacar que los gerentes están orgullosos de su personal debido a la comparación entre los gráficos, donde anteriormente se puede evidenciar que en un 3% nunca estaba orgulloso y actualmente el porcentaje más bajo está en rara vez con apenas un 2%, asombrosamente el 91% de estos gerentes están orgullosos de sus colaboradores. El reconocimiento más buscado por un empleado o colaborador es el de su propio jefe, Uría F. (2002), señala que el “*Coaching*” le permite a las personas o profesionales sentirse valiosos para la organización, delegando sobre ellos responsabilidades y tomando en consideración la importancia de sus decisiones. El coach, se preocupa por el crecimiento personal y profesional de su equipo y del suyo propio, promueve continuamente la unidad y afianza las relaciones grupales mediante la suma de las capacidades individuales.

GRAFICO N° 8. SABEN CORREGIRNOS ADECUADAMENTE.

ÍTEM: 08 - Saben corregirnos adecuadamente.

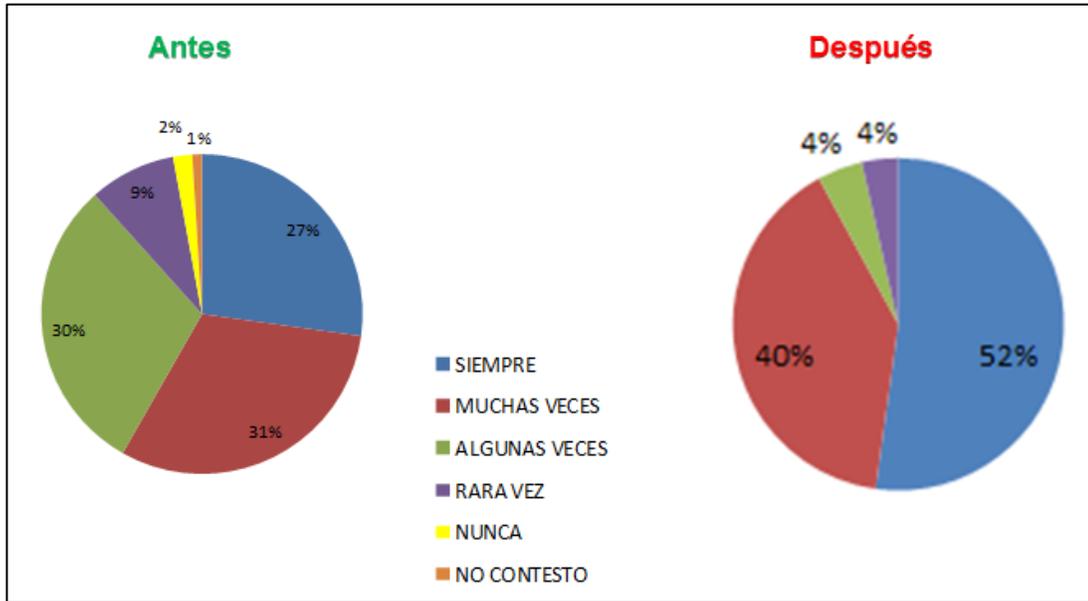


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

En esta ocasión podemos determinar que el 53% de los gerentes ha canalizado adecuadamente su manera de corregir ya que comparándolo con el antes solo el 13% lo hacía adecuadamente, bajo esta premisa Chiavenato I. (1999) en palabras similares considera que el liderazgo es aquella influencia ejercida a otros en una determinada situación, a través de procesos comunicacionales que conllevan a cumplir ciertos objetivos, un buen estilo de liderazgo se fundamenta en las adecuadas relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, mediante el feedback, siempre en función al logro de las metas.

GRAFICO N° 9. MANTIENEN POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS.

ÍTEM: 09 - Mantienen política de puertas abiertas.



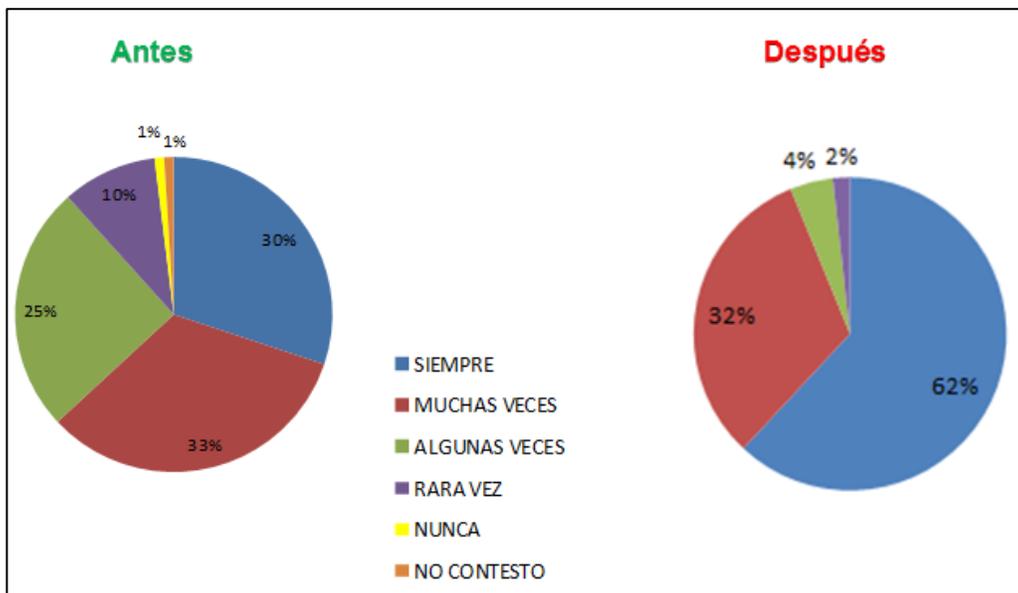
Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Al preguntarle al personal subordinado acerca de este tipo de práctica, la cual radica en el hecho de que el personal se puede acercar a sus supervisores para hablar de lo que se considera de interés o de importancia. Se evidencia que el 52% de los gerentes se abrió a este tipo de políticas donde anteriormente algunos no permitían esto, lo cual asevera un desplazamiento bastante notorio de la implementación del “*Coaching*” como una herramienta de desarrollo utilizada para lograr un posterior impacto en la organización. En La Teoría de Sistemas, Chiavenato I. (1999) hace referencia a que en las organizaciones, actualmente se evidencia con claridad la profunda complejidad de los diferentes problemas que surgen en ellas, es decir, las organizaciones como conjuntos integrados interrelacionados en estructuras que se encuentran en determinados entornos sociales, es por ello que este ambiente

organizacional competitivo exige una administración eficaz de los recursos humanos acompañada de la disposición y la puesta en práctica de los procesos comunicacionales entre supervisores y colaboradores.

GRAFICO N° 10. SE ALEGRAN DE NUESTROS ÉXITOS.

ÍTEM: 10 - Se alegran de nuestros éxitos.

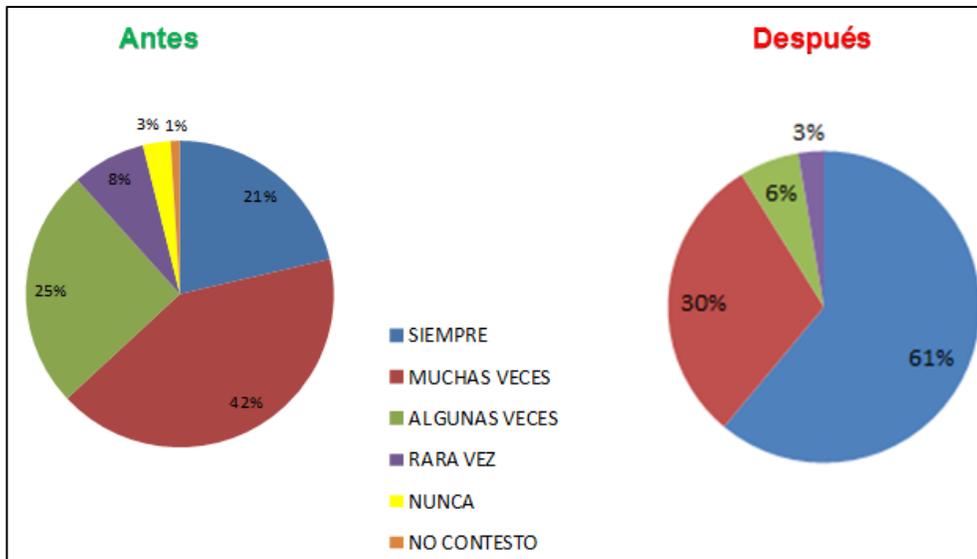


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Un 94% de los gerentes muestran alegría de los éxitos de sus colaboradores. Thach L. y Henselman T. (2000) definen en palabras similares un tipo de “*Coaching*” denominado “De Retroalimentación” en el cual se desarrolla una evaluación integral entre colaborador y supervisor donde se interactúa con profundidad y se denotan las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, esto con el fin de mostrar el los sentimientos y generando así la motivación, el crecimiento y la confianza para desempeñar un mejor trabajo.

GRAFICO N° 11. TIENEN SENTIDO DEL HUMOR

ÍTEM: 11 - Tienen sentido del humor.

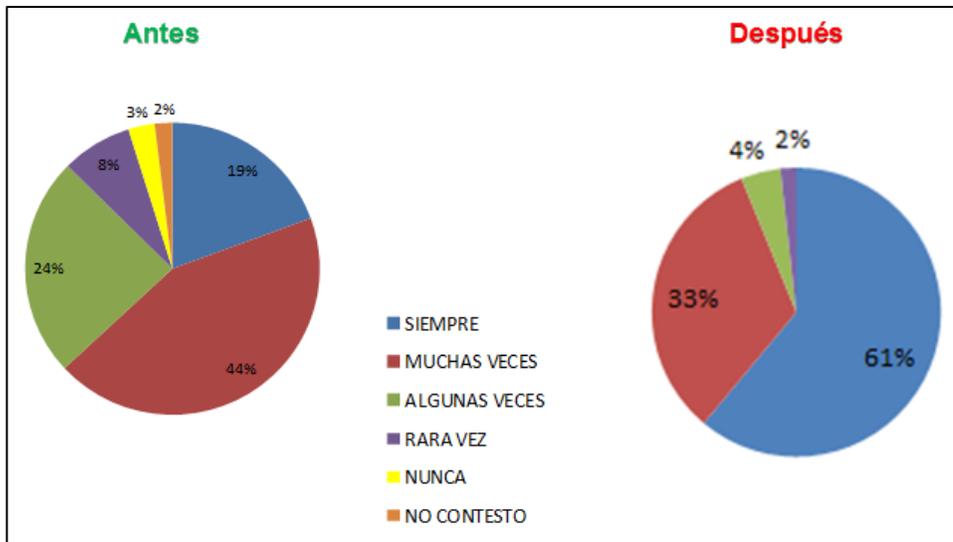


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Se ha hablado mucho de qué cualidades ha de reunir un buen líder; empatía, flexibilidad, decisión... pero, ¿y el humor? tal y como señala Carter E. (1953), un buen líder induce al grupo hacia sus objetivos e influye de manera positiva sobre ellos, en ese sentido, un buen líder no puede dejar atrás el sentido del humor para llevar a cabo su liderazgo de una manera eficaz y efectiva. Es por esto que en este gráfico logramos ver el gran cambio positivo que arroja demostrando que los gerentes han mejorado su sentido del humor en un 61% según los conocimientos adquiridos en el proceso. El “*Coaching*” ha pasado de ser una ayuda para ejecutivos desorientados a un esfuerzo de los mejores por ser mejores.

GRAFICO N° 12. CONCEDEN IMPORTANCIA A LA INFORMACIÓN

ÍTEM: 12 - Conceden importancia a la formación.

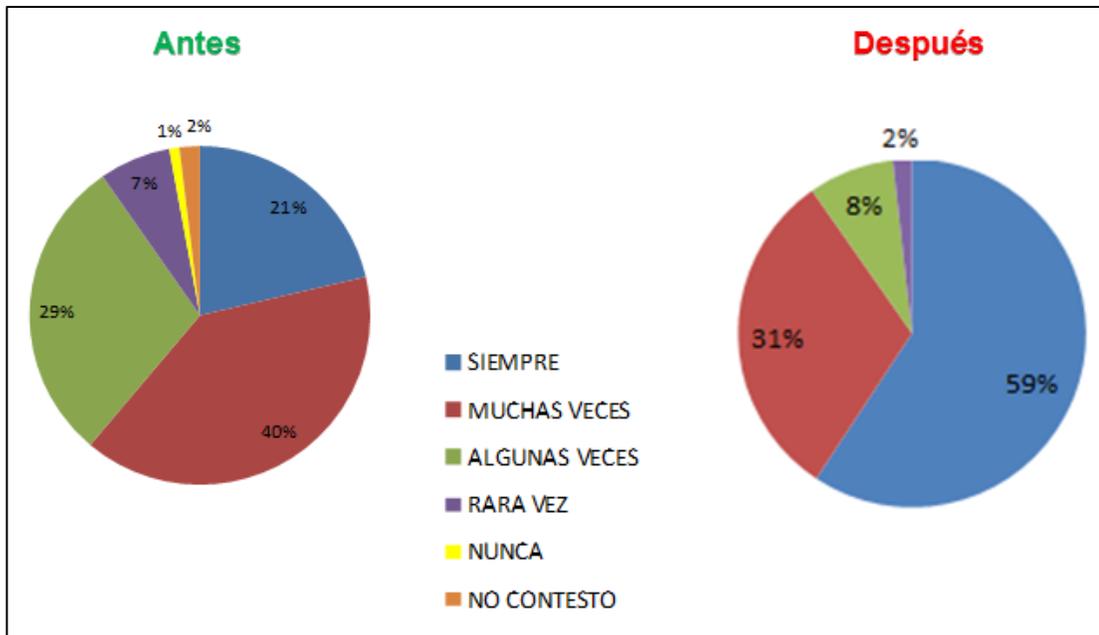


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Es evidente que en la actualidad es importante el desarrollo del personal, se evidencia más de un 90% de los gerentes envían a formación a sus colaboradores. Obteniendo como resultado el desarrollo de lo planteado por Perry Z. y Skiffington S. (2002), en donde los modelos actuales del “*Coaching*” permiten a través del adiestramiento y desarrollo fomentar cambios en las actitudes y los comportamientos, de modo que se puedan satisfacer las necesidades cambiantes de las organizaciones, un buen líder promueve el desarrollo de sus integrantes para así obtener un mejor desempeño.

GRAFICO N° 13. DENOTAN OPTIMISMO

ÍTEM: 13 - Denotan optimismo.

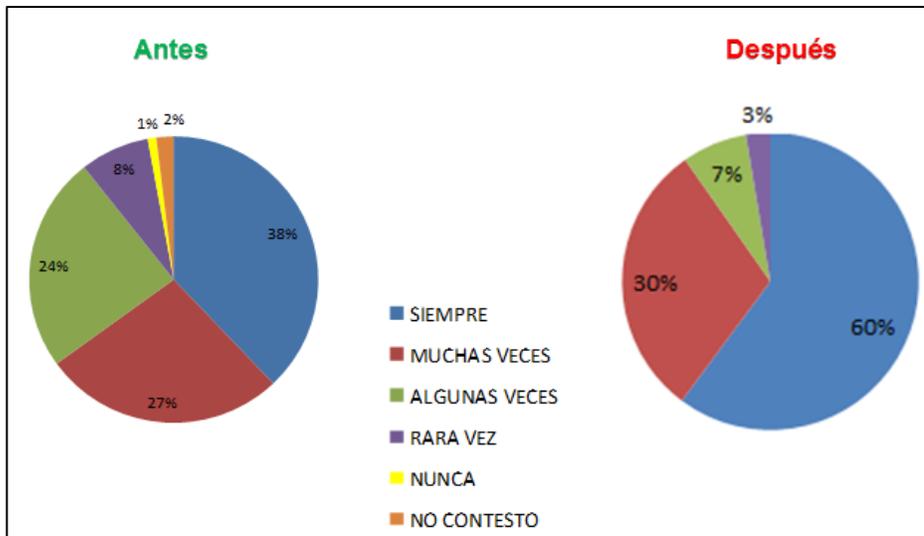


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Este grafico deja en evidencia que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en más del 59% respondieron a tal afirmación, en base a lo consultado Perry Z. y Skiffington S. (2002) consideran que mediante el “*Coaching*” las personas adquieren mayor consciencia sobre sí mismos asumiendo responsabilidad de sus acciones, el liderazgo positivo está ligado al optimismo, el compromiso, el rendimiento del empleado y el grado de responsabilidad, esto conduce a la obtención de buenos resultados en la organización.

GRAFICO N° 14. LES GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO

ÍTEM: 14 - Les gusta trabajar en equipo.

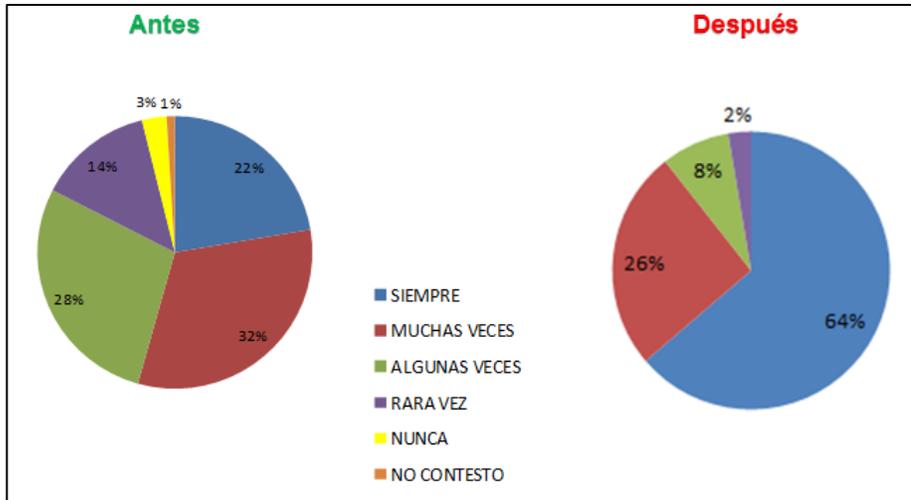


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Se refleja que un 60% es decir el doble de lo que antes era, está de acuerdo con que el gerente establece planes de acción en equipo dirigidos a la consecución de metas personales, profesionales y organizacionales. Al respecto Escribá E. (2001) considera que la metodología del “*Coaching*” contribuye a promover el liderazgo, esto favorece el desarrollo del trabajo en equipo. En este caso, el liderazgo es determinante para que los objetivos colectivos se antepongan a los individuales focalizando así los esfuerzos hacia fines comunes.

GRAFICO N° 15. COMUNICAN LA FILOSOFÍA

ÍTEM: 15 - Comunican la filosofía.

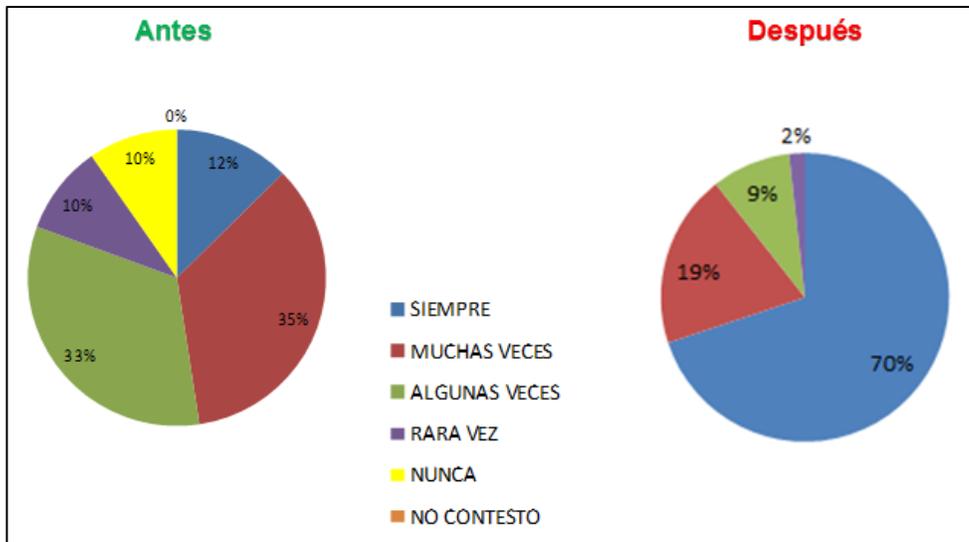


Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

En lo que respecta al gráfico 15, el 64% de los encuestados opinó que están totalmente de acuerdo con que el gerente es un comunicador de la filosofía, se preocupa en transmitir la misión, la visión y los valores de la compañía a fin de que los colaboradores entiendan en términos generales lo que la empresa trata de lograr. Desde otro punto de vista de la práctica gerencial, la aplicación de habilidades comunicativas es de vital importancia, bajo esta premisa Perry Z. y Skiffington S. (2002), plantean que el “*Coaching*” : “contribuye al desarrollo de una cultura de confianza y responsabilidad personal dentro de la organización”, es decir, un líder coach impulsa el verdadero potencial individual mediante el proceso de aprendizaje en vez de enseñanza, esto permite integrar conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades en los individuos, y a su vez involucrar acciones creativas, estratégicas y de relaciones humanas, que incluyen aspectos comunicacionales.

GRAFICO N° 16. SON DIGNOS DE SER IMITADOS

ÍTEM: 16 - Son dignos de ser imitados.



Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Como claramente se deja en evidencia en el gráfico 16 el 70% de los colaboradores opinan que sus gerentes son dignos de ser imitados, según Hoffmann W. (2007) “el *“Coaching”* es una herramienta de cambio que involucra a todo el personal, se logra mediante el aprendizaje efectivo el cual brinda un cambio de acción en las conductas de los coaches”, esto deja claro que la metodología aplicada del *“Coaching”* es una herramienta de cambio requiere de aprendizaje para sustituir los viejos hábitos, al cambiar viejas conductas se abren posibilidades de afrontarse a los cambios y genera esa inspiración en los colaboradores de querer ser como sus jefes.

Para dar continuidad a la respuesta del objetivo N°2 se realizó una segunda entrevista tipo cuestionario dirigida a los gerentes donde se pretende medir si la metodología fue adecuada, el cual se pudo constatar, que el “*Coaching*” es una herramienta de desarrollo de personas que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional, para el posterior impacto en la alta gerencia organizacional, donde se aprecia el aumento del desempeño, generando positivismo, confianza, desarrollando competencias tales como el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la planificación estratégica, cambio de hábitos y conductas, aportando así valor agregado a la alta gerencia, tal como se verifica en los cuadros estadísticos.

La entrevista aplicada a los gerentes, consta de 25 preguntas cerradas, agrupadas en 5 dimensiones, en la que se presentan cinco opciones de respuestas que a continuación se describen:

Totalmente de Acuerdo (TA), Acuerdo (A), Moderadamente de Acuerdo (MA), Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

En la página siguiente se presenta un cuadro que sintetiza la información que se recopiló al aplicar el instrumento a los gerentes participantes en el programa de “*Coaching*” Organizacional en la trasmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia edo. Carabobo.

CUADRO N° 3

INTERPRETACIÓN POR DIMENSIONES

Dimensión	Definición	Indicador	TD	A	M	D	TD	Interpretación
Vision	Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar	Claro conocimiento de la visión de la Organización	85,71	14,29	0	0	0	La data obtenida ratifica la importancia de mantener la filosofía organizacional como creadora del destino organizacional, la visión otorga inspiración para cada uno de los trabajadores de la organización.
		Clara definición de la visión personal	100,00	0,00	0	0	0	
		La visión personal está alineada con la visión de la organización	71,43	28,57	0	0	0	
		La ejecución de actividades permiten el logro de la visión de la organización	71,43	28,57	0	0	0	
Misión	este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible	Claro conocimiento de la misión de la organización	71,43	14,29	14,29	0	0	La sistesis obtenida deja ver el impacto positivo en el conocimiento del proposito u objetivo fundamental de la organizacion y establece un marco de referencia en el comprtamiento etico de los trabajadores.
		Clara definición de la misión personal	57,14	42,86	0	0	0	
		La misión personal está alineada con la misión de la organización	57,14	42,86	0	0	0	
		Un ambiente motivador define un clima laboral favorable	57,14	28,57	14,29	0	0	
Clima Organizacional	constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. El cual involucra diferentes aspectos de la situación, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social.	El ambiente Laboral permite un desempeño acorde con las funciones	57,14	42,86	0	0	0	Se sustenta lo estable y relativamente perdurable que puede ser el comportamiento de las personas que forman la organización, basado en sus emociones pueden afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización
		La iniciativa contribuye en la prestación del servicio que realiza el departamento	42,86	57,14	0	0	0	
		El trabajo en equipo permite alcanzar las metas establecidas dentro de la organización	71,43	14,29	14,29	0	0	
		El programa fomenta la apertura hacia la crítica entre los miembros del equipo	14,29	85,71	0	0	0	
		El programa permite desarrollar habilidades para manejar las dificultades que se presenten tanto a nivel personal como profesional	28,57	71,43	0	0	0	
		A través del programa se fomenta el valor de la sinceridad entre las personas	0	100,00	0	0	0	
		El programa permite afianzar la seguridad en los demás	42,86	57,14	0	0	0	
		Los Valores de la Organización guían la actuación personal y profesional	42,86	42,86	14,29	0	0	

Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Cultura Organizacional	Es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera como funciona y trabaja una organización.	El programa facilita el desarrollo de habilidades para comunicarse	42,86	28,57	28,57	0	0	Se refleja el gran impacto que esta tiene en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una organización.
Coaching	es una relación profesional que consiste en el arte de acompañar a uno o varios coachees durante un proceso creativo y no tendencioso, que potencia la capacidad de autodescubrimiento e invita a la acción en las áreas propuestas por la persona	Proporciona retroalimentación individualizada sobre el desempeño de sus colaboradores.	14,29	85,71	0	0	0	La data obtenida confirma la importancia de que las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por si misma, desarrollando así un liderazgo creciente en los gerentes, orientando sus esfuerzos y el de su equipo al logro de los objetivos. Mediante el Coaching los ejecutivos adquieren una mayor conciencia de si mismo y de los demás y de ser capaces de asumir mayor responsabilidad de sus acciones.
		El programa promueve el desarrollo de una actitud permanente orientada al aprendizaje	85,71	14,29	0	0	0	
		Su cuerpo, a través de los gestos y actitudes, transmite información	57,14	28,57	14,29	0	0	
		Emitir juicios, comunicando una opinión a otros, basada en fundamentos que validan dichos juicios	42,86	28,57	28,57	0	0	
		Existe un equilibrio entre las emociones, el cuerpo y el lenguaje de los participantes del programa	28,57	42,86	28,57	0	0	
		El desempeño laboral hace sentir el acompañamiento a sus colaboradores	28,57	57,14	14,29	0	0	
		La satisfacción en el trabajo puede ser considerada como un estímulo en el desempeño de las actividades	42,86	14,29	42,86	0	0	
		Los colaboradores son inducidos a la reflexión tanto de su desempeño laboral como personal	71,43	14,29	14,29	0	0	

Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

Para efectos de la presente investigación profundizaremos en la dimensión “*Coaching*”, haciendo referencia a:

- Retroalimentación
- Actitud
- Gestos corporales
- Juicios basados en fundamentos “eventos conductuales”
- Equilibrio de emociones, cuerpo y lenguaje
- Desempeño laboral
- Satisfacción en el trabajo
- Reflexión de colaboradores mediante el desempeño laboral y personal.

Lo que arrojó como resultado un 80%, que corresponde a un alto nivel de efectividad en la metodología aplicada para el cierre de las brechas detectadas.

De igual forma se evidencia que la dimensión Clima Organizacional presenta deficiencia ya que un 14,16% que corresponde a un nivel bajo no fomenta la apertura a la crítica entre los miembros del equipo.

El objetivo específico N°3 referido a analizar la trasmisión del aprendizaje en la optimización del liderazgo de los gerentes de una empresa de elaboración fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo, se pudo validar a través del análisis y de la interpretación de los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos aplicados a colaboradores y gerentes, que con un 85% que corresponde a un alto nivel de efectividad en el instrumento aplicado a los gerentes y

un 88% equivalente a un alto nivel de efectividad en la encuesta realizada a los colaboradores, se pudo determinar que la transmisión del aprendizaje en la optimización del liderazgo fue efectiva, lo cual permitió a los gerentes y colaboradores potencializar sus habilidades y competencias orientadas a la retroalimentación, actitud, gestos corporales, juicios basados en fundamentos “eventos conductuales”, equilibrio entre emociones, cuerpo y lenguaje, desempeño laboral, satisfacción en el trabajo, reflexión de colaboradores mediante el desenvolvimiento en el ámbito laboral y personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el estudio realizado al personal de una empresa de fabricación y distribución de pinturas en Valencia, edo. Carabobo, se pudo evidenciar que los aspectos más importantes que tocó el programa de “*Coaching*”, abarcaron un conjunto de principios de direccionamiento con movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados, lo que condujo a una serie de conclusiones que se presentan según la dimensión en la que fueron evaluados.

El objetivo específico N°1, se logró alcanzar mediante la descripción de la metodología aplicada, considerando que la misma fue idónea, ya que mediante la ejecución del programa junto con los elementos que conformaron el mismo, entre ellos: la comunicación, emisión de juicios, observación entre otros, los gerentes pudieron obtener las herramientas necesarias para optimizar su liderazgo.

El objetivo específico N°2, se determinó que la metodología implementada fue altamente efectiva ya que en lo que respecta a los colaboradores han observado y vivenciado un cambio favorable en cuanto a sus gerentes, los cuales ahora promueven el ejemplo, el optimismo, la motivación, la libertad en la toma de decisiones, incluso muestran interés personal por sus trabajadores, los escuchan y apoyan, alegrándose conjuntamente por el cumplimiento de las metas tanto personales como organizacionales.

En cuanto a los gerentes, lo agrupamos en las siguientes categorías:

CUADRO N° 4

CONCLUSIÓN POR DIMENSIONES

Capacidades	Dimensión	Indicadores	Conclusión
Visión Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.	Organización	Identidad	Se puede afirmar que el programa fue efectivo ya que permitió a los gerentes que participaron en el mismo reconocer la visión de la organización. Siendo indispensable que estos la conozcan para que no exista ambigüedad a la hora de realizar sus actividades y conozcan lo que se espera de ellos, así como también, cómo van a contribuir para lograr enfocar a la organización hacia donde esta fue visualizada y alcanzar los objetivos propuestos.
		Madurez Personal	
Misión Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta la pregunta de por qué existe la compañía	Atención al cliente	Desafíos	De igual manera se evidenció que el programa le permitió al personal conocer la misión de la organización así mismo, se comprobó que su misión personal está alineada con la de la Organización. Esto es altamente significativo para la organización.
		Estructura	
		Condiciones de trabajo	
Clima Organizacional Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).	Medio Ambiente	Capacitación y desarrollo	En vista de que un 85% está de acuerdo en que el programa optimizó el liderazgo, que evidencia que el mismo impactó de manera positiva. Este aspecto tan importante refleja plena libertad para tomar decisiones, haciéndolos más responsables a la hora de tomarlas. Cabe resaltar que la responsabilidad es de suma importancia porque fomenta la honestidad y tiene el poder de generar confianza.
		Satisfacción el trabajo	
		Identidad	
		Madurez Personal y profesional	
Cultura Conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas, transmitidas, en una organización, y que son adquiridas a lo largo del tiempo para el logro de sus objetivos.	Gente	Valores	La mayoría del personal considera que los valores presentes en la organización guían su vida personal, es por ello que no existe discrepancia entre los valores adquiridos en su vida personal con los de la organización, y esto a su vez permite que se identifiquen con la organización logrando la armonía en su medio laboral.
		Objetivos	
		Metas	
Coaching Se entiende como el asesoramiento en el que persona que se conoce como "Coach", trata de ayudar y asesorar al "Coachee", en la difícil tarea de saber a donde va, que quiere y que medios utilizar.	El Cuerpo	Comunicación	Lo que se quiso evidenciar en esta investigación es el papel protagónico que en la actualidad está teniendo el Coaching en las organizaciones, como una herramienta clave en la formación y desarrollo profesional, incluso una evidencia notable que se pudo observar durante la investigación es que el Coaching es un proceso que definitivamente integra al directivo con sus colaboradores de manera tal que incrementa la comunicación así como la confianza entre ellos, permitiendo que dicha comunicación sea más abierta.
		Lenguaje	
		Coachee	
		Mutualidad	

Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

El objetivo específico N°3, Se analizó según los resultados obtenidos del instrumento aplicado, que la transmisión del aprendizaje fue efectiva, de manera que se optimizó el liderazgo generando así, habilidades y competencias orientadas al trabajo en equipo, donde a nivel gerencial se deja ver la motivación que los gerentes transmiten a sus colaboradores al mostrar interés, al escucharlos, al comunicar de manera adecuada pero sobre todo, al dar un buen ejemplo de modo que todo esto unido, genere una buena relación laboral permitiendo el logro de las metas organizacionales.

Lo que se quiso evidenciar en esta investigación fue la efectividad y el papel protagónico que en la actualidad está teniendo el “*Coaching*” en las organizaciones, como una herramienta clave en la formación y desarrollo profesional, incluso una evidencia notable que se pudo observar durante la investigación es que el “*Coaching*” es un proceso que definitivamente integra al directivo con sus colaboradores de manera tal que incrementa la comunicación así como la confianza entre ellos, permitiendo que dicha comunicación sea más abierta.

De igual manera podemos considerar que este proceso es sumamente sustentable para la organización, ya que, retiene el talento humano y evita la constante búsqueda de personal, propicia un desempeño adecuado en sus trabajadores e insta a la organización a fomentar la evaluación del desempeño, traduciendo esto a planes de beneficios sociales, higiene y seguridad, a través una capacitación que promueve el desempeño eficiente del personal. De esta manera podemos decir con certeza que el “*Coaching*” es la herramienta efectiva para la optimización de liderazgo es eficaz, ya que ayudo según el testimonio de los gerentes, los colaboradores y los resultados obtenidos, a optimizar ese liderazgo. Siendo un resultado muy positivo dado la motivación que ahora tiene el trabajador el cual representa bienestar de carácter personal y profesional.

Recomendaciones

La presente investigación se basó en evaluar la efectividad del “*coaching*” organizacional en el liderazgo de la alta gerencia de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, Edo. Carabobo. De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis e interpretación de los resultados se pudo evidenciar que se obtuvo un nivel muy alto de efectividad en la aplicación del programa de “*coaching*”, sin embargo se observó un nivel de puntuación bajo en la dimensión Clima organizacional referente a la pregunta N° 12, que valida si el programa fomenta la apertura a la crítica entre los miembros del equipo, por lo cual se sugiere a la organización lo siguiente:

- Propiciar actividades ajenas al contexto laboral que promuevan el trabajo en equipo y relaciones entre sus miembros.
- Fomentar la comunicación interna, ascendente, descendente y horizontal entre colaboradores y gerentes.
- Permitir que los equipos de trabajo sean eficaces apostando al logro de ideas innovadoras, para dar apertura al cambio y al logro consecutivo de las metas.

De igual forma a continuación, presentamos un cuadro donde se puede observar las dimensiones del “*Coaching*”, y las recomendaciones de manera que estas puedan estar enmarcadas a ayudar en la estrategia gerencial de la organización:

CUADRO N° 5
DIMENSIONES Y RECOMENDACIONES DEL “COACHING”

Dimensiones del Coaching	En que consiste	Estrategia gerencial
La comunicación	Es el proceso de interacción o transacción que permite el traspaso de información del coache al coach, mediante este proceso el coach escucha, establece conexión con el coache para realizar preguntas relevantes y hacer que este tome conciencia de su momento presente y de sus oportunidades	Considerada como el sistema nervioso del “todo organizativo” y la herramienta del todo relacional en la empresa, por lo tanto, un gerente debe asegurar la claridad en su comunicación con el resto de las personas que integran la organización, puesto que esto armoniza la relación en los grupos en función de los motivos que impulsen su verdadera esencia, para saber dónde están y hacia dónde quieren ir; el cual ayuda a programar un camino realista de desarrollo el cual se marca para llegar a la meta.
El coach	Es un elemento clave en el desarrollo profesional ya que por ser uno de los protagonistas absolutos de la herramienta empresarial coaching, está encargado de detectar el potencial de la gente en el lugar de trabajo y las barreras externas o internas que obstaculizan la manifestación del potencial.	La gerencia actúa, fundamentalmente, desde un rol de facilitador o acompañante tipo coach, pero también genera roles de líder, catalizador, detector de potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal creencias y de generación de rapport. Es usar la técnica del coach como una dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal
La Confianza	Es un elemento clave en el coaching organizacional porque mediante la misma se gana la credibilidad del coache al coach. La confianza depositada en los miembros de la organización y por ende en el equipo de trabajo es clave para el éxito de la herramienta.	Permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que son capaces de hacer. Ello implica que la confianza depositada en los miembros de la organización y por ende en el equipo de trabajo es clave para el éxito de la herramienta. La confianza es un elemento de capital importancia en las relaciones de las empresas con los grupos de interés, sin ella no hay acuerdos que puedan resultar exitosos, la confianza y la credibilidad en la empresa fortalecen el proceso de toma de decisiones
La Mutualidad	Es compartir una visión de las metas comunes, es importante para establecer los planes de acción.	Esta implica un acompañamiento orientado a las metas comunes. Desarrollando capacidades individuales a favor de los objetivos colectivos para así lograr cumplir las metas organizacionales.
La Confidencialidad	Es la base de la confianza que se manifiesta entre el coach y el coache, esta permite la fluidez para alcanzar objetivos propuesto.	Es la que se manifiesta entre los miembros del equipo así como también a través de quien el hacer de los objetivos propuesto, en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el gerente y el colaborador
El coache	Persona que recibe el entrenamiento de un coach, también es conocido como el tutelado, figura de gran importancia en el proceso de coaching, pues depende de él en gran parte el avance de las sesiones de coaching.	Consiste en generar ese acompañamiento en el colaborador, modelando con el ejemplo para generar en el ese comportamiento deseado ya que es una pieza importante en la organización para el logro de los objetivos.
Estructura del proceso de coaching	Es la que viene dada por la fase de preguntas así como por las técnicas estas son usadas por el coach para hacer su trabajo con efectividad.	Parte de esta estrategia es diseñar ese proceso que le permitirá a la gerencia hacer un trabajo efectivo el cual implica escuchar, observar y el confrontar, cada uno de esos detalles que ayudaran a tener un mejor desempeño tanto a la gerencia como a los colaboradores.

Fuente: Bravo Luisana, Quintero Yenire, Solórzano Rosaura (2015)

LISTA DE REFERENCIAS

ARIAS, Fernando. (2006), **Proyecto de investigación, guía para su elaboración**. Editorial Episteme 3ra edición Arias.

BINGHAM, Van Dyke. y Moore, Bruce Victor (1973). **Cómo entrevistar**. Madrid. Rialp.

CARTER, Eleanor (1953), publicado en internet. Libro en Línea: [http://A://ESARH.\(2002\).html](http://A://ESARH.(2002).html). Consultado 2014, Junio 28.

CARVAJAL, Monico (2000), **Herramientas Básicas de Coaching**, publicado en internet. Libro en Línea: [http://www.El-Nacional.com.\(2001\). Trabajos Creativos requieren gerentes Innovadores](http://www.El-Nacional.com.(2001).TrabajosCreativosrequierengerentesInnovadores). Consultado 2014, Junio 30.

CORNEJO, Miguel. (1995) **Tipos de liderazgo**, publicado en internet. Libro en Línea: www.cornejonline.com. Fundación Miguel Ángel Cornejo. Consultado 2014, Diciembre 10.

COVEY, Stephen. (1990). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Barcelona, España.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999), **Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración**. (5ta. Ed) México: Editorial McGraw-Hill, S.A.

DELGADO de Smith, Yamile. (2003). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas**. Universidad de Carabobo. Disponible: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/594/1/TESIS_MVyJA--%5B00550%5D--\(tc\).pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/594/1/TESIS_MVyJA--%5B00550%5D--(tc).pdf). Consulta 2014, Julio 03.

ECHEVERRÍA, Rafael. (1998). **Ontología del Lenguaje**. (5ª. ed.) Chile: DOLMEN.

ECHEVERRÍA, Rafael. (2001). **La Empresa, la confianza y los desafíos de la transformación**. Caracas. Editorial Granica.

ESCRIBA, Eduardo. (2001). **Asociación para la formación y desarrollo de la empresa**. Cataluña. Disponible: <http://www.eduguia.com>. Consulta 2014, Julio 10.

FIGUERA, Francisco. (2001), **Trabajos creativos requieren gerentes reactivadores**, publicado por Internet. (R. Heller).

GONCALVES, Alexis. (2002). **Clima Organizacional**. [Resumen en Línea]. Disponible: <http://www.calidad.org.com>. Consultado: 2014, Diciembre 12.

HELLRIEGEL, Don. Wodman, Robins. (1999). **Comportamiento Organizacional**. (8.ed) México. International Thonson Editores.

HERNÁNDEZ, Roberto. Fernández Carlos. y Baptista Lucio. (1998). **Metodología de la Investigación**, caracas Venezuela, editorial Naucalpan de Juárez, México 3ra Edición (p. 309)

HURTADO, Ivan. y Toro Josefina. (2001) **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio**. 4ta Edición. (pág. 247 y 249) Episteme consultores asociados C.A Valencia edo. Carabobo Venezuela

LÁZARO, Angel. y Asensi, Julia (1987). **La entrevista**. En Manual de orientación escolar y tutoría. Madrid: Narcea.

MANUAL de la UPEL sección 1ra del capítulo II (p. 11) (2006).

MARÍN, Henry. (1998). **Organización de Aprendizaje, cultura Organizacional y Gerencia del cambio**. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Católica Andrés bello, Antímano, Caracas.

MATERIAL I Congreso Internacional de **“Coaching” Organizacional** Noviembre 2001. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

MORA, Carlos. (2001), **El perfil del gerente**, artículo publicado en El Carabobeño: el 29/01/2001, Cuerpo Opinión, Pagina A-4.

MORALES, Ramona. (2009), **“El estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto edo. Lara”**. Tesis de Maestría publicada. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Edo Lara.

QUINTANA, Carlos. (1995). **La Visión Estratégica de Líder Organizacional**. Revista ANRI. Año 3- No 19, p. 59-63.

ROBBINS, Stephen. (1996). **Comportamiento Organizacional**. (7^a. ed.) México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

RODRÍGUEZ, María. (2001). **Clima Organizacional y “Coaching”** al equipo de trabajo. [Grabación

SABINO, Carlos. **El proceso de investigación** (p. 98) Editorial Parapo. Caracas.

SILVA, F. y Pelachano, V. (1979). **La entrevista**. Valencia: Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación.

TAMAYO y Tamayo, Mario. (1997). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa S.A, México.

THACH, Louis. y Henselman Tom, (2000), **Calidad Empresarial**, publicado en la Revista Calidad Empresarial, edición N° 19.

WITMORE, John. (2002). **“Coaching”** for Performance.

ZEUS, Perry y Skiffington Susan (2002) **Coaching Practico en el Trabajo**. Edit.
Mcgrawhil Pag.

ANEXOS

ANEXO A
ENTREVISTA



Entrevista RR. HH.



La siguiente entrevista es un instrumento diseñado como parte del diagnóstico sobre la descripción de la metodología de “*Coaching*” implementada en la transmisión del aprendizaje para la optimización del liderazgo a los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, edo. Carabobo”

- 1.- **¿Puede explicar la metodología solicitada para el “*Coaching*”?**
- 2.- **¿Por qué “*Coaching*” y no otra metodología?**
- 3.- **¿Qué espera desarrollar a futuro la gestión de recursos humanos con este programa?**
- 4.- **¿Cómo se realiza el seguimiento para el desarrollo de las habilidades potencializadas?**
- 5.- **¿Cuál es la filosofía corporativa en cuanto a la gestión de gente de la empresa?**

ANEXO B
CUESTIONARIOS



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



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte de la tesis titulada: “EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL “*COACHING*” ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PINTURAS EN VALENCIA EDO. CARABOBO”.

Esta investigación se ha realizado para dar cumplimiento al trabajo especial de grado, exigido por la escuela de Relaciones Industriales con el objeto de optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, la cual pretende tener como objetivo general: Evaluar la metodología del “*Coaching*” Organizacional, como herramienta estratégica para optimizar el liderazgo de los gerentes de una empresa de fabricación y comercialización de pinturas en Valencia, Edo. Carabobo.

Para alcanzar este objetivo se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación.

A tal efecto, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información. Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución es considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

INSTRUCCIONES GENERALES

- 1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.
- 2.- El instrumento consta de tres partes, la primera parte comprende preguntas sobre el coach, la segunda referente a la herramienta “*Coaching*” y finalmente la tercera parte sobre las contribuciones del “*Coaching*”.
- 3.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala:

TA: Totalmente de Acuerdo.

A: Acuerdo.

MA: Moderadamente de Acuerdo.

D: Desacuerdo.

TD: Totalmente en Desacuerdo.

De ante mano muchas gracias por su colaboración.



CUESTIONARIO



Dirigido a los gerentes de una empresa de Fabricación y Distribución de Pinturas en Valencia, Edo. Carabobo

Total Gerentes: _____

Total Muestra: _____

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

ITEMS	Totalmente de Acuerdo (TA)	Acuerdo (A)	Moderadamente de Acuerdo (MA)	Desacuerdo (D)	Totalmente en Desacuerdo (TD)
1. Claro conocimiento de la visión de la Organización.					
2. Clara definición de la visión personal.					
3. Visión personal alineada con la visión de la Organización.					
4. Ejecución de actividades que permiten el logro de la visión de la Organización.					
5. Claro conocimiento de la misión de la Organización.					
6. Clara definición de la misión personal					
7. La misión personal alineada a la misión de la Organización					
8. Un ambiente motivador que define un clima laboral favorable					
9. Un ambiente Laboral permite un desempeño acorde con las funciones					
10. La iniciativa contribuye en la prestación del servicio que realiza el departamento					
11. Trabajo en equipo que permite alcanzar las metas establecidas dentro de la organización					
12. El programa fomenta la apertura a la crítica entre los miembros del equipo					
13. El programa permite desarrollar habilidades para manejar las dificultades que se presenten tanto a nivel personal como profesional					



CUESTIONARIO



Dirigido a los gerentes de una empresa de Fabricación y Distribución de Pinturas en Valencia, Edo. Carabobo

Total Gerentes: _____

Total Muestra: _____

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

ITEMS	Totalmente de Acuerdo (TA)	Acuerdo (A)	Moderadamente de Acuerdo (MA)	Desacuerdo (D)	Totalmente en Desacuerdo (TD)
14. El programa fomenta el valor de la sinceridad entre las personas					
15. El programa afianza la seguridad en los demás					
16. Valores de la Organización que guían la actuación personal y profesional					
17. El programa facilita el desarrollo de habilidades para comunicarse					
18. Proporciona retroalimentación individualizada sobre el desempeño de sus colaboradores.					
19. El programa promueve el desarrollo de una actitud permanente orientada al aprendizaje					
20. Mediante gestos y actitudes, transmite información					
21. Emitir juicios, comunicando una opinión a otros, basada en fundamentos que validen dichos juicios					
22. Existe un equilibrio entre las emociones, el cuerpo y el lenguaje de los participantes del programa					
23. El desempeño laboral hace sentir el acompañamiento a sus colaboradores					
24. La satisfacción en el trabajo puede ser considerada como un estímulo en el desempeño de las actividades					
25. Los colaboradores son inducidos a la reflexión tanto de su desempeño laboral como personal					



CUESTIONARIO



Continuando con un proceso de transformación y cambio de cultura que nos lleve a ser más globales y efectivos como unidad de negocio, requerimos conocer su opinión acerca del Liderazgo en nuestra organización.

Por favor marque con una “X” la opción que mejor refleje su percepción, de acuerdo a la siguiente escala:

- Nunca 1
- Rara Vez 2
- Algunas Veces 3
- Muchas veces 4
- Siempre 5

ÍTEM	5	4	3	2	1
1. Dan buen ejemplo					
2. Motivan a dar lo mejor					
3. Dejan tomar decisiones					
4. Se interesan por las personas					
5. Sentimos que nos apoyan					
6. Nos escuchan					
7. Están orgullosos de su personal.					
8. Saben corregirnos adecuadamente					
9. Mantienen política de puertas abiertas					
10. Se alegran de nuestros éxitos					
11. Tienen sentido del humor					
12. Conceden importancia a la formación					
13. Denotan optimismo					
14. Les gusta trabajar en equipo					
15. Comunican la filosofía					
16. Son dignos de ser imitados					

Por favor indique a que departamento pertenece:

Manufactura () Logística () Inv. & Desarrollo () Comercial () Administración ()

Gestión Humana () Sistemas ()

ANEXO C

Validez de la Escala de Likert

PRUEBA DISCRIMINANTE DE LA ESCALA DE LIKERT DE LOS COLABORADORES

Confiabilidad del Instrumento Alfa de Cronbach

ITEMS	PERSONAS >>>>>>>>																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
2	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	
3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	
4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	
5	4	4	4	2	5	4	5	5	4	4	2	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	
6	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	
7	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	
8	3	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	
9	4	4	4	2	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	
10	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	
11	3	4	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	
12	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	
13	4	5	4	2	4	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	
14	4	5	4	2	3	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	
15	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	
16	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
Media	3,88	4,56	4,13	2,56	4,19	4,438	4,94	4,81	4,69	4,625	2,8	5	4,31	4,56	4,438	4,875	4,5	4,875	4,00	4,063	4,313	4,75	5,00	4,625	5	4,69	2,75	4,94	5	4,50	
Varianza	0,12	0,26	0,12	0,26	0,43	0,26	0,06	0,16	0,23	0,25	0,8	0	0,63	0,26	0,26	0,12	0,27	0,12	0,4	0,06	0,23	0,2	0	0,25	0	0,23	0,47	0,06	0	0,27	

Alfa de cronbach 0,7574

PRUEBA DISCRIMINANTE DE LA ESCALA DE LIKERT DE LOS COLABORADORES

Continuación

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	
5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	
5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	
5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	5	4	
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	
5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	4	5	2	5	3	4	3	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	3	3	5	5	4	4	5	2	5	3	4	3	4	4	
4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	4	
5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	4	5	5	2	5	4	5	3	4	4	
4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	
4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	
4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	
5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	2	5	4	5	4	4	4	
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	
4	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	2	5	5	5	4	4	4	
5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	
5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	

4,63	4,75	3,813	4,44	4,88	4,625	4,563	3,63	4,81	4,75	4	4,69	4,50	4,25	4,563	4,69	4,06	4,563	4,063	3,00	5,00	5,00	4,63	4,56	5	2,563	4,75	4,25	4,688	3,875	4,563	4
0,25	0,2	0,56	0,4	0,12	0,25	0,26	0,25	0,16	0,2	0	0,23	0,27	0,2	0,26	0,23	0,60	0,26	0,46	0	0	0	0,25	0,4	0	0,26	0,2	0,6	0,23	0,65	0,26	0

63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
5	4	2	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
5	4	3	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	1	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
5	4	2	1	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	1	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	
5	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	1	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
5	4	2	2	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	
5	3	3	2	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	1	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	
5	4	2	2	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	
5	3	3	2	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	
5	3	2	2	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
5	4	3	2	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	3	2	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	4	3	2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	4	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	4	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	

5	3,625	2,5	2,125	5	4,688	4,56	3,875	5	5	4,31	5	4,438	5,00	3,56	4,50	3	5,00	4,00	4,563	5	4,00	4,50	4,875	4,875	4,75	4,56	4,938	4,688	5,00	4,00	4,5	5	4,81
0	0,25	0,27	0,38	0	0,23	0,26	0,38	0	0	0,23	0	0,26	0	3,33	0,27	0	0	0,00	0,26	0	0	0,27	0,12	0,12	0,2	0,26	0,06	0,23	0	0,00	0,27	0	0,16

PRUEBA DISCRIMINANTE DE LA ESCALA DE LIKERT DE LOS COLABORADORES

Continuación

97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	4	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	3	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

total (1)

509
498
490
501
485
484
491
492
495
512
504
505
501
501
509
516
st

90,53

Tabla de Puntos General

i= 1446,4

1808	3254,4	Muy Baja
3254,4	4700,8	Baja
4700,8	6147,2	Moderada
6147,2	7593,6	Alta
7593,6	9040	Muy Alta

Sumatoria Total 7993

Tabla de Porcentaje General

20%	36%	Muy Baja
36%	52%	Baja
52%	68%	Moderada
68%	84%	Alta
84%	100%	Muy Alta

Colaboradores 88% Muy Alto

26,25

5,00 4,563 4,313 4,69 4,38 5,00 1,625 5 4,88 4,69 4,688 5 4,69 4,88 4,5 5 4,50
0,00 0,26 0,23 0,23 0,38 0,00 1,05 0 0,12 0,23 0,23 0 0,23 0,12 0,27 0 0,27

**PRUEBA DISCRIMINANTE DE LA ESCALA DE LIKERT DE LOS
GERENTES**

ITEMS	PERSONAS >>>>>>>							total (f)
	1	2	3	4	5	6	7	
1	5	5	5	5	5	4	5	34
2	5	5	5	5	5	5	5	35
3	4	5	5	5	4	5	5	33
4	5	4	5	5	5	4	5	33
5	5	3	5	3	5	5	4	30
6	4	4	5	5	5	5	4	32
7	5	5	5	4	4	5	4	32
8	4	3	5	4	5	5	5	31
9	4	4	5	5	5	4	5	32
10	4	4	4	5	5	4	5	31
11	5	4	5	5	5	3	5	32
12	2	2	4	1	1	4	2	16
13	3	4	5	4	4	5	4	29
14	4	4	4	4	4	5	5	30
15	5	4	5	4	4	4	5	31
16	5	4	4	5	5	3	4	30
17	3	4	5	5	4	3	5	29
18	4	4	5	5	4	4	4	30
19	5	5	5	5	4	5	5	34
20	4	5	5	5	5	3	4	31
21	3	5	5	4	4	3	5	29
22	5	3	5	4	4	3	4	28
23	2	1	2	2	1	2	2	12
24	3	3	5	5	5	3	4	28
25	5	3	5	5	5	4	5	32
Media	4,12	3,88	4,72	4,36	4,28	4	4,4	st 26,19
Varianza	0,94	1,03	0,46	1,07	1,21	0,83	0,75	6,29
Alfa de cronbach								0,7915

Total de Puntos General		
= 140		
175	315	Muy Baja
315	455	Baja
455	595	Moderada
595	735	Alta
735	875	Muy Alta
Sumatoria Total		744
Total de Porcentaje General		
20%	36%	Muy Baja
36%	52%	Baja
52%	68%	Moderada
68%	84%	Alta
84%	100%	Muy Alta
85% Muy Alto		

ANEXO D

Validez del Instrumento

ANEXO E

Contenido y Objetivos del Programa de “*Coaching*” Organizacional



CONTENIDO PROGRAMÁTICO

- El modelo del Observador, La Acción y los Resultados
- El papel de las conversaciones en las empresas y organizaciones
 - ✓ Las competencias del Escuchar Efectivo
- Las competencias del Hablar con Poder
 - ✓ Los Actos Lingüísticos básicos
- El Papel de los Juicios
- La Coordinación de Acciones: El Ciclo de la Promesa
 - ✓ Impecabilidad en los Compromisos
- Competencias reflexivas para el mejoramiento del desempeño
 - ✓ El Trabajo reflexivo
 - ✓ El rediseño de Procesos
- La emocionalidad y su papel en el desempeño organizacional
 - ✓ Las Cuatro Emocionalidades Básicas
 - ✓ El Miedo
- Diseño de Conversaciones para la solución de problemas.
- Rutinas defensivas individuales y organizaciones
 - ✓ Barreras al aprendizaje organizacional
- Hacia una nueva forma de hacer Empresas.



OBJETIVOS

- Transformarse en observadores diferentes.
- Distinguir e intervenir en los obstáculos que frenan el desempeño de las personas.
- Transformar positivamente el entorno de trabajo a través del desarrollo de procesos conversacionales.
- Contribuir a la creación de una Base Etica a través de una forma diferente de relacionarse.