



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA LIC. ADMINISTRACIÓN

**PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN EL COACHING PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA BARILLANOS C.A. MUNICIPIO BARINAS DEL ESTADO
BARINAS**

Autores:

Gamboa, Fray C.I 28.199.500

Hache, Angye C.I 30.121.997

Rivas, Jesús C.I 24.789.524

Tutor: Prof. Richar Molina

Barinas, Enero 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA LIC. ADMINISTRACIÓN

**PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN EL COACHING PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA BARILLANOS C.A. MUNICIPIO BARINAS DEL ESTADO
BARINAS**

Autores:

Gamboa, Fray C.I 28.199.500

Hache, Angye C.I 30.121.997

Rivas, Jesús C.I 24.789.524

Tutor: Prof. Richar Molina

Barinas, Enero 2024



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"**
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL-VPDS
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

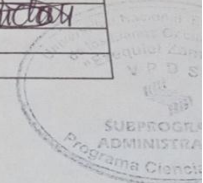
Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, 09/02/2024 reunidos en Barinas I, Pabellón 03 Aula B-01, a las 8:30 am. Se dio inicio al acto de Presentación Oral y Pública del Trabajo de Aplicación Titulado: " **PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN EL COACHING PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BARILLANOS C.A. MUNICIPIO BARINAS DEL ESTADO BARINAS**". Presentado por los bachilleres: **Gamboa Fray C.I 28.199.500, Hache Angye C.I 30.121.997, Rivas Jesús C.I 24.789.524**. A los fines de cumplir con el Requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C. I. N°	30 % (Prof. De Aula)	50 % (Informe Final)	20 % (Pres. Oral)	100 %. Total	CAL. DEF. (1-5)
Gamboa Fray	28.199.500	27	46	18	91	4,64
Hache Angye	30.121.997	27	46	15	88	4,52
Rivas Jesús	24.789.524	27	46	16	89	4,56

Se emite la presente Acta según Resolución de Comisión Asesora Nro. CAPCSyE/15/2024 y queda asentada en el Subprograma de Administración, a los 9 días del mes de Febrero del 2024.

Observación: _____

Jurado	Apellidos y Nombres	C. I. N°	Firma
Tutor	Molina Richar	15.828.088	
Jurado Principal	Flores José	3.768.048	
Jurado Principal	Castillo Mauricio	5.156.392	





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA LIC. ADMINISTRACIÓN

Aprobación del Tutor

Yo, Richar Molina, titular de la cédula de identidad N° 15.828.088, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado **Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching para el Mejoramiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Barillanos C.A Municipio Barinas del Estado Barinas**, presentado por los Bachilleres **Gamboa Fray, cédula de identidad N° 28.199.500, Hache, Angye C.I 30.121.997, Rivas, Jesús C.I 24.789.524**, para optar el título de Licenciados en Administración, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la Ciudad Barinas, a los 11 días del mes de Enero de 2024.

Richar Molina

C.I. 15.828.088

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Richar Molina', enclosed within a hand-drawn oval shape.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA LIC. ADMINISTRACIÓN

Constancia de ejecución del trabajo de aplicación

Yo, **Juan Cedeño** titular de la cédula de identidad N° **20.406.288** en mi condición de **Gerente General**, hago constar por medio de la presente que los bachilleres **Gamboa Fray, C.I 28.199.500, Hache Angye C.I 30.121.997, y Rivas Jesús C.I 24.789.524**, autores del Trabajo de Aplicación titulado “**Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching para el Mejoramiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Barillanos C.A. Municipio Barinas del Estado Barinas**” siendo el tutor Prof. **Richar Molina C.I N° 15.828.088** para optar al título de **Licenciatura en Administración** que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, certifico que los estudiantes antes mencionados realizaron su Trabajo de Aplicación en esta empresa.

JUAN CEDEÑO

C.I V-20.406.288



SELLO DE LA EMPRESA

Dedicatoria

A Dios todopoderoso Luz y guía de nuestras vidas y de este largo recorrer, quien nos ha dado fuerzas, fe, constancia, para seguir adelante y lograr la meta que un día trazamos en nuestras vidas.

A nuestros padres, Desaira Rujano, Fray Gamboa, Tania Valdez, Alberto Hache, y Yajaira Quintero. Por habernos dado la vida e inculcarnos valores y sobre todo enseñarnos a enfrentar las adversidades y luchar para lograr nuestras metas. Gracias los amamos.

A mi hijo, Ignacio Alfonsi, y a mi esposo Franklin Alfonsi, por ser mi razón de ser, quienes me motivan para seguir cada día con fuerzas y orgullo.

A mi abuela, Maria Santos Castellano de Meneses, quien estuvo presente en mis inicios, y por sus sabios consejos que me sirvieron de mucho para ser quien soy hoy en día, y por creer y confiar en mí. Es de gran importancia dedicarle esta tesis, gracias a ella he llegado lejos, y siempre la mantendré presente en mi corazón. Sé que le habría encantado y estaría súper orgullosa de verme recibir mi título como administrador.

Agradecimiento

A Dios todo poderoso por darnos la oportunidad de culminar hoy esta meta.

A nuestros padres, por habernos dado la vida y ser nuestros guías en el recorrer de este camino.

A nuestro tutor Richar Molina por su paciencia, y apoyarnos con sus sabias orientaciones y motivación constante para la culminación de nuestro trabajo de grado.

A la UNELLEZ, por permitirnos el desarrollo profesional.

A todos aquellos que de una u otra manera colaboraron para que la realización de este estudio se diera de una forma óptima, nos apoyaron y creyeron en nosotros, a todos un Dios les Bendiga.

Índice General

Lista de cuadros	10
Resumen.....	14
Capítulo I El Problema.....	18
Planteamiento y Formulación del Problema	18
Objetivos de la Investigación	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
Justificación de la Investigación	24
Alcance y Delimitación	25
Capítulo II Marco Teórico o Referencial	27
Antecedentes de la Investigación	27
Breve reseña histórica del ámbito Social o Económico	31
Bases Teóricas	32
Programa de Adestramiento.....	33
El Coaching	38
Coaching empresarial.....	41
Desempeño Laboral	47

Bases Legales.....	54
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2020).....	54
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).....	55
Operacionalización de las Variables.....	55
Capítulo III Marco Metodológico	58
Enfoque o Paradigma la Investigación	58
Tipo de Investigación	59
Diseño de la Investigación.....	60
Población y Muestra	61
Técnicas e Instrumento de Recolección de Información	62
Técnicas de Análisis y Procesamiento de la Información	63
Validez y Confiabilidad de la Información.....	63
Técnicas de Análisis de los Datos	64
Capítulo IV Análisis de la Información	66
Capítulo V Propuesta	88
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones	98
Referencias bibliográficas	101
Anexos	105

Lista de cuadros

Cuadro	pp.
1. Operacionalización de las Variables	57
2. ¿Cree que los objetivos personales están alineados con la necesidad determinada en los empleados?	67
3. ¿Piensa usted que la organización debe motivar a los empleados con los conocimientos disponibles que establecen?	68
4. ¿Considera usted que los interés individuales o grupales deben ser establecidos por la organización?	69
5. ¿Los recursos de la organización deben ser considerados importantes en la empresa?	70
6. ¿Determinar con mayor precisión la necesidad de los objetivos de los cursos es factible para los trabajadores?	71
7. ¿Identifica usted los conocimientos disponibles que se requieren en una empresa?	72
8. ¿Es importante que la necesidad de los trabajadores se realice mediante evaluaciones previas o consulta directa con los mismos?	73
9. ¿Los conocimientos disponibles se refieren a los teóricos o prácticos que poseen los trabajadores?	74
10. ¿Es necesario hacer discursos personales para evitar los conflictos en la organización?	75
11. ¿Identifica usted los puntos fuertes y débiles para mejorar la competencia en la organización?	76

12. ¿Conoce la información que se establecen en los procesos de cambio en una empresa? 77
13. ¿Usted es capaz de delegar responsabilidades de manera eficiente cómo líder? 78
14. ¿Es capaz de orientar a los trabajadores de forma eficiente para mejorar su desempeño laboral? 79
15. ¿La detección de potencial podrá ser medido en base al rendimiento de los empleados y su potencial de crecimiento a corto y largo plazo? 80
16. ¿Crees que la independencia en el trabajo es positiva para los empleados o para la compañía? 81
17. ¿Opina usted que el cumplimiento de metas en la empresa le puede generar ganancias a corto plazo? 82
18. ¿Es necesario crear recomendaciones al valorar las actividades de los trabajadores? 83
19. ¿Es importante elogiar a los trabajadores para que tengan motivación al lograr sus metas establecidas? 84
20. ¿Las charlas motivacionales son importantes para que los trabajadores tengan un desempeño laboral mejor equilibrado? 85

Lista de gráficas

		pp.
1	Necesidad determinada	67
2	Conocimientos disponibles	68
3	Intereses individuales o grupales	69
4	Recursos de la organización	70
5	Precisión de la necesidad	71
6	Identificar los conocimientos disponibles en una empresa	72
7	Necesidad de los trabajos	73
8	Conocimientos disponibles en los teórico y práctico	74
9	Discursos personales para evitar conflictos	75
10	Identificar los puntos fuertes y débiles	76
11	Proceso de cambios	77
12	Liderazgo	78

13	Orientación de los trabajadores	79
14	Detección de potencial	80
15	Independencia en el trabajo	81
16	Cumplimiento de metas	82
17	Valoración de actividades	83
18	Motivación al logro	84
19	Charlas motivacionales	85

Resumen

Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching, para el Mejoramiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Barillanos C.A., Municipio Barinas del Estado Barinas

La presente investigación tuvo como objetivo aplicar un Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching para el Mejoramiento Laboral de los Trabajadores de la Empresa Barillanos C.A. Municipio Barinas Estado Barinas. La investigación fue de tipo descriptivo con enfoque cuantitativa, teniendo como muestra a 12 trabajadores, a quienes se les aplicó un instrumento con escala de Likert y como técnica la encuesta. El estudio determinó que la empresa Barillanos C.A. cuenta con un alto porcentaje de aceptación en cuanto llevar a cabo un programa de capacitación a largo plazo en un lapso de 6 semanas, para el mejoramiento de los trabajadores en sus funciones dentro de la dicha empresa y así obtener un mejor y alto rendimiento en sus ocupaciones. La validez técnica juicio de expertos, conformado por tres (3) profesionales; la confiabilidad demostrada a través de una prueba piloto que arrojó un coeficiente de máximo indicativo de una confiabilidad alta. La información, se cuantificó y se agrupó en tablas, usando la hoja de cálculo Microsoft Excel.

Palabras claves: Coaching, capacitación, desempeño laboral.

Para cualquier empresa resulta de vital importancia conocer el potencial de sus empleados, formarlos y retener a los mejores. Su capital humano configurado por el conjunto de competencias y habilidades de quienes forman parte de la organización, es la clave de su capacidad para adaptarse a un entorno de complejidad creciente. Esta labor implica que quienes lideran a las organizaciones deben asumir como propia la tarea de conocer las áreas de mejora y los puntos fuertes de cada uno de sus colaboradores; así mismo, sentir la responsabilidad de ayudarles y guiarles en su desarrollo a través del ejercicio diario de sus tareas y responsabilidades, orientándose a un enfoque integral donde se relacionen la creación de espacios motivacionales, el impacto del estilo de dirección, el análisis de competencias directivas y el coaching directivo.

Por ello, se ha incrementado el interés de un Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching para el Mejoramiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores, el cual implica la conjugación de una serie de conceptos, enfoques y estrategias orientados al desarrollo humano en las organizaciones y surge de la necesidad de valorar y orientar el potencial de las personas y en el marco de la significativa importancia dada a la gestión del capital humano. A través del coaching, es posible ayudar a los colaboradores a mejorar y a desarrollar sus competencias.

En tal sentido, la empresa Barillanos C.A, ha asumido la responsabilidad de generar y favorecer el desarrollo personal de su personal ejecutivo mediante la educación y el entrenamiento porque están convencidas que son las personas la principal fuente de ventaja competitiva, de sostenibilidad en el entorno y de un fuerte posicionamiento. Esta

organización ha encontrado en el coaching un conjunto de principios de gestión y de movilización humana hacia el liderazgo, la orientación hacia resultados y el desarrollo de competencias.

Dado que las claves para tener éxito como coach dependen, como en cualquier competencia, de la actitud y de la aptitud de la preocupación real por la mejora profesional de los colaboradores y del conocimiento sobre cómo se diagnostican y desarrollan competencias, cada vez es más evidente que la capacidad de coaching en el directivo es una de sus competencias claves; está relacionada no sólo con el desarrollo del capital humano, sino también con la motivación y el desempeño de los colaboradores, y por tanto, con los resultados de corto y largo plazo; siendo por ello, un interés de Barillanos C.A, el desarrollo de su personal ejecutivo en estas destrezas. En cuanto al contenido del trabajo de investigación este se encuentra distribuido por cinco capítulos tal como se presentan a continuación.

Capítulo I, este se refiere a las generalidades como son: El planteamiento y formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, y, por último, procediendo con la justificación, alcances y delimitaciones.

Capítulo II, este se presenta con el marco teórico donde se sustentará con los antecedentes de la investigación, bases teóricas y fuentes tomadas para resolver la interrogante de la investigación, bases legales, y para finalizar se fundamentará teóricamente con la conceptualización de las variables del estudio.

Capítulo III, abarca el marco metodológico, de forma concreta se define el tipo de investigación, su elaboración, dando a conocer la población que interviene en el estudio, señalando los instrumentos a utilizar.

El capítulo IV, contiene el análisis del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada.

El capítulo V, la propuesta de un Programa de adiestramiento basado en el coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Barillanos C.A.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento y Formulación del Problema

Las Organizaciones en la actualidad, producto de la globalización, tienen que enfrentar una serie de factores como las nuevas estrategias para el manejo óptimo del personal que garanticen un adecuado desarrollo del talento humano, a través de la aplicación de nuevos enfoques gerenciales, basados en una novedosa manera de gestionar los aspectos administrativos, centrado en la visión, la renovación constante, la creatividad de la gente, la expansión del trabajo en equipo, entre otros; ya que el creciente número de tareas y responsabilidades que se tienen en la empresa, hace que ésta se organice de manera de lograr distribuir mejor las actividades, procurando así una real optimización de los procesos y del tiempo.

Chiavenato (2015) señala que toda organización que se involucre en el proceso de aplicación de nuevas estrategias gerenciales, debe considerar la adopción de la nueva concepción que establece que el principal factor para el crecimiento y consolidación de una empresa es el talento humano, para lo cual deben “manejar un liderazgo cercano, inclusivo y adaptable, que visualice el trabajo del equipo como un todo, haciendo una buena gestión administrativa y celebrando los logros” (p.8)

En este sentido, las empresas al igual que sus directivos, perciben la necesidad de mejorar cada día en razón de adaptarse a nuevos enfoques de recursos humanos, buscando herramientas que permitan lograr alinear toda la actuación, con las políticas empresariales, resaltando la importancia que, en definitiva, tiene la gente para el éxito de la empresa. Esta realidad hace que cada momento sea más evidente que uno de los valores añadidos en las actividades más importante, es la valoración de las capacidades de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo, tomando en cuenta que el factor humano es insustituible, ya que se necesitan para alcanzar mayor eficiencia y una velocidad de respuesta superior, frente a los retos que confronta la empresa.

A este respecto, De la Torre (2023) señala que “el talento humano es el verdadero motor de la empresa y quienes hacen que las cosas sucedan, ellos son los artífices de que las empresas obtengan mejores resultados y cumplan todas sus metas, por ello son un elemento decisivo para el éxito o fracaso de las mismas” (p.45)

Es por ello, que las iniciativas de cambio siempre han sido de gran importancia para los directivos de las empresas, constituyéndose en fuerza motora incluso actitudinal para quienes tienen la responsabilidad de conducir los destinos de la organización, desde la gerencia media, hasta los ejecutivos ubicados en las más altas posiciones, por eso, se deben desarrollar líneas de acción que permitan una mejor gestión del talento humano, lo que ha llevado a la búsqueda de técnicas que le permitan aprovechar sus capacidades competitivas, combinarlas y adaptarlas a la realidad de los empleados de la empresa.

En ese orden de ideas, vale precisar que una de esas estrategias gerenciales que ha venido siendo utilizada por los directivos de corporaciones y empresas, es el coaching,

tomado como una actividad que mejora el desempeño en forma permanente, pudiendo ser aplicado en cualquier tipo de actividad y lo más importante, es que se constituye como una estrategia personal del líder y que lo va a distinguir considerablemente. En este sentido, Goleman (2015), lo define como “un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo” (p.76).

Por su parte, la Oficina de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (UNESCO) (2011), señala que “la temática del coaching gerencial se ha convertido en punto obligado de las agendas de los gobiernos en materia gerencial (nacional e internacional); dentro de los escenarios donde se debate la evaluación de la calidad y pertinencia de las empresas u organizaciones” (p.2) en consecuencia, el coaching viene a ser una estrategia que le permite a la gerencia la formación de un equipo humano sensibilizado, motivado, comprometido en una misión, visión compartida por todos los miembros de la organización.

Pero, para que el coaching tenga éxito en estos sentidos señalados anteriormente, es necesario lograr en la empresa, flexibilidad en las decisiones, consenso en las discusiones entre la gente y por ende cumplir con las directrices emanadas de la alta gerencia de la empresa. Como puede apreciarse, es una cuestión de discrecionalidad de los directivos, en el entendido que todos buscan el mejoramiento de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo, lo que, en definitiva, redundara en el beneficio colectivo, logrando así la consecución de las metas y la materialización de los objetivos.

A razón de Goleman (2015) se hace necesario que el liderazgo de la empresa orientado por el coaching, desarrolle un estilo en el que prevalezca el reconocimiento

permanente de las fortalezas, las debilidades los elementos motivacionales de los integrantes del equipo, para, de una manera decisiva, ayudar individualmente a cada persona, para que eleve su potencial y se oriente realmente a los objetivos de la empresa.

Como puede apreciarse, el coaching es un enfoque realmente amplio de la manera de hacer gerencia, abarcando el liderazgo, aprendizaje organizacional y, sobre todo, el aprovechamiento de las potencialidades de los individuos que forman la organización, sea esta del tipo que sea. El coaching representa entonces, un instrumento que abre paso a los cambios en la organización mediante la adopción de las técnicas que de éste se desprenden. Para algunos autores, representa un giro hacia la formación, capacitación y entrenamiento constante del personal puntualizando valores tales como la ética, la integridad, el liderazgo y asertividad. Para ello, los gerentes deben estar preparados para involucrarse en el dinamismo global y los nuevos paradigmas organizacionales, con el fin de asumir eficazmente sus responsabilidades como guías del buen funcionamiento de los procesos dentro de la organización y con las herramientas que aporta el coaching se hará más dinámica y efectiva la gestión siendo posible orientar, apoyar, sugerir, planear, controlar y evaluar el funcionamiento y logro de los objetivos.

En otro orden de ideas, Fernández (2009) señala que Venezuela, en estos últimos años ha venido atravesando por una crisis sin precedentes en todos los órdenes principalmente en lo económico y social, causando que la calidad laboral se vea disminuida notablemente y en esto, el campo gerencial no escapa a los efectos negativos de esta disminución de la calidad del trabajo, ya que, se torna mucho más difícil lograr un mayor y mejor sentido de pertenencia de la gente, observancia de las normas procedimentales y

reflejando una desmotivación y desvalorización individual y colectiva, de las actividades en empresas tanto públicas como privadas.

Sin embargo, es precisamente en los momentos de crisis, en los cuales las empresas y organizaciones demuestran su fortaleza, generando y/o utilizando nuevas herramientas para la conducción del personal y lograr salir a flote maximizando sus esfuerzos a través de un proceso de entrenamiento y motivación de todo el equipo de trabajo. En esto, aplicar estrategias como el coaching, representan una oportunidad de involucrar a la gente en los procesos de una manera más dinámica y motivadora.

En el caso de BARILLANOS C.A., empresa dedicada a la distribución y comercialización de lubricantes para todo tipo de motores de combustión, la situación de su talento humano, a pesar de estar identificados con los principios y valores de la empresa, se hace necesaria la aplicación de un programa de adiestramiento que permita el logro de un mejoramiento constante del desempeño laboral, para lo cual el coaching representa una estrategia novedosa para la organización que proporcionará lineamientos de acción dirigidos a reforzar la motivación y la identificación corporativa de los trabajadores, generando el cumplimiento satisfactorio de las metas, una mayor identificación organizacional y un marcado compromiso con los objetivos.

En este punto y para darle mejor direccionalidad a la investigación se plantean las siguientes interrogantes:

¿Mediante un Programa de adiestramiento basado en el Coaching, se podrá lograr el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa BARILLANOS C.A. Municipio Barinas del Estado Barinas?

¿El personal de la empresa BARILLANOS C.A. se siente identificado y motivado con las Actividades y funciones que desarrolla en la empresa?

¿El desarrollo de un programa de adiestramiento basado en el coaching permitirá lograr un mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa BARILLANOS C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar un Programa de Adiestramiento basado en el Coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa BARILLANOS C.A. Municipio Barinas del Estado Barinas.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa para el conocimiento si los trabajadores se sienten identificados y motivados con el trabajo que realizan en BARILLANOS C.A.

Determinar las factibilidades Técnica, económica y humana para el desarrollo de un programa de adiestramiento basado en el coaching, para el mejoramiento el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa BARILLANOS C.A.

Diseñar un programa de adiestramiento basado en el Coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa BARILLANO C.A.

Justificación de la Investigación

En una sociedad marcada por situaciones de crisis principalmente en los órdenes económico y social, las organizaciones deben enfrentar retos que les permitan crecer y sobreponerse a los embates negativos del entorno. Debe preocuparse la gerencia por mantener y elevar sus estándares de eficiencia y eficacia en todos los procesos que se desarrollan en la empresa, lo que exige un cambio en la filosofía de trabajo, en los modelos de gestión y el estilo de liderazgo de quienes ejercen las posiciones de mando y de toma de decisiones.

En este marco, el coaching es una filosofía de gestión gerencial centrada en la gente, que le proporciona a los trabajadores el lugar que realmente ocupan dentro de la estructura organizativa y más allá incluso, al elevar sus niveles de motivación al logro, dado el cambio en la percepción de liderazgo, generando una visión del jefe más cercana al trabajador, haciéndolo más accesible y generando mayor confianza, lo que definitivamente se traduce, en una identificación mayor con el líder, con el puesto de trabajo y por ende con la empresa.

En este sentido, el desarrollar un programa de adiestramiento basado en coaching para la empresa BARILLANOS C.A., se hace necesario, dada la importancia que tiene el mejoramiento considerablemente en el desempeño de los trabajadores, logrando que éstos se sientan identificados con su trabajo, satisfechos de la labor que realizan y altamente motivados para seguir involucrándose en procesos de adiestramiento y formación permanente, redundando en beneficios tangibles para la empresa. Un trabajador motivado e identificado con la organización, es un elemento que contribuye a

incrementar sus beneficios aumentando su eficiencia y disminuyendo vicios y/o fallas que afectan el desempeño general de la organización.

Como la investigación pretende la elaboración de un programa, eso la enmarca como proyecto factible, siendo necesario conocer los distintos niveles de factibilidad con que cuenta la empresa para afrontar el desarrollo de lo que se propone. En este sentido, se determinarán las factibilidades técnicas, financieras y psicosociales, que permitan que la propuesta que se presentará, sea puesta en operación por la gerencia con el menor costo financiero y operativo para la organización.

Desde el punto de vista académico metodológico, la presente investigación se desarrolla en el área de las ciencias económicas y sociales, más específicamente en la línea de investigación “Recursos Humanos y Financieros”, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), dentro del área de Ciencias Sociales y Económicas, ya que con la propuesta que se presentará, se busca elevar la eficiencia de la empresa, mejorando el desempeño laboral de los trabajadores, a través de la utilización de una herramienta altamente efectiva como es el coaching, ratificando la pertinencia del estudio, ya que la principal función de la administración como ciencia, es procurar en las organizaciones, el cumplimiento del proceso administrativo (planificación, dirección, supervisión y control), de la manera más óptima posible.

Alcance y Delimitación

El alcance de la investigación están determinado por las características propias de la empresa en la que se desarrollará el estudio, la cual cumple sus actividades en el sector comercio, específicamente la venta de lubricantes para motores de combustión, sin

embargo, por lo preciso de la herramienta a utilizar para presentar el programa de adiestramiento basado en coaching, los resultados que arroje la investigación, pudieran servir de punto de partida para investigaciones similares dirigidas a empresas de cualquier sector de la economía, que estén atravesando problemas en lo que respecta al desempeño laboral de sus trabajadores o que quieran, mediante la aplicación de estrategias novedosas, incrementar sus niveles de productividad y eficiencia.

Así mismo, el estudio se concentra en la elaboración de un programa de adiestramiento basado en el coaching, para la empresa BARILLANOS C.A. ubicada en el Municipio Barinas del Estado Barinas, proponiéndose a la empresa, a aplicación del mismo en un lapso inicial de 6 meses, lo que le permitirá a la gerencia, evaluar la efectividad del mismo. Así mismo se espera que los resultados que se obtengan luego de completada la investigación, sean un aporte significativo para el éxito de la empresa en cuestión en lo referente al desempeño de los trabajadores.

En lo que respecta a la delimitación, el trabajo se desarrolla considerando la aplicación por parte de la gerencia en el transcurso del año 2024, considerando que es tiempo suficiente, para ver los resultados del programa. Cualquier dificultad que pueda presentarse durante el desarrollo del estudio, serán los investigadores quienes procurarán solventarlo sin menoscabar el sentido, propósito y razón de la investigación.

Capítulo II

Marco Teórico o Referencial

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, son el resultado de investigaciones realizadas con anterioridad y que guarden estrecha relación con el estudio que se adelanta. Arias (2016) señala que los antecedentes “se refieren a estudios previos, trabajos, tesis de grado, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado” (p.106). A continuación, se presentan algunas investigaciones que guardan relación con el problema en estudio.

Piña (2020), en su propuesta denominada estrategias coaching como herramientas para el fortalecimiento del personal de recursos humanos de la empresa Ferretería Inversiones El Trebol 88 C.A. desarrollado en la Universidad Fermín Toro, se planteó como una necesidad de buscar herramientas novedosas para enfrentar el problema que confrontaba en el departamento de recursos humanos, en el cual, el personal no mantenía buenas relaciones tanto entre ellos, como con el resto del personal de la empresa, acarreando con eso, una fractura en la comunicación incluso para con los clientes. Metodológicamente, esta investigación fue identificada como proyecto factible con un apoyo documental, no experimental.

La población y muestra del estudio estuvo representada por el total de empleados del departamento de recursos humanos, compuesto por 6 trabajadores. Entre los resultados más

sobresalientes que arrojó esta investigación se encuentra el hecho que el diagnóstico arrojó que el personal no se sentía identificado con las líneas de mando gerencial de la organización, principalmente el gerente de recursos humanos, la comunicación entre éste u el personal, no era asertiva ya que el gerente era más un jefe que un líder. Igualmente se pudo establecer que las utilizations de las herramientas de coaching serían bien recibidas por el equipo de trabajo.

La conclusión principal fue afirmar el hecho de que la empresa necesitaba la aplicación de nuevas estrategias gerenciales que permitieran cerrar la brecha entre la gerencia y el equipo de trabajo. Esta investigación guarda relación con la investigación que se desarrolla pues en el mismo se reflejan las variables: coaching y talento humano, a través de ella se explica de manera detallada el uso de la técnica del coaching como una forma de llevar a cabo un estilo de liderazgo, haciendo posible mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa, lo que la asemeja considerablemente a lo que se pretende lograr en la empresa Barillanos C.A.

Caicedo (2019) en su trabajo especial de grado denominado: El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa FerreOfertas Barinas C.A, desarrollado para optar al título de TSU en Relaciones Industriales del Tecnológico Antonio José de Sucre extensión Barinas, partió del problema evidenciado en la organización en la cual existía mucha apatía en el personal principalmente en lo que ellos denominan piso de atención al público, lo cual estaba dado por la falta de un liderazgo eficaz por parte de la gerencia, haciéndose necesaria la implementación de algún tipo de estrategia, que permitiera, ganar al personal para la empresa, empoderándolo y generando un mayor y mejor sentido de pertenencia.

En este sentido, el investigador establece que el Coaching podría ser esa herramienta efectiva ya que busca aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando al personal de una manera proactiva y favorable para el logro de los objetivos de la empresa, principalmente en lo que respecta a atención e identificación institucional, proporcionando al individuo un aprendizaje permanente. Esta investigación fue de tipo descriptiva ya que descompuso el problema en sus causas y efectos, para poder establecer la vía de acción a seguir para la resolución del mismo, igualmente se sustentó en una investigación documental y de campo, ya que recurrió a la utilización de una encuesta, principalmente para realizar un diagnóstico de la situación.

Los resultados obtenidos apuntalan los planteamientos del investigador al diagnosticarse las fallas en la gerencia la cual era necesario que aplicara nuevas herramientas principalmente de liderazgo, que ayudaran a la empresa a solventar la situación con su personal. En las conclusiones del estudio, apuntan a la necesidad de potenciar el rendimiento en momentos claves, etapas de incertidumbre, problemas y facilita la comprensión y aceptación del cambio, habilitando espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficaz.

Con base a este antecedente, se entiende que, se obtiene un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación del coaching lo que permite observar al talento humano y como este se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa, logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Echeverri (2019), en su trabajo especial de grado para optar al grado académico de licenciado en la Universidad Autónoma de Santo Domingo, República Dominicana, denominado Comunicación para procesos de Coaching, Guía de Comunicación estratégica para potenciar los procesos de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel de la compañía aérea Pawa Dominicana. En este trabajo, los investigadores estructuraron una guía que acompaña y fortalece el proceso de coaching y que permitirá identificar y promover las competencias comunicativas más importantes, para que los líderes de segundo y tercer nivel establezcan una cultura de trabajo en equipo.

Esta investigación enmarcada en la investigación cuantitativa, bajo la modalidad de estudio de campo y con diseño de proyecto factible, busca, por una parte, conocer las razones del comportamiento actual de los trabajadores de la aerolínea, y por la otra, proponer la utilización del coaching, como una estrategia gerencial ideal para mejorar la actitud, el comportamiento, el trato y la comunicación de los trabajadores de la empresa. En este sentido, la investigación demuestra como la implementación del coaching, permite a los líderes, enfrentar los problemas en las relaciones con y entre los trabajadores de casa nivel, considerando pertinente el rol integrador que cumple en la comunicación dentro de las empresas.

Tomando en cuenta la importante herramienta que es el coaching para el mejoramiento de la comunicación, se considera fundamental, crear un programa de adiestramiento utilizando el coaching, que integre la comunicación transversalmente, a lo largo del desarrollo de todos los procesos realizados dentro de la empresa, asegurando el entendimiento por parte de los integrantes de la empresa Barillanos C.A., lo que permitirá

lograr una mejor integración del personal e identificación con la cultura organizacional de la empresa, más aún si este se diseña basándose en las estrategias del coaching, el cual no solo permitiría a los líderes afianzar su posición, sino también mejorar la percepción general de la empresa.

Breve reseña histórica del ámbito Social o Económico

Barillanos C.A. fue fundada en el año 2017 por Xiomara Graterol y Juan Cedeño. La empresa nació de la visión de ofrecer productos de calidad en el sector de lubricantes, atendiendo tanto las necesidades de clientes industriales como del mercado automotriz.

Durante sus primeros años, la empresa se enfocó en establecer alianzas estratégicas con fabricantes de renombre y en desarrollar una red de distribución eficaz. Esto les permitió expandir su presencia en el mercado local y diversificar su cartera de productos.

Con el tiempo, Barillanos C.A. se comprometió con la innovación constante, adaptándose a los avances tecnológicos en la industria de lubricantes. Es probable que la empresa haya ampliado su gama de productos para incluir lubricantes especializados para diversos usos, como automóviles, maquinaria industrial, y otros sectores.

Como parte de su compromiso con la responsabilidad social corporativa, Barillanos C.A. es probable que haya participado en iniciativas ambientales, programas de educación sobre el uso responsable de lubricantes, y posiblemente en patrocinios a eventos locales.

Hoy en día, la empresa Barillanos C.A. puede ser conocida por su reputación en el mercado, sus estándares de calidad y su compromiso con la satisfacción del cliente. Es posible que la empresa esté mirando hacia el futuro, explorando la expansión a nuevos

mercados o el desarrollo de lubricantes más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

Bases Teóricas

Las teorías constituyen un elemento muy significativo en el desarrollo de una investigación se refieren a los conceptos fundamentales que la sustenta. Tamayo y Tamayo (2007), la definen como “la validez de las teorías que respaldan la investigación, la claridad y coherencia de los principios, postulados y supuestos sobre los cuales esta se apoya”. (p. 96) por su parte, Bavaresco (2016), señala que “las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio” (p.18)

Programas

El término programa, de acuerdo con varios diccionarios consultados, se ha definido de distintas formas como que programa puede entenderse como un plan u orden de actuación, organización del trabajo dentro de un plan general de producción y en unos plazos determinados, o como la frecuencia precisa de instrucciones codificadas en un ordenador para resolver un problema, así como la declaración previa de los que se piensa hacer en alguna materia u ocasión, o el anuncio o exposición de las partes que han de componer ciertas cosas o de las condiciones a que ha de sujetarse. Todas estas aproximaciones a la definición, apuntan a que el programa es un paso previo a una determinada acción. A este respecto, Saldaña (2017) entiende por programa:

“El proceso de selección de fines de la entidad y el medio para obtenerlo. En primer término, implica la determinación de objetivos concretos, definidos en su número,

naturaleza y grado. En segundo, implica la identificación y selección de las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, su naturaleza, volumen y tiempo, tomando en consideración a los recursos financieros y materiales, además de servicios disponibles. Por último, implica la fijación de presupuestos necesarios para obtener los recursos para alcanzar los objetivos”. (p.22)

Resumiendo lo anterior, un programa es una exposición o declaración previa de las cosas que se van a realizar en una determinada situación, con la finalidad de lograr la materialización de los objetivos que se buscan, en el caso de esta investigación, el mejoramiento del desempeño laboral de en la empresa Barillanos C.A. es así que los programas vienen a representar un instrumento formidable para, en momentos determinados, encausar situaciones que la gerencia de la organización considere que es necesario mejorar, adelantar o incluso cambiar en beneficio claro está, de los fines establecidos en las políticas de la organización.

Es así que los programas vienen a ser un conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente apoyados en un presupuesto. Si un tipo de planificación generalizada que tiene por objeto definir un plan de acción completo para dar cumplimiento a los objetivos definidos y a las estrategias establecidas por la empresa.

Programa de Adestramiento

Un programa de adiestramiento es, tal como lo define Chiavenato (2015), “el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el cual es un

fenómeno que surge dentro del individuo como un resultado de esfuerzos del mismo sujeto, demuestra que un programa de adiestramiento es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. (p. 418).

Por su parte, las ideas expuestas por, Sherman y Bohlander (1994), admiten que los empleados nuevos vienen equipados con la mayor parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para empezar a trabajar. Otros empleados pueden requerir de un adiestramiento extensivo antes de estar preparados para hacer un gran aporte a la empresa. Sin embargo, la mayoría requerirá algún tipo de adiestramiento en algún momento, para mantener su nivel efectivo de desempeño en el trabajo. En efecto, el propósito primordial de un programa de adiestramiento es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, un programa efectivo de adiestramiento debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

Stoner y Wankel (1996), definen programa de adiestramiento como "un plan de un solo uso, que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales que especifica los pasos principales, roles y tiempo, así como la unidad responsable de cada paso". (p.103). Igualmente, estos autores lo describen como un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Estas definiciones se alinean a la investigación que se adelanta, ya que en la misma se pretende presentar un programa de adiestramiento basado en el coaching para el mejoramiento

del desempeño laboral del personal de la empresa Barillanos C.A., con el cual se pretende coordinar y organizar cursos, que le permitan a la gerencia de la organización, elevar la motivación del personal, incentivando su sentido de pertenencia, al tiempo que se logra satisfacer las necesidades de adiestramiento del talento humano.

Al respecto, Villegas (2004), señala que los programas de adiestramiento consisten en realizar un listado de cursos en función de necesidades más o menos determinadas. En otras palabras, un programa de adiestramiento es un esquema donde se describen actividades bien coordinadas a realizar en el orden en el que deben efectuarse, quien las va a realizar, y cuando deben terminar, es decir, va a indicar los pasos a seguir para la ejecución de una actividad de adiestramiento.

En este punto, se puede asurar entonces, que un programa de adiestramiento constituye sin duda un factor determinante, el mismo dotado de una serie de lineamientos necesarios para llevar a cabo la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas ordenada sistemáticamente para lograr buenos resultados en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Barillanos. C.A.

Importancia de los Programas de Adiestramiento

Según Chiavenato (2016) la importancia de los programas de adiestramiento radica en “el hecho en que los individuos que se benefician, tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la empresa, influyendo considerablemente en la planificación de

carrera de las personas, con el fin de conseguir éstas, la máxima satisfacción personal y laboral, para que así la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad y calidad de la gente que la integra.

En otras palabras, este autor establece que la importancia de los programas de adiestramiento reside en el alcance de los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. En este sentido, el adiestramiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Lo relevante es que el programa de adiestramiento facilite a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización, a fin de alcanzar una mayor rentabilidad para la organización; del mismo modo, como lo señala Villegas (2017), “transformar a los empleados menos preparados en trabajadores más capacitados y a los más competentes prepararlos para desempeñar cargos de mayor responsabilidad. (p. 221).

Para la empresa es importante entonces, contar con un programa de adiestramiento, debido a que ayuda a minimizar las fallas o debilidades en el desempeño de las diferentes funciones que desarrolla el personal de la empresa y actualizar conocimientos que se derivan de los avances tecnológicos y otros temas de interés, logrando como se ha señalado anteriormente, mejorar considerablemente la rentabilidad del negocio a través de una participación más protagónica del talento humano, aupado por la gerencia.

Selección y Diseño de un Programa de adiestramiento

Según Reza (2020), al seleccionar un programa de adiestramiento se procede al diseño del mismo, a través del suministro de algunas herramientas básicas que le permiten desarrollar con efectividad sus procesos educativos. En este sentido, el autor señala cinco herramientas básicas que tienen que ser utilizadas para el diseño de este tipo de plan:

La Carta Descriptiva: documento que, basado en un objetivo terminal y una serie de objetivos específicos, precisan las actividades instruccionales a seguir para alcanzar con efectividad su logro. Es un tipo de guía que permite se les ajuste a las necesidades concretas.

Guía para los Participantes: documento que describe cada una de las actividades que los entrenados realizarán para alcanzar los objetivos instruccionales. Su estructura es similar a la carta descriptiva; sin embargo, no precisan las actividades de aprendizaje que son exclusivas del instructor.

Manual del Participante: el cual contiene todo un conjunto de notas, información, conceptos, datos, definiciones, teorías, entre otros, necesarios para la comprensión de los contenidos del entrenamiento. La idea es que los participantes tengan un instrumento ágil y comprensible, para ir revisando su contenido, o bien, como cuaderno de trabajo para el estudio o como material de consulta para aclarar conceptos.

Materiales Audiovisuales, Ayudas o medios de Comunicación: instrumentos de apoyo que le facilitarán al instructor el desarrollo de sus actividades de formación y capacitación.

Bibliografías: conjunto de notas y referencias bibliográficas, hemerográficas y documentales, que pueden ser consultadas en caso de que sea necesario o deseable el profundizar en algunos aspectos que el instructor o el participante consideren prudente, para lograr así una exitosa culminación

El Coaching

Origen del coaching empresarial

Uno de los pioneros en llevar el coaching al mundo de la empresa fue Whitmore, autor que planteaba que “el coaching es una forma de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre un camino hacia delante que resulte provechoso para su trabajo” (p.132). esta definición muestra como la intención de la utilización de esta herramienta venida del deporte, es explotar la parte anímica de las personas, buscando elevar de alguna manera su percepción del negocio y por su puesto de sí mismo, logrando una motivación más allá de las propias expectativas personales, en la creación de una visión de futuro y no centrando la atención de los individuos, en la mera lucha por sobrevivir evitando los problemas.

A mediados de los años 70 autores como Gallwey, quien en su libro El juego interior del tenis indicaba que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y que se llegaba al logro, derrotando el pesimismo, el miedo y el conformismo. Este método mostró unos resultados sorprendentes, y a su vez, se transformó en fuente de inspiración para quienes consideraron aplicable y ventajoso, valerse de la figura del coach, para lograr mayores y mejores resultados en las organizaciones.

Whitmore junto a Gallwey, son los padres de la metodología del juego interior, la cual establece que el ser humano tiene unas potencialidades extraordinarias, las cuales están frecuentemente limitadas por los hábitos mentales creados a lo largo de su vida y que, en determinados momentos, se constituyen en freno para el desarrollo y expansión de esas habilidades tanto innatas como adquiridas.

Con la aplicación de este método, formaron un pequeño equipo de coaches del juego interior que en un principio organizaban cursos de tenis interior y vacaciones de esquí interior. Esta escuela, en un principio trabajaba en el ámbito estrictamente deportivo, sin embargo, no transcurrió mucho tiempo antes de que sus clientes deportistas empezaran a preguntarle si podían aplicar los mismos métodos a las cuestiones más importantes de sus respectivas empresas. Y así lo hicieron.

A principios de la década de los 80, Whitmore funda Performance Consultants y se dedica a la aplicación de su método en el mundo de la empresa, que luego con los años y la experiencia en este ámbito, desarrolla y reelabora aquellos primeros métodos y los adapta a las cuestiones y condiciones del entorno empresarial actual, dando origen al conocido modelo GROW. De aquí en adelante, solo era cuestión de tiempo para que el coaching empresarial se adaptara a la esfera personal y estuviera a disposición de todos.

Coaching 2.0

El ser humano, partiendo de la filosofía Socrática y su Mayéutica, o el arte de hacer preguntas que el filósofo utilizaba con sus discípulos y que en griego significa “partera”, dando simbolismo al hecho de “sacar a la luz” aquello que está dentro de sí, y del existencialismo de Nietzsche que centra la atención a la existencia individual, ha

desarrollado la capacidad de darse cuenta o tomar conciencia de su actuar para replantearse su propio proyecto de vida.

La Psicología, desde Freud al Humanismo de Carl Rogers, también guardan estrecha relación con el coaching, el cual utiliza en su lenguaje, términos propios de la psicología humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial. Así mismo, los estudios de la conducta desarrollados desde la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil, tienen estrecha relación con los conceptos que necesariamente deben manejarse para la metodología coaching.

En el management, también se hace uso de conceptos aparentemente psicológicos como los toma el coaching, por ello autores como Peter Drucker, Peter Senge, Stephen Covey o Daniel Goleman, consideran más que oportuno indispensable el conocimiento de las potencialidades individuales que hacen del ser humano, una máquina eficiente para la toma de decisiones. La Neurociencia desde Eduardo Punset al profesor Antonio Damasio, coinciden en señalar que el cerebro y el resto del cuerpo constituyen un mecanismo indisoluble integrado por circuitos regulares bioquímicos y neurales que se relacionan con el ambiente como un conjunto y la actividad neural surge de esta interacción. Por su parte, la física y mecánica cuántica de Bear señala que “el universo cuántico es un set de probabilidades susceptible a los pensamientos del observador” por ello, el cuerpo humano puede ser cambiado a medida que se cambia la forma de pensar, es decir lo que pasa dentro crea lo que pasa fuera.

Coaching empresarial

Hernández (2019), define el coaching empresarial como “un instrumento que consiste en mejorar los procesos dentro de la organización, de tal manera que se aumente la satisfacción de los empleados como el rendimiento de los mismos” (p.27). por su parte Méndez (2016) señala que es una técnica de asistir a otros para concretar y clarificar metas y objetivos, estableciendo una vía la cual permita lograr lo propuesto y proporcionar el soporte que se requiere para ello (p.29).

Whitmore (2010), escribió que hay dos tipos de objetivos en el coaching; el primero es el objetivo de cada sesión. Esto significa lo que el coachee desea obtener de la sesión de coaching específica. La sesión también puede ser iniciada por el entrenador, en este caso, el entrenador será quien tenga el objetivo de la sesión en mente, pero el autor señala que también se debe preguntar al coachee si también tiene un objetivo para la sesión (Leikomaa, 2016, p.27)

Revilla (2016), señala por su parte que el coaching como herramienta paliativa empieza a incorporarse en las organizaciones para hacer frente a una nueva situación donde los cambios organizacionales se vuelcan en contra del trabajador, traducándose en falta de lealtad, de compromiso, de confianza con los jefes y la organización, incertidumbre, miedo, inseguridad, entre otras causas. En este contexto, los líderes o gerentes deben plantearse como reto, conseguir el máximo desarrollo profesional de sus empleados, comenzando por el directivo como pieza clave en la organización.

Para Sharon I. & Vidal J. (2015):

“El coaching es una disciplina que ha ido creciendo y logrando, por diversas razones, una gran visibilidad a nivel mundial, principalmente porque se ha diseminado la idea de que esta metodología permite a las personas alcanzar buenos resultados en tiempos más cortos, que los que se podrían conseguir por medio de largos procesos terapéuticos o entrenamientos convencionales”.

Se considera que para que una organización crezca y sea exitosa e innovadora, es fundamental desarrollar en sus colaboradores habilidades de coaching que les permitan ser guías conscientes y efectivos, que incentivan la creatividad, solución de problemas, que brinden un buen servicio y que estén comprometidos con su desarrollo y el desarrollo de la entidad. De allí que esta herramienta es una opción efectiva para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa Barillanos C.A.

Según Alonso, Calles, & Gioya (2013) El desarrollo profesional de las personas en las organizaciones está ligado a los comportamientos que ejecutan. Éstos van emparejados al conocimiento, a la capacidad del individuo para apreciar dónde está ahora, qué necesita, cuáles serán las tendencias de futuro y cómo sacar partido de ellas. El coaching organizacional facilita anticiparse y tomar decisiones con una mayor capacidad de análisis.

Las habilidades de coaching que más contribuyen a crear una cultura organizacional fuerte son: (a) creer en la capacidad de los demás, (b) saber escuchar con todos los sentidos, (c) crear una conexión fuerte y generar empatía, (d) Sintetizar lo que ocurre y articularlo para compartir la visión (e) Ejercer la curiosidad como muestra de interés por la persona, (f) usar las preguntas abiertas para descubrir los tesoros que otros ocultan dentro, (g) analizar

sin juicio, (h) Acompañar a los demás en sus procesos internos, (i) identificar las resonancias y las disonancias, (j) desafiar más allá de los límites de la zona de confort y (k) Invocar lo que los demás llevan dentro, hará que lo saquen en beneficio del Objetivo

Modelo GROW de coaching

El un modelo europeo, el países a 90's. Según modelo se



Método Grow o Proceso Grow es muy utilizado en el coaching cual se expandió en el resto de finales de los 80's principios de los Rey & Hernández, (2014), este basa en observancia de metas y

objetivos, lo que consiste en saber hacia dónde se dirige la empresa; la realidad, tomando en cuenta los sucesos de la empresa; evaluación de opciones, buscando todas las alternativas posibles y en un plan de acción, en el cual se debe plasmar todo lo anterior.

Figura 1. Ilustración del Modelo

Nota: Tomado de Coaching para profesionales de la enseñanza por Rey y Hernández (2014), Formación Continuada Logoss Madrid, p.166.

Elementos del coaching empresarial

Tomando en cuenta el modelo GROW difundido por Whitmore en el año 2002, caracterizado por ser uno de los métodos más utilizados para estructurar la conversación de coaching, cada letra del acrónimo GROW representa una etapa de una conversación de coaching. Cuando se usa el modelo GROW, la sesión comienza estableciendo un objetivo para la sesión de coaching. El coach y el coachee luego exploran la realidad actual, antes de desarrollar opciones para la acción y concluir con pasos de acción específicos que ayudan a definir el camino a seguir (Brown & Grant, 2010).

Principios fundamentales del coaching

El coaching no puede ser una conversación filosófica ni un diálogo para intercambiar ideas o contrastar conceptos. El coaching busca el logro y la satisfacción de las personas, por lo que el coach debe conseguir que el trabajador establezca sus metas, como, por ejemplo: Defina qué acciones concretas quiere poner en marcha, qué compromisos asume, cuando los va a cumplir y cómo lo va a comunicar. En pocas palabras, el coaching es acción pura. Cuando una persona o unos equipos tienen claro dónde están, hacia dónde van, que les empuja y qué les frena, no hay obstáculo que impida llegar al destino.

Según INGELOM Consultoría, S.L. (2015) El coaching se basa en 7 principios fundamentales:

1. El grupo tiene todo lo que necesita para alcanzar su propósito.
2. El grupo tiene todas las respuestas y capacidades. El coach sólo tiene las preguntas y la capacidad para motivar y provocar al equipo.
3. El propósito del coaching es conseguir la transformación.
4. El coaching es holístico: se aplica a todas las dimensiones que afectan al grupo.
5. El equipo es el que decide qué quiere hacer y hasta dónde quiere llegar con el coaching, en función de su misión dentro de la organización. El coach no pone los límites ni el objetivo.
6. Los resultados los obtiene el equipo, no el coach.
7. Cuando los objetivos no se alcanzan, también se aprende.

Características del coaching

Según Covey (2010), el coaching se caracteriza por los siguientes aspectos:

Es Concreto. Se refiere a que tiene un enfoque especial en el cambio del comportamiento humano. El lenguaje que utiliza el coach es principalmente directo y motivador para aquellos que son los que se someten al proceso de entrenamiento. Así mismo habla de otro de sus enfoques principales, el cual se orienta en los aspectos objetivos y que realizan una descripción en cuanto al desenvolvimiento además del desempeño laboral. Busca una mejora continua en tal desempeño especialmente en el momento en que se describe de manera fidedigna de tal forma que las partes comprenden y concluyen en lo mismo que es el tema de discusión.

Interactivo. Cuando se habla de un tipo de proceso como éste en el que existe conversaciones de importancia se genera un intercambio de información, también una serie de cuestionamientos con sus respectivas respuestas, por ende, existe un intercambio de ideologías y pensamientos, que se da con el absoluto involucramiento de las partes que intervienen.

Responsabilidad compartida. En pro de la mejora continua del desempeño, se hace necesario que tanto coach como subordinados sean responsables de tal enunciado, por medio del trabajo en equipo y el desarrollo de sus actividades desde el rol que juega cada uno. Es decir que de todos los miembros del equipo depende el avance de las líneas de comunicación que promoverán un óptimo desempeño.

Forma específica. En esencia para que esto se realice hay dos factores que son necesarios: El objetivo que persigue la conversación se define claramente y acorde al desarrollo de la misma se presenta la fase inicial en la que se provee suficiente información y la segunda fase se enfoca en los puntos específicos, es decir que conforme evoluciona los participantes alcanzan el objetivo planteado.

Respeto. El coach que es el responsable de aplicar este sistema a su vez es comunicador en todo tiempo de la importancia del respeto que se debe expresar a la persona que recibe el coaching.

Para generar un coaching exitoso se debe procurar la construcción de una visión de liderazgo que produzca una inspiración para al equipo que a su vez le ayude al logro de las metas trascendentales. Hay ciertas expresiones de vital importancia en el proceso, como por ejemplo aquella que asevera “ser el líder representa la satisfacción total de los clientes”,

ésta y algunas otras deberían convertirse en la visión inspiradora de liderazgo, misma que debe compartirse con, por y entre todos los miembros del equipo, lo cual de alguna forma motivan al desarrollo, lo que genera la efectividad del coaching. El coaching representa una gran posibilidad de crecimiento para los trabajadores, su oportunidad para ser líderes, por tanto, para todo lo anterior se presentan 3 lecciones importantes, las cuales son:

Es necesario tener una visión del trabajo en la cual se le considere como algo de importancia y que puede trascender.

Para el logro de los objetivos, es indispensable que cada uno de los integrantes del equipo conozcan, compartan y entiendan los mismos.

El rol de los valores es indispensable puesto que ellos deben ser la base fundamental para la planificación, toma de decisiones y las actualizaciones.

Para lograr construir equipos exitosos que solo sepan ganar, se requiere del arte de la visión trascendente, de la satisfacción del alcance de retos más grandes.

Desempeño Laboral

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Para Robbins (2015), el desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocarse sobre metas difíciles que cuando las metas son fáciles; así entonces, en todo momento, si la empresa quiere un mejoramiento constante del rendimiento en el trabajo, debe procurar confrontar siempre al trabajador, con metas nuevas cada tanto y cuya complejidad exija más de él.

Por su parte, Palaci (2022), plantea que el desempeño laboral es “el valor que se espera aportar de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.112). la sumatoria de estas conductas entonces, desplegadas en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Así mismo puede señalarse entonces que el desempeño es el comportamiento de los diferentes equipos de trabajo, en la búsqueda del logro de los objetivos fijados por la organización.

El desempeño laboral abarca la manera de realizar las tareas en la organización por parte del trabajador, se aprecia en muchas oportunidades que los trabajadores buscan aportar el mejor esfuerzo en las organizaciones, para el logro de objetivos. Ello debería ser contribuido por un aumento de salario o bonificación, como factor de motivación para el trabajador, Sin embargo, no siempre es usual ese tipo de compensaciones.

En tal aspecto García, (2017) sostiene que “el concepto de desempeño laboral, hace énfasis a la manera de efectuar las labores, donde existe el valor del trabajador para la obtención de los objetivos, incluyendo la forma de realizar el trabajo” (p.54). Por esta razón, se observan las capacidades que tiene el trabajador, para conocer de qué manera lo

emplea en el desarrollo de sus tareas y en qué nivel las tiene. También puede estar en relación con un aumento en la remuneración fija, pero esto no siempre es de esta manera.

Según Palaci (op.cit), existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño, entre los que se cuentan: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado. Asimismo, el desempeño laboral está orientado a la obtención de resultados que requiere la organización, mediante la suma de acciones del recurso humano y así lograr el objetivo esperado.

Según Toro citado por Peña y Duran, (2015) expresan:

El desempeño no es la consecuencia a donde se dirige la acción. Entonces una forma es la acción y otra es la consecuencia. No obstante, no se denomina desempeño a cualquier forma de acción humana sino a la que es encaminada intencional a la producción de un resultado, se define como acción con una finalidad consciente; y el resultado es el efecto de dicha acción (p. 205).

En este mismo orden de ideas, Cubillos, Velásquez y Reyes (2014) sostienen que, a su juicio, “los determinantes en el desempeño laboral son habilidad y motivación”. (p. 72) Según esta premisa, el desempeño laboral está generalmente ajustado a elementos que se perfeccionan entre sí, por lo cual, la empresa debe fijarse en la habilidad en el momento de efectuar la elección del trabajador, del mismo modo se requiere evaluar de manera

periódica el desempeño laboral general de los trabajadores para conservar el equilibrio entre habilidades y motivación.

Entonces se puede definir que el desempeño laboral está sujeto a la habilidad, motivación y capacidad que proyecta el personal, sumándose así la capacitación y compromiso que este tenga hacia la organización para el logro de resultados, al respecto.

Importancia del desempeño laboral

El desempeño laboral de los trabajadores posee gran importancia en las organizaciones y la gerencia debe centrar su atención precisamente en el desarrollo y mejoramiento constante de este. Según Chiang y San Martín (2017) “El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente” (p.160). Para cualquier organización debe considerarse de gran importancia el desempeño laboral de sus trabajadores, si bien es cierto el tema de rentabilidad también tiene un papel importante, no es menos cierto que en todo momento, en la empresa debe valorarse con la misma intención el desempeño del recurso humano, ya que a la final es este el que representa a la productividad del negocio.

Evaluación del Desempeño

Toda organización debe tener dentro de sus políticas y procedimientos en lo que a la administración del talento humano se refiere, una metodología para la evaluación del desempeño de los trabajadores. Esto no es solo una herramienta para lograr promociones internas y cubrir puestos que en algún momento y por cualquier circunstancia, haya

quedado vacante, sino que también representa una oportunidad para identificar fallas, carencias o debilidades en el equipo de trabajo.

Chiavenato (2016) señala a este respecto que la evaluación o valoración del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se comporta la persona en su puesto de trabajo, evalúa el qué, el cómo, el cuánto tiempo, de las actividades desplegadas por cada trabajador y permite conocer igualmente el potencial de desarrollo de que puede llegar a ser capaz. Señala este autor que toda evaluación a la final es solo un proceso para estimular y/o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Mediante la evaluación del desempeño pueden fijarse oportunidades nuevas para el empleado en la empresa, como: traslado a puestos acorde a su formación o habilidades. También se puede implementar planes para la formación y hacer visible las aptitudes del mando intermedio como guía del equipo de trabajo, analizar cómo se desarrolla la comunicación en la entidad, hasta se podría corroborar en qué nivel el empleado se siente identificado con la cultura de la organización.

Es así entonces que se puede decir que el desempeño laboral se debe integrar al personal mediante capacitaciones que no solo refuerce sus capacidades y estimule sus destrezas, sino que también genere en el trabajador un mayor sentido de pertenencia con la empresa.

Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral

La mayoría de los autores en el área de administración del talento humano, coinciden en señalar que existen una serie de elementos o factores que intervienen considerablemente

en el desempeño laboral y que es importante precisar para poder identificar la orientación específica que, en un momento determinado, debe llevar el plan de adiestramiento y capacitación y que de esta forma la gerencia no diluya los esfuerzos, sino que pueda focalizarlos de mejor manera.

En este sentido, se consideró apropiada la clasificación que a este respecto realiza Guevara (2016) quien privilegia los siguientes elementos o factores:

Motivación: Por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Adecuación o ambiente de trabajo: Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

Formación y desarrollo profesional: Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción (WorkMeter, 2012).

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV 2019) establece en su Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Al ser un derecho constitucional, el trabajo representa una de las acciones más importantes y el Estado reconoce su relación directa con el establecimiento de un mejor nivel de vida para las personas, por ende, cuando las empresas procuran establecer acciones, planes y programas de perfeccionamiento o mejoramiento, están contribuyendo directamente, en el respeto y valoración de este principio consagrado en la carta magna.

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT 2012) señala en su Artículo 25: El Estado se esforzará por crear y favorecer condiciones propicias para elevar en todo lo posible el nivel de empleo. Las empresas, explotaciones o establecimientos que en proporción a su capital generen mayor número de oportunidades estables y bien remuneradas de trabajo, serán objeto de protección especial por parte de los organismos crediticios del sector público y se tendrán en consideración en las políticas fiscales, económicas y administrativas del Estado.

Igualmente, esta Ley, en su artículo 26, la prohibición expresa de toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social.

Mucho más adelante, en su artículo 156, la LOTTT señala la importancia de que el trabajo se desarrolle en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos.

Estos artículos, guardan estrecha relación con la investigación que se adelanta, por cuanto se busca a través del plan de adiestramiento, garantizar mejores condiciones que permitan el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y trabajadoras, lo que al final, desembocará en mayor productividad, beneficio capital de la organización.

Operacionalización de las Variables

En toda investigación es importante plantear variables, ya que estas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. De allí, que Ramírez (2007), plantea que una variable es “la representación

característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores” (p.25). De lo expuesto, se puede argumentar que un sistema de variables consiste, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida.

En este orden, Hurtado y Toro (2010), detallan que “las variables de una investigación se pueden clasificar y distinguir de diversas maneras dependiendo de los tipos de valores que toman las mismas” (p.76), Para el caso en estudio se consideran las variables independiente y dependiente, donde la variable independiente se refiere a aquella con la cual el investigador puede ejercer efectos en el problema estudiado y la variable dependiente, es precisamente la que puede ser manipulada por efectos de la variable anterior.

Considerando lo anterior, en la presente investigación la variable independiente está representada por el Programa de Adiestramiento basado en el Coaching, ya que es en instrumento mediante el cual se quiere accionar sobre la variable dependiente que vendría a ser el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Barillanos.

Cuadro 1.**Operacionalización de las Variables**

Variable Nominal	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ítem	
Programa de Adiestramiento	Programa organizado por la gerencia para optimizar el rendimiento de los trabajadores en sus distintos puestos.	Diagnóstico	Determinación de necesidades	1, 5, 7,	
			Conocimientos disponibles	2, 6, 8.	
			Planificación	Recursos de la organización	4,
				Intereses individuales y grupales	3,
				Puntos de Conflicto	9,
		Funciones	Mejora de la competencia	10,	
			Proceso de Cambio	11,	
			Liderazgo	12,	
			Orientación	13,	
			Detección de potencial	14.	
Desempeño Laboral	Manera de efectuar las labores, donde existe el valor del trabajador para la obtención de los objetivos, incluyendo la forma de realizar el trabajo.	Cumplimiento	Independencia en el trabajo	15,	
			Cumplimiento de metas	16,	
		Logros	Valoración de actividades	17,	
			Motivación al logro	18, 19	

Capítulo III

Marco Metodológico

Enfoque o Paradigma la Investigación

Toda investigación necesariamente debe estar enmarcada dentro de alguno de los enfoques teórico-filosófico, en este caso, la presente investigación puede incluirse dentro del enfoque cuantitativo. A este respecto, Tamayo (2007), señala que este enfoque consiste en “el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio” (p.67). El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Las características que destacan en la metodología cuantitativa, en términos generales es que esta elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de la (s) hipótesis.

Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación por su naturaleza y características de estudio se ubica como una investigación de tipo descriptivo. Bavaresco (2016) señala que una investigación descriptiva va más allá de la simple identificación de aspectos relevantes e influyentes sobre las variables propias de la investigación. “Ésta consiste realmente en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad” (Pág. 26). Dentro de este tipo de investigación se utilizan como herramientas la observación directa y simple, apoyándose en cuestionarios, entrevistas y escala de actitudes y en otras investigaciones que permitan formar la base conceptual del fenómeno estudiado.

En este sentido, la investigación que se adelanta sobre el establecimiento de un programa de adiestramiento basado en el coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Barillanos C.A., no solo busca realizar un diagnóstico de las necesidades de adiestramiento del personal de la empresa, sino también valorar los elementos conceptuales de una teoría en específico, que puede servir para apalancar el mejoramiento del desempeño del personal que labora en dicha empresa.

De esta misma forma, la investigación que se adelanta se sustenta en un tipo de estudio de campo, el cual Arias (2016) señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular y controlar variable alguna” (Pág. 48). Por su parte Bavaresco (2016) señala que este tipo de investigación permite al investigador estar en contacto directo con las variables y los

elementos que la afectan, obteniendo un conocimiento más a fondo de la realidad y puede manipular los datos con mayor certeza y seguridad.

La investigación toma directamente (in situ) elementos importantes de considerar y que tienen efectos directos sobre el problema que se estudia, lo que permite al momento de diseñar el programa de adiestramiento, incorporar acciones más específicas que contribuyan directamente en la resolución del problema. De allí que se incorpora la aplicación de un instrumento para obtener información directamente de los involucrados en la situación.

Diseño de la Investigación

En lo que respecta al diseño, se recurre al desarrollo de un proyecto factible, ya que se pretende, partiendo del análisis de las variables, presentar una alternativa de solución al problema. Según Arias, (2006) un Proyecto Factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (p.135).

Fase I: Estudio Diagnóstico: en este apartado de la investigación se recauda toda la información que permite demostrar la ocurrencia de los fenómenos estudiados y de esta forma avalar la necesidad del desarrollo del programa de adiestramiento.

Fase II: Diseño de la Propuesta: está representada por la forma en que se planteará la solución derivada del problema detectado, la cual debe ser expuesta de la manera más clara posible para el entendimiento de los afectados y quien en un futuro consulte esta investigación, atendiendo a los resultados obtenidos para dar respuesta a los objetivos

específicos trazados en el estudio, así como la satisfacción de las necesidades establecidas en la población estudiada.

Fase III: Estudio de Factibilidad: En esta última fase se tomará en cuenta la factibilidad de la propuesta, es decir, la viabilidad de la misma tanto en los aspectos económicos, humanos y técnicos de la empresa Barillanos C.A., tomando en consideración cada una las características que identifican no solo a la población estudiada sino al tipo de destrezas requeridas para solventar la problemática detectada y ofrecer las acciones más efectivas al momento del desarrollo de la propuesta.

Población y Muestra

Toda investigación debe plantearse inicialmente lo que se denomina la delimitación en espacio, que no es otra cosa que establecer el universo de individuos que se ven afectados por la situación problemática que se plantea en su contenido. Bavaresco (2016) establece que la población es el universo en el que se circunscribe la investigación.

La población de la presente investigación está conformada por el personal que labora en todos los departamentos de la empresa Barillanos C.A., compuesto por 12 trabajadores. En lo que a la muestra se refiere, Hernández y Otros (2018), la definen como un subconjunto representativo de la población, integrado por un número de individuos seleccionados del conjunto total, cuya característica común es la afectación por las variables del estudio.

Para la presente investigación, la muestra está integrada por la totalidad de la población, (los 12 trabajadores) ya que, por su tamaño, determinar una muestra no sería realmente representativo, además se quiere que el programa que se presentará integre los

intereses, de ser posible, de la totalidad de los involucrados y/o afectados por la situación problemática.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

Una vez definido el diseño metodológico o de investigación adecuado al estudio, la población y muestra apropiada en función al problema y objetivos planteados, la siguiente etapa consiste en recolectar datos referentes a las variables involucradas en la investigación.

Dentro de las técnicas e instrumentos utilizados para este fin se encuentran: entrevista, encuesta y revisión documental.

En lo que respecta a la revisión documental, ésta consiste en la revisión y análisis de aquella información referente a programas de capacitación, coaching y desempeño laboral, aspectos que contienen las variables en estudio.

Para el diagnóstico situacional, se aplicará la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario de preguntas dicotómicas, con las que se pretende recabar toda la información necesaria para la conformación de los elementos instruccionales del programa de capacitación, y el cual estará compuesto por diecinueve (19) preguntas con respuestas de sí y no.

Una de las ventajas de la aplicación de esta herramienta es su facilidad y economía, ya que los datos se consiguen de forma inmediata y confiable, se pueden aplicar a un gran número de personas en mismo período, además su carácter anónimo permite que los individuos no se cohiban y contesten sinceramente, permitiendo conocer de esta manera las percepciones y opiniones personales de los representantes de las empresas al momento de ser consultados.

El diseño del instrumento para la recolección de datos fue elaborado y diseñado por los investigadores, quienes buscan recoger información de acuerdo a los objetivos del estudio correspondiente con la respectiva operacionalización de variables.

Técnicas de Análisis y Procesamiento de la Información

La información que se obtenga se tabulará en tablas de frecuencia y se representará igualmente en gráficos de torta, lo que permitirá una mejor visualización de los resultados y una mejor interpretación de los resultados dirigidos al logro de objetivos propuestos en la investigación.

Validez y Confiabilidad de la Información

Validez de la Información

Para la validación del instrumento se recurrirá al juicio de Tres (3) expertos, en investigación, metodología y gerencia, lo que permitirá al investigador conocer el grado de pertinencia de cada una de las interrogantes. Así mismo, permite conocer la opinión especializada de los referidos expertos, con respecto al enfoque metodológico que se le está dando a la investigación.

La validez de un instrumento la define Hernández (2016) como “la apreciación por parte de expertos, sobre la construcción de cuestionarios y otros instrumentos de recolección de información, sobre la base de la forma y el contenido en la redacción de los ítems y su congruente relación con los objetivos”. (p236)

Confiabilidad de la Información

La aplicación de confiabilidad a un instrumento, es con la finalidad de medirla en relación a las diferentes fuentes que puedan dar a conocer cuan efectivo puede ser el instrumento para la recaudación de la información que se requiere. Tamayo (2008) expresa que la confiabilidad es “la representación objetiva de la realidad” (p.207). Así mismo el autor refiere que ésta se obtiene cuando después de aplicada una prueba piloto a un mismo grupo de individuos varias veces, los resultados son iguales o parecidos refiriéndose a una representación fiel de una población a investigar.

Esto quiere decir que la confiabilidad se refiere a la consistencia interior del instrumento, a la capacidad de aportar resultados al respecto. En esta investigación, el instrumento será sometido a la técnica de confiabilidad KR 20, o coeficiente de kuder Richarson, el cual, según Hurtado (2009), se basa en “el supuesto que cada ítem del instrumento constituye una prueba paralela, de modo que cada uno es tratado como paralelo de todos los demás ítems” (p. 443). Esta técnica solo es aplicable, en aquellos casos en que las respuestas de cada ítem pueden calificarse como 1 o 0.

En el presente trabajo de investigación, la aplicación del Coeficiente KR20, dio 0.8 de confiabilidad, lo que señala que el instrumento es aplicable y sus resultados serán realmente confiables.

Técnicas de Análisis de los Datos

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos, se inicia con una de las más importantes fases de una investigación, el análisis de los datos obtenidos. En esta etapa se determina como analizar los datos y cuales herramientas son adecuadas para

este propósito. Para tal efecto, el análisis de datos es precedente para la actividad de interpretación, la cual se realiza atendiendo a los resultados propiamente dicho y al análisis de la información teórica aglutinada en la investigación, para de esa manera resaltar y comprobar, el logro de cada objetivo planteado.

Capítulo IV

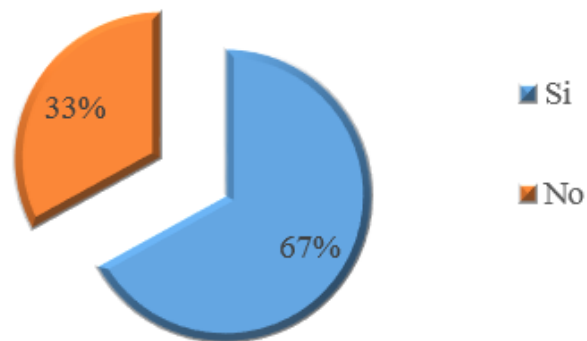
Análisis de la información

En este capítulo, se presenta a continuación los datos obtenidos de la aplicación del instrumento y recolección de datos a la muestra seleccionada con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio. Para realizar el diagnóstico, el instrumento fue aprobado por expertos, considerando que las preguntas establecidas en el mismo son de fácil entendimiento para los encuestados y mantiene una íntima relación con los objetivos de la investigación.

En la etapa de análisis de los resultados, se procedió a codificar y a tabular los datos, utilizando técnicas descriptivas, donde se destacan las frecuencias. Posteriormente, la información recolectada se organiza y se presenta por medio de gráficos que permiten visualizar las tendencias y su posterior interpretación. De igual manera, los gráficos reflejan la tendencia de la situación, permitiendo señalar las consideraciones pertinentes. A continuación, se exponen los resultados siguiendo el orden de los objetivos específicos a los fines de la investigación.

Cuadro 2.**Objetivos personales Vs. Necesidades de los empleados**

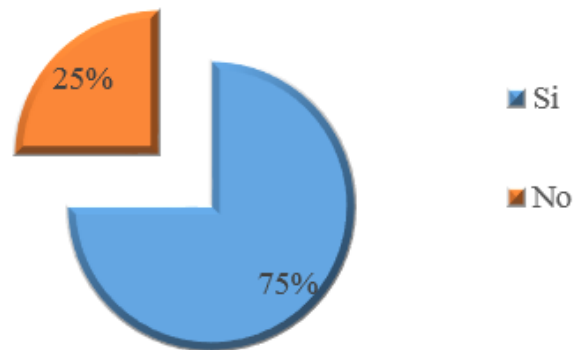
CATEGORIA	F	%
Si	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Necesidad determinada**Gráfico 1. Objetivos personales Vs. Necesidades de los empleados**

Al realizar la pregunta a los encuestados si los objetivos personales están alineados con sus necesidades determinadas, el 67% respondió que sí, y el otro 33% respondió que no, lo que nos indica que en su mayoría de los empleados toman en consideración la importancia de crear objetivos que estén alineados con sus determinadas necesidades para mayor rendimiento en la organización.

Cuadro 3.**Motivación basada en los conocimientos disponibles.**

CATEGORIA	f	%
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Conocimientos disponibles**Gráfico 2. Motivación basada en los conocimientos disponibles.**

De los encuestados, el 75% contestó que sí se debe motivar a los empleados con los conocimientos disponibles de dicha organización, y el otro 25% no lo toma en consideración. Lo anterior mencionado muestra lo indispensable que es motivar a los empleados para mantener un mejor desempeño laboral, tomando en cuenta lo señalado por Chiabenato (2016), “la motivación laboral es uno de los factores más importantes para

alcanzar el éxito de una organización, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados” (p.203)

Cuadro 4.

Establecimiento de los intereses por la organización.

CATEGORIA	F	%
Si	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Intereses individuales o grupales

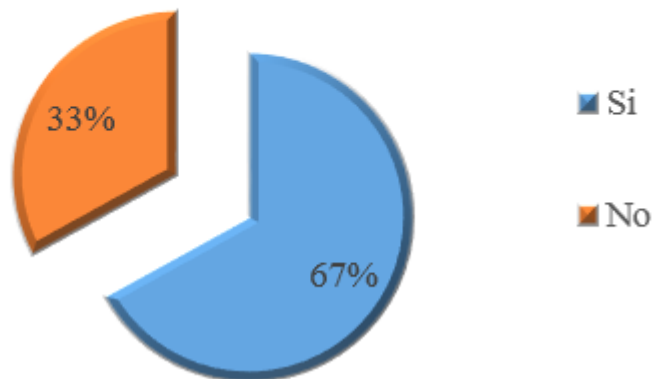


Gráfico 3. Establecimiento de los intereses por la organización

El 67% de los encuestados contestó que, si, que los intereses de ben ser establecidos por la organización, mientras que el 33% contestó que no. Ante esta información, se debe

hacer un seguimiento para lograr una mayor identificación de los trabajadores con los intereses de la organización.

Cuadro 5.

Importancia de los recursos para la empresa.

CATEGORIA	f	%
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Recursos de la organización

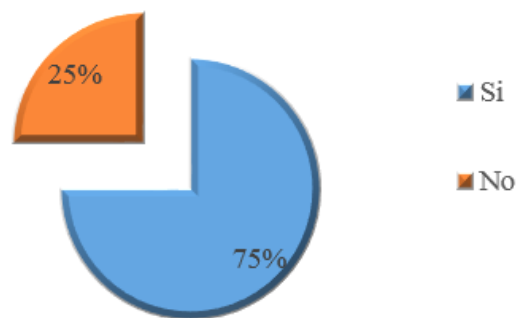


Gráfico 4. Importancia de los recursos para la empresa.

Al preguntar si los recursos deben ser considerado importante en la empresa, el 75% estuvo de acuerdo con este señalamiento, mientras que el 25% no está de acuerdo, por lo cual se hace importante que le empresa implemente un programa mediante el cual se sensibilice al personal sobre la importancia de identificarse con los objetivos organizacionales.

Cuadro 6.

Precisión y objetividad de los cursos.

CATEGORIA	F	%
Si	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Precisión de la necesidad



Gráfico 5. Precisión y objetividad de los cursos.

Al indagar si se determinan con mayor precisión la necesidad de los objetivos de los cursos para los trabajadores, el 58% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 42% dijeron que no. Esta cuestión, permite reafirmar, que se hace necesaria la instrumentación de un programa de adiestramiento, que se centre en las necesidades de los trabajadores y objetivos de la empresa, para que como lo señala Chiavenato (2016), sea un instrumento que facilite considerablemente el aprendizaje de los trabajadores, para sí lograr las mejoras en el desempeño que se desean.

Cuadro 7.

Conocimientos requeridos por la empresa

CATEGORIA	f	%
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Identificar los conocimientos disponibles en una empresa

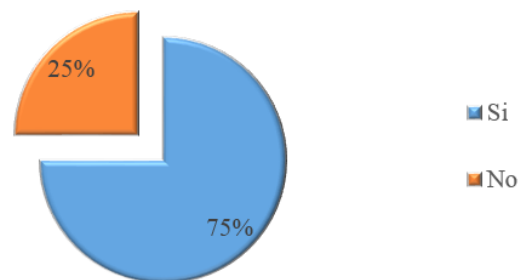


Gráfico 6. Conocimientos requeridos por la empresa

En este ítem, el 75% de los encuestados manifestaron que tienen conocimientos disponibles que se requiere en una empresa, y el otro 25% no los tiene. Por lo tanto, dicha información debe ser actualizada para que todos los encuestados tengan los conocimientos establecidos en la organización para mantener el control a corto plazo. Una vez más queda demostrada la necesidad del establecimiento de un Programa de adiestramiento, que normalice para todo el personal, la información necesaria para el éxito en su trabajo.

Cuadro 8.

Consulta sobre las necesidades a los trabajadores

CATEGORIA	F	%
Si	5	42%
No	7	58%
Total	12	100%

Necesidad en los trabajadores

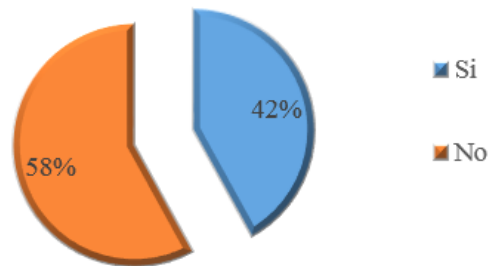


Gráfico 7. Consulta sobre las necesidades a los trabajadores

Al preguntar si es importante que las necesidades de los trabajadores se conozcan mediante evaluaciones previas, el 58% responde negativamente, mientras que el 42% respondió que están de acuerdo. Lo cual permite analizar que gran parte de los encuestados no tienen conocimiento acerca de la importancia que generan las evaluaciones previas y directas para su rendimiento.

Cuadro 9.

Conocimientos disponibles teóricos o prácticos.

CATEGORIA	F	%
Si	4	33%
No	8	67%
Total	12	100%

Conocimiento disponibles en lo teórico y práctico

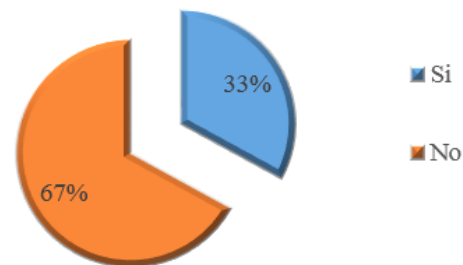


Gráfico 8. Conocimientos disponibles teóricos o prácticos.

En relación a este ítem, el 67% no están de acuerdo, mientras que el 33% manifiestan que los conocimientos disponibles si van de la mano con lo teórico y lo práctico que poseen los trabajadores. Dicha información indica que gran parte de los encuestados están en desacuerdo, con dichos conocimientos o simplemente, desconocen la información que requieren para lograr un mejor trabajo.

Cuadro 10.

Disminución de conflictos

CATEGORIA	f	%
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Discursos personales para evitar conflictos

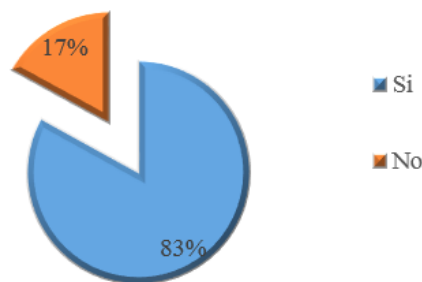


Gráfico 9, Disminución de conflictos

De los encuestados el 83% están de acuerdo en hacer discusiones personales para evitar los conflictos que se presenten en la organización, mientras que el 17% está en desacuerdo. Con esta información es importante implementar conferencias basadas en las relaciones personales y grupales entre los encuestados para impedir conflictos dentro de la organización.

Cuadro 11.

Puntos fuertes y débiles para mejorar la competencia en la organización

CATEGORIA	f	%
Si	5	42%
No	7	58%
Total	12	100%

Identificar los puntos fuertes y débiles

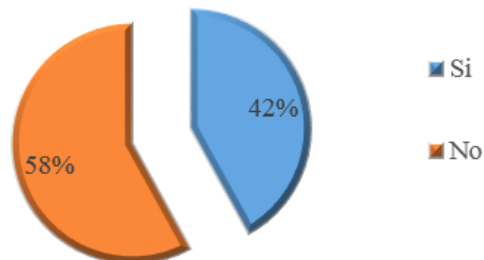


Gráfico 10. Puntos fuertes y débiles para mejorar la competencia en la organización

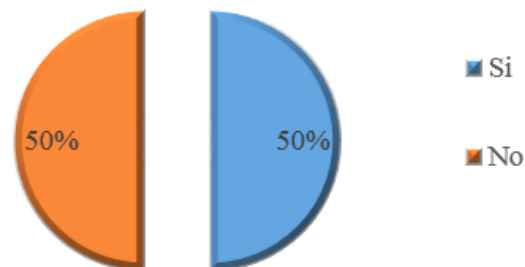
Preguntando si identifican los puntos fuertes y débiles para mejorar la competencia, el 58% respondieron que no identifican dichos puntos, mientras que 42% respondió que sí están conscientes. Por lo tanto, es importante que el gerente de la organización les de la información completa a los encuestados para lograr un mejor entendimiento de los objetivos.

Cuadro 12.

Conocimiento de la información sobre los procesos de cambio en la empresa

CATEGORIA	f	%
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

Proceso de cambios



Grafica 11. Conocimiento de la información sobre los procesos de cambio en la empresa

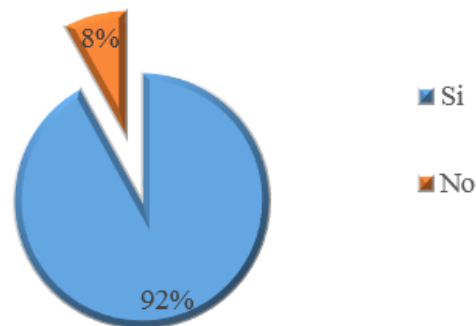
Al realizarles la pregunta a los encuestados el 50% conoce sobre la información que se establecen en los cambios de la empresa, mientras que el otro 50% desconoce dicha información. Es base fundamental que los empleados conozcan sobre los cambios que puede establecer la empresa en cierto tiempo, para adaptarse a ciertas metas que se dispongan.

Cuadro 13.

Delegación de responsabilidades cómo líder

CATEGORIA	f	%
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Liderazgo



Grafica 12. Delegación de responsabilidades cómo líder

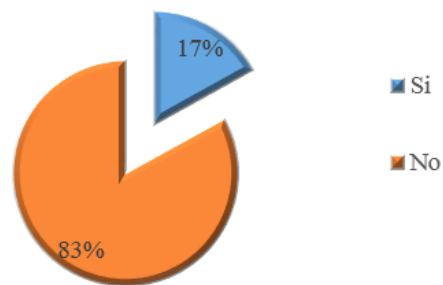
Realizando dicha pregunta a los encuestados, el 92% de ellos se creen capaces en delegar sus responsabilidades de manera eficiente como líderes, en cambio el 8% no se cree capaz. A pesar de que un alto porcentaje de los trabajadores afirma tener de una u otra manera, manera de líder, es importante considerar a quienes no y en consecuencia, es importante crear estrategias para establecer confianza consigo mismo, y ser capaces de ver sus potenciales y así delegar de manera eficiente en la empresa.

Cuadro 14.

Orientación a los trabajadores

CATEGORIA	f	%
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

Orientación de los trabajadores



Grafica 13. Orientación a los trabajadores.

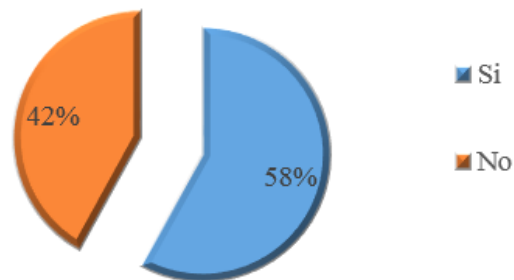
De los encuestados el 83% contestó que no se creen capaces de orientar o guiar a los trabajadores de manera eficiente para mejorar sus desempeños laborales. Es por ello que se debe crear estrategias basadas en una herramienta como el coaching, para generar en los trabajadores la visión de líder y de guía para mejorar los procesos dentro de la empresa.

Cuadro 15.

Medición del rendimiento y su potencial de crecimiento a corto y largo plazo

CATEGORIA	f	%
Si	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Detección de potencial



Grafica 14. Medición del rendimiento y su potencial de crecimiento a corto y largo plazo

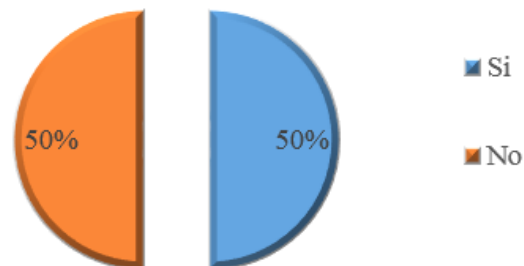
Preguntando si la detección o evaluación de potencial podría ser medido en base al rendimiento de los empleados, el 58% respondió que sí, ya que para ellos es importante evaluar sus habilidades y rendimientos en la organización para poder asumir un rol más importante en la empresa, ya que les permite desarrollarse profesionalmente en dicha organización, mientras que para el otro 42% no es relevante.

Cuadro 16.

La independencia en el trabajo

CATEGORIA	f	%
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

Independencia en el trabajo



Grafica 15. La independencia en el trabajo

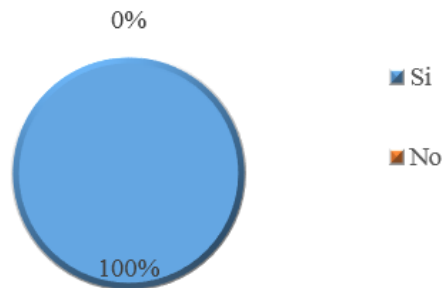
El 50% de los encuestados respondieron que la independencia laboral si es positiva para la compañía ya que les permite tomar decisiones en sus tareas flexibles y les permite ser más creativos y productivos, mientras que el otro 50% no lo ve de esa manera. Hacer que el personal sienta que tiene la autonomía suficiente para desarrollar sus funciones, permite que se sientan mucho más identificados con ello y por ende con la empresa.

Cuadro 17.

El cumplimiento de metas y la generación de ganancias a corto plazo

CATEGORIA	f	%
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Cumplimiento de metas



Grafica 16. El cumplimiento de metas y la generación de ganancias a corto plazo

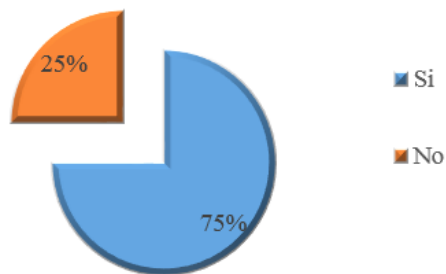
Al indagar si el cumplimiento de metas genera ganancias a corto plazo en la organización, el 100% de los encuestados respondieron que sí, ya que es importante generarle ganancias a la organización mediante estrategias a corto plazo para sus beneficios, y para mayor rendimiento laboral como trabajadores.

Cuadro 18.

Generación de recomendaciones al valorar las actividades de los trabajadores

CATEGORIA	f	%
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Valoración de actividades



Grafica 17. Generación de recomendaciones al valorar las actividades de los trabajadores

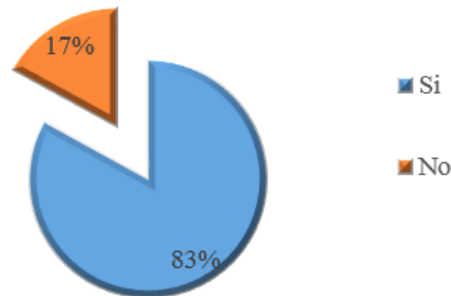
Preguntando si es necesario generar recomendaciones para valorar las actividades de los trabajadores, el 75% de los encuestados responden que sí, mientras que el 25% no están de acuerdo. Es de mayor importancia crear un lazo con los trabajadores para motivarlos a tener mayor rendimiento en sus actividades e implementarles recomendaciones positivas para lograr una mayor satisfacción del trabajador. Chiavenato (2016) señala que es importante luego de la valoración del rendimiento del trabajador, presentarle los resultados acompañados de las recomendaciones que considera la empresa debe seguir para incrementar sus logros y metas.

Cuadro 19.

Elogiar a los trabajadores los motiva para lograr sus metas establecidas

CATEGORIA	f	%
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Motivación al logro



Gráfica 18. Elogiar a los trabajadores los motiva para lograr sus metas establecidas

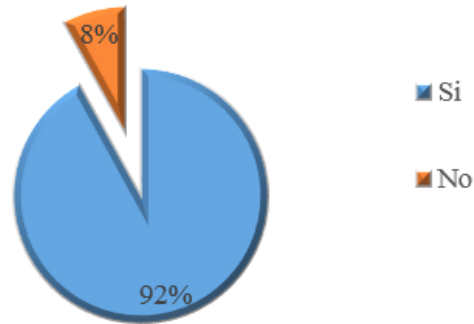
El 83% de los encuestados respondieron positivamente a la pregunta, ya que para ellos es importante recibir elogios para sentirse con mayor motivación en sus actividades diarias y así lograr las metas que se establezcan, y poner en evidencia sus desempeños y resultados de manera positiva para la empresa.

Cuadro 20.

Importancia de las charlas motivacionales para elevar el desempeño laboral

CATEGORIA	f	%
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Charlas motivacionales



Grafica 19. Importancia de las charlas motivacionales para elevar el desempeño laboral

De los encuestados, el 92% están de acuerdo en las charlas motivacionales para mantener un mejor equilibrio en sus desempeños laborales, mientras que para el 8% no es relevante dicha información. Por otro lado, es de manera fundamental realizar dichas charlas motivacionales para que los empleados mantengan sus rendimientos en la organización y no sentirse desinteresados en sus trabajos. A este punto se puede afirmar entonces, que el desarrollo de un programa de adiestramiento basado en el coaching, va a representar una excelente estrategia para elevar la motivación y por ende la productividad en la empresa.

Diagnóstico de los resultados

Después de haber analizado los resultados obtenidos, a través de los instrumentos de la investigación aplicado a los 12 empleados de la empresa Barillanos C.A. se puede señalar que dicha organización cuenta con un alto porcentaje de aceptación en cuanto llevar

a cabo un programa de capacitación a largo plazo en un lapso de 6 meses, para el mejoramiento de los trabajadores en sus funciones dentro de la dicha empresa y así obtener un mejor y alto rendimiento en sus ocupaciones.

Es por ello que en las áreas de las capacitaciones dentro de la empresa están orientadas a desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los empleados y así obtener el éxito deseado tanto interno como externo de la empresa. Por ello es importante implementar un programa de adiestramiento para reforzar y mejorar la productividad, fortaleciendo su desarrollo íntegro, sus habilidades y destrezas dentro de sus puestos de trabajo.

Capítulo V

Propuesta

Programa de adiestramiento basado en el coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Barillanos C.A.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar un programa de adiestramiento y desarrollo de personal para la mejora del desempeño laboral en la empresa Barillanos C.A.

Objetivos Específicos

Analizar la realidad de la empresa Barillanos C.A, en cuanto a para potenciar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Definir el objetivo que se desea lograr en la empresa Barillanos C.A, para luego comunicar a los trabajadores.

Evaluar las herramientas que proporciona el coaching para incluir en el programa de adiestramiento de la empresa Barillanos C.A.

- Desarrollar el programa de adiestramiento y desarrollo personal en la empresa Barillanos C.A.

Justificación

La importancia de este estudio radica en la contribución al campo del desarrollo organizacional, específicamente en el ámbito del mejoramiento del desempeño laboral y el desarrollo de habilidades blandas de los empleados. La implementación de un programa de adiestramiento basado en el coaching busca abordar no solo las habilidades técnicas, sino también aspectos relacionados con la motivación, la autoconfianza, el liderazgo y la resolución de problemas, elementos fundamentales para el crecimiento personal y el rendimiento laboral exitoso.

A través de este estudio, se busca ofrecer a la empresa Barillanos C.A. un panorama claro sobre la efectividad del programa de adiestramiento basado en el coaching, con la intención de promover la toma de decisiones fundamentadas en la mejora constante del capital humano y el desarrollo organizacional.

Esta propuesta se fundamenta en la premisa de que el crecimiento personal y profesional de los empleados está básicamente relacionada con el éxito y la productividad de la empresa, siendo esto vital en entornos laborales enfocados en la calidad, la innovación y el bienestar de sus trabajadores.

Fundamentación

La propuesta de elaboración de un Programa de adiestramiento basado en el coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Barillanos C.A., se basa en los contenidos de las ideas centrales de las teorías que sustentan

esta investigación. Así mismo se apoya en los resultados obtenidos en la fase de factibilidad, a través de la posibilidad de llevar a cabo la propuesta al analizar los aspectos, relativos a la viabilidad técnica y financiera, los cuales garantizan hasta donde es posible el éxito de la propuesta. De igual manera la propuesta está fundamentada en las distintas investigaciones y estudios realizados por profesionales de diversas instituciones y universidades.

Desarrollo de la Propuesta

- Diseño Personalizado del Programa de Adiestramiento: El programa de adiestramiento debe adaptarse a las necesidades específicas de los participantes, abordando desafíos individuales y promoviendo el desarrollo de habilidades clave.
- Involucramiento y Apoyo de la Alta Dirección: Se recomienda obtener el respaldo y la participación activa de la alta dirección para garantizar el éxito y la sostenibilidad del programa.
- Evaluación Continua y Ajustes: Es esencial establecer mecanismos de evaluación continua para monitorear el impacto del programa y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.
- Fomento de una Cultura de Aprendizaje: La empresa debería promover una cultura de aprendizaje y desarrollo que valore el crecimiento de sus empleados, brindando oportunidades de adiestramiento continuo y retroalimentación constructiva.

Metodología

El programa de adiestramiento se basará en el coaching, una metodología que se centra en el desarrollo personal y profesional de las personas, ayudándolas a alcanzar sus objetivos.

El programa estará compuesto por un conjunto de sesiones de coaching individuales y grupales. Las sesiones individuales se centrarán en el desarrollo de las habilidades y competencias personales de los empleados. Las sesiones grupales se centrarán en el desarrollo de las habilidades y competencias laborales de los empleados.

Sesiones individuales

Las sesiones individuales se centrarán en los siguientes temas:

- **Autoconocimiento:** Los empleados aprenderán a conocerse mejor a sí mismos, identificando sus fortalezas y debilidades, así como sus valores y objetivos.
- **Motivación:** Los empleados aprenderán a gestionar su motivación, desarrollando una actitud positiva y proactiva.
- **Comunicación:** Los empleados aprenderán a comunicarse de forma efectiva, tanto de forma oral como escrita.
- **Resolución de problemas:** Los empleados aprenderán a resolver problemas de forma eficaz, utilizando un enfoque sistemático.
- **Toma de decisiones:** Los empleados aprenderán a tomar decisiones de forma informada y responsable.

Sesiones grupales

Las sesiones grupales se centrarán en los siguientes temas:

- Ventas: Los empleados aprenderán técnicas de venta efectivas, así como cómo gestionar las relaciones con los clientes.
- Servicio al cliente: Los empleados aprenderán cómo brindar un servicio al cliente excelente, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Trabajo en equipo: Los empleados aprenderán a trabajar de forma eficaz en equipo, compartiendo ideas y colaborando para alcanzar los objetivos comunes.
- Liderazgo: Los empleados aprenderán a liderar equipos y personas, desarrollando habilidades de comunicación, motivación y resolución de conflictos.

Duración

El programa de adiestramiento tendrá una duración de seis meses, con una sesión individual cada mes y una sesión grupal cada dos semanas.

Objetivo: Diseñar un programa de capacitación y desarrollo personal para la mejora del desempeño laboral en la empresa Barillanos C.A.

Detección de necesidades	Programa de capacitación	Implementación	Evaluación
Mejorar la interacción y comunicación entre los trabajadores	<p>¿Qué? Mejoramiento de la comunicación en el trabajo.</p> <p>¿Cómo? Por medio de capacitación basada en el modelo coaching</p> <p>¿Cuándo? Se realizará trimestralmente o cada vez que se requiera.</p> <p>¿Dónde? En las instalaciones de la institución.</p> <p>¿Cuánto? 12hs</p> <p>¿Quiénes? Personal administrativo.</p>	Gerente y directores de cada área. Para la implementación, el gerente será el coach, quien impartirá las instrucciones a los gerentes de cada sección o departamento, y estos a su vez, al personal a su cargo.	Se evaluará por medio de un seguimiento a las actividades de cada colaborador posterior a cada capacitación
Aumentar el uso de los avances tecnológicos entre todos los colaboradores, lo que alienta la iniciativa, la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.	<p>¿Qué? Mejorar la productividad mediante el uso de las TIC.</p> <p>¿Cómo? Por medio de un taller que refuerce el uso de las TIC.</p> <p>¿Cuándo? Se realizará una vez al mes.</p>	Encargado del departamento de sistemas de la institución	Se realizará una prueba técnica en la cual los colaboradores trabajaran con diferentes herramientas de las TIC y luego se realizará la respectiva retroalimentación del rendimiento en esta prueba.

	<p>¿Dónde? Oficina de gerencia y administrativa.</p> <p>¿Cuánto? 6hs</p> <p>¿Quiénes? Todo el personal de la institución</p>		
Implementar el proceso de mejora continua y mejorar la organización de archivos.	<p>¿Qué? Desarrollo de la organización dentro de la institución.</p> <p>¿Cómo? Mediante la implementación de las 5's (Clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener).</p> <p>¿Cuándo? Mensualmente</p> <p>¿Dónde? En la institución.</p> <p>¿Cuánto? 4hs a la semana.</p> <p>¿Quiénes? Personal administrativo, personal de aseo general.</p>	Gerente de la institución, administradora y encargado del aseo.	Se realizará un formato de evaluación el cual se debe diligenciar semanalmente en el cual se evalúe el proceso de implementación de las 5's estableciendo los criterios de evaluación por cada 5 y un ponderado.
Implementación de las estrategias de Coaching.	Qué? Establecimiento del coaching como eje transversal en el	En lo que respecta a la implementación, debe haber en principio, una sesión grupal	La implementación de coaching y sus herramientas, trae consigo un proceso intrínseco de

	<p>programa de adiestramiento.</p> <p>Cómo? Mediante la contratación de un experto en motivación al logro y conocedor del coaching como estrategia para que sea el coach de la organización, conjuntamente con el gerente.</p> <p>Cuándo? Desde el inicio del programa hasta la finalización (6 meses)</p> <p>Cuánto? Inicialmente una vez a la semana y con el desarrollo del programa, podrán espaciarse las sesiones de trabajo.</p> <p>Quiénes? El Coach especializado y los Coachies, (el personal de la empresa)</p>	<p>semanal de aproximadamente una hora, para no afectar el tiempo de trabajo. Las herramientas a implementar serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación y Calibración - Rapport - Escucha Activa - Retroalimentación - Preguntas poderosas. <p>Las sesiones individuales, comenzaran toda vez que se haya realizado un diagnóstico del comportamiento del grupo, y la identificación de casos puntuales que requieran una atención más directa, se procederán a establecer las sesiones individuales, que en un primer momento deberán aplicarse a todos los 12 empleados.</p>	<p>evaluación, cada herramienta conlleva siempre un proceso continuo de evaluación tanto de las sesiones grupales, como de las individuales.</p>
--	--	--	--

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un programa, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado y beneficios. La presente investigación se considera factible, ya que brinda una propuesta de solución ante la participación en el programa de adiestramiento del personal, siendo fundamental para la recopilación de datos e implementación del coaching para el mejoramiento de los trabajadores de la empresa Barillanos C.A.

Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, es necesario que la empresa contrate los servicios de un profesional, preferiblemente en psicología laboral y/u organizacional, para que por el tiempo establecido en el programa (6 semanas), por una parte, entrene al gerente para que pueda asumir algunos roles de coach en el futuro y por la otra, arranque con fuerza la implementación de las estrategias propias del coaching, para mejorar el desempeño de los trabajadores. Es importante señalar que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos, de infraestructura y logísticos necesarios para el desarrollo del programa.

Factibilidad Financiera

En relación a la factibilidad financiera, este pudiera ser el único punto en el cual la gerencia de la empresa tendrá que iniciar un proceso de negociación con el profesional experto en coaching, para establecer sus honorarios profesionales. Sin embargo, se pudo conocer que la empresa cuenta con los recursos financieros, para sufragar la realización del programa por 6 meses, tiempo establecido en el programa como necesario para aplicarlo y poder medir paulatinamente los resultados que con él puedan lograrse.

Factibilidad Psicosocial: esta viene determinada por el grado de aceptación e identificación que los individuos tengan para con el proyecto. Dadas las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, se puede afirmar que el personal de la empresa, está en la disposición de asumir el reto de cumplir con el programa, no solo porque redundará en beneficios para la empresa y por ende para ellos, sino que también en lo personal, entrenarse bajo todas las premisas del coaching, es una oportunidad realmente importante de superación personal.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

1.- Conclusiones

En virtud del objetivo tendiente a Identificar el grado de sistematización de la información; se concluye que el personal que labora en la institución, así como sus funcionarios operadores no se encuentra facultados para emitir opinión que involucre aspectos operativos sobre la conducción las políticas organizacionales. Ellos son dependientes de la organización empresarial que les paga para realizar una determinada actividad.

En tal sentido, con el propósito de caracterizar la sistematización de la información sobre la posibilidad de implementar un programa de capacitación se puede señalar que los funcionarios y operadores organizacionales deben recibir orientación en cuanto al desarrollo de los servicios de información. Orientación que reconozca el mandato constitucional de la divulgación de información veraz y oportuna. De manera general, se concluye que las direcciones de información organizacional de los servicios de información pueden llevar una efectiva y eficiente estrategia de información para el mejoramiento comunicacional; por cuanto la institución efectúa actividades en el cumplimiento de sus responsabilidades organizacionales de servicios.

2.-Recomendaciones

- Se sugiere a la dirección de organización empresarial reforzar la confianza institucional, mediante:

- Participación en acciones que conlleven a soluciones que permitan cumplir plenamente con el mandato constitucional de la comunicación.

- Creación de un esquema de valores institucionales que refuercen la visión organizacional que se tiene para la evaluación del desempeño comunicacional; minimizando la percepción de favoritismo.

- Implementación de actividades de reconocimiento en el cumplimiento del modelo constitucional para el cumplimiento de los objetivos sociales de información.

- Formación y desarrollo de los servicios de información una manera efectiva para atacar en forma directa la problemática de la desinformativos.

- Atención de la dimensión en la comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades de, Organización y Comunicación efectiva para identificar necesidades institucionales específicas.

- Aplicación de políticas conjuntas con los diferentes órganos de la administración pública para rediseñar las políticas, a fin de establecer lineamientos específicos orientados hacia el cumplimiento la normativa constitucional y superar las deficientes condiciones existentes.

-Entendimiento de las normas y reglas que se deben implementar en un programa administrativo para medir las condiciones óptimas para mejorar las capacitaciones empresariales.

En otro sentido, se recomienda realizar un estudio positivo referente a un programa de examinación del rendimiento basado en competencias genéricas, y específicas de cooperación al personal que su desempeño sea sostenible a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Alonso, M. A., Calles, A. M., & Gioya, P. (2013). Coaching ejecutivo. Cómo lograr directivos que consigan resultados. Madrid: Editorial Síntesis S.A. -Hernández, A. (2019). El coaching para potenciar el éxito en las organizaciones. Bogotá D.C.: Fundación Universidad De América.
- Arias F (2016). “El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica”. Quinta Edición. Caracas: Episteme.
- Bavaresco (2016) “Proceso metodológico en la investigación” (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Caicedo (2019) “El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.”
- Chiavenato, I. (2016). Dministración de los Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Mac Graw Hill. México
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría de la Administración. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiang, M. y San Martin, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Revista Ciencia y Trabajo. 17(54). 159-165
- Corbu, A. (2016). Coaching Una revisión teórica desde la Psicología. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

Cubillos, B., Velasquez, F. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Revista ElSevier Doyma*. 5(10). 69-73.

De la Torre M (2019). Importancia del Talento Humano en las Empresas. *Revista Eslabón México*. Eslabon.com.mx/es

Echeverri (2019) “Comunicación para procesos de Coaching, Guía de Comunicación estratégica para potenciar los procesos de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel.”

García, J.A (2017). Diferencias entre rendimiento y desempeño laboral. Blog Waribo mejorando el sector alimenta.

Goleman, D. (2015). “Leadership that gets Results”. *Revista Harvard Business Review*. Vol. 78.

INGELOM CONSULTORÍA, S.L. (2015). Aplicación de técnicas de coaching en el establecimiento de planes de estímulo de la utilización de las medidas de Prevención de Riesgos Laborales establecidas por la empresa. Madrid: Secretaría de Salud Laboral UGT-CEC.

Leikomaa, T. (2016). Coaching as a tool for performance management. Tampere: TAMK Consulting Academy.

Mendez (2016). Principios del coaching. España: Bubok.

- Palaci (2022) “Psicología de la Organización 1era edicion.Madrid,person-prentice Hall//ISBN(13).Editorial/Prentice-Hall”.
- Peña, M y Durán, N. (2015). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. Revista Colombiana de Ciencias Sociales. 7(1). 201-222.
- Piña (2020). “Estrategias coaching como herramientas para el fortalecimiento del personal de recursos humanos de la empresa Ferretería Inversiones El Trebol 88 C.A.”
- Ramírez (2007) “Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: PANAPO”
- Rey, N., & Hernández, T. (2014). Coaching para profesionales de la enseñanza. Madrid: Formación Continuada Logoss.
- Revilla Castro, J. C. (2016). El proceso de coaching ejecutivo: evaluación delos factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Reza, J. (1997). Como Desarrollar y Evaluar el Recurso Humano. México. Editorial Panorama.
- Robbins S (2015). Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.
- Saldaña (2017) “Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. Guanajuato, Departamentos de Postgrado.”
- Sharon Jirikils, I., & Vidal König, J. (2015). Modelo de coaching integrativo. Santiago de Chile: RIL Editores

Sherman, A. W. y Bohlander G. W. (1994). Administración de los Recursos Humanos.
Grupo Editorial Iberoamerica.

Stoner y Wankel, (1996). Administración. México. Prentice Hall.

Tamayo, M. (2007) “El proceso de la investigación científica”. 4ta. Edición, México. Ed.
Limusa

- Villegas (2004) “Administración de Personal. Ediciones Los Heraldos Negros.”

- Whitmore “Psychosynthesis Counselling in Action”, Sage, 1999.

Anexos



N°	Ítems	Sí	No
1	¿Cree que los objetivos personales están alineados con la necesidad determinada en los empleados.?		
2	¿Piensa usted que la organización debe motivar a los empleados con los conocimientos disponibles que establecen.?		
3	¿Considera usted que los interés individuales o grupales deben ser establecidos por la organización?		
4	¿Los recursos de la organización deben ser considerados importantes en la empresa?		
5	¿Determinar con mayor precisión la necesidad de los objetivos de los cursos es factible para los trabajadores?		
6	¿Identifica usted los conocimientos disponibles que se requieren en una empresa?		
7	¿Es importante que las necesidades de los trabajadores se realice mediante evaluaciones previas o consulta directa con los mismos?		
8	¿Los conocimientos disponibles se refieren a los teóricos o prácticos que poseen los trabajadores?		

N°	Ítems	Sí	No
9	¿Es necesario hacer discursos personales para evitar los conflictos en la organización?		
10	¿Identifica usted los puntos fuertes y débiles para mejorar la competencia en la organización?		
11	¿Conoce la información que se establecen en los procesos de cambio en una empresa?		
12	¿Usted es capaz de delegar responsabilidades de manera eficiente cómo líder?		
13	¿Es capaz de orientar a los trabajadores de forma eficiente para mejorar su desempeño laboral?		
14	¿La detección de potencial podrá ser medido en base al rendimiento de los empleados y su potencial de crecimiento a corto y largo plazo?		

N°	Ítems	Sí	No
15	¿Crees que la independencia en el trabajo es positiva para los empleados o para la compañía?		
16	¿Opina usted que el cumplimiento de metas en la empresa le puede generar ganancias a corto plazo?		
17	¿Es necesario crear recomendaciones al valorar las actividades de los trabajadores?		
18	¿Es importante elogiar a los trabajadores para que tengan motivación al lograr sus metas establecidas?		
19	¿Las charlas motivacionales son importantes para que los trabajadores tengan un desempeño laboral mejor equilibrado?		



Continuación del Anexo B

Carta de Validación

Yo, Rosa S. Puerta C. Titular de la Cédula de Identidad N° V-10.637.568 por medio de la presenta hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado "Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching para el Mejoramiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Barillanos C.A Municipio Barinas del Estado Barinas" presentado por los Bachilleres: Gamboa Fray, titular de la cedula de Identidad N° 28.199.500, Hache Angye, titular de la cedula de Identidad N° 30.121.997 y Rivas Jesús, titular de la cedula de Identidad N° 24.789.524, para optar el Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 22 del mes octubre del 2023

Firma del Experto



Continuación del Anexo C

Carta de Validación

Yo, Tahiz E. Guerrero G., Titular de la Cedula de Identidad Nro. V.- 12.207.754, por medio de la presenta hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado "Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching para el Mejoramiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Barillanos C.A Municipio Barinas del Estado Barinas" presentado por los Bachilleres: Gamboa Fray, titular de la cedula de Identidad N° 28.199.500, Hache Angye, titular de la cedula de Identidad N° 30.121.997 y Rivas Jesús, titular de la cedula de Identidad N° 24.789.524, para optar el Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 24 del mes octubre del 2023.

Firma del Experto





Anexo D

Cuadro de Validación para el cuestionario que será aplicado

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Germán Alfonso

**C.I. N°: 17.987.189 Profesión: Licenciado en Educación, Magister en Dirección de
Personas y Desarrollo Organizacional, Magister en Educación**

Fecha de Validación: 12-11-2023

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		



Continuación del Anexo D

Carta de Validación

Yo, **Germán Alfonso**, Titular de la Cedula de Identidad Nro. **V.- 17.987.189**, por medio de la presenta hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **"Programa de Adiestramiento Basado en el Coaching para el Mejoramiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Barillanos C.A Municipio Barinas del Estado Barinas"** presentado por los Bachilleres: Gamboa Fray, titular de la cedula de Identidad N° 28.199.500, Hache Angye, titular de la cedula de Identidad N° 30.121.997 y Rivas Jesús, titular de la cedula de Identidad N° 24.789.524, para optar el Título de Licenciado en Administración, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 24 del mes octubre del 2023.

Firma del Experto