

**Universidad Nacional
Experimental de los Llanos
Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**EL COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA
EFECTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA HIDROLLANOS
C.A DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO. ESTADO APURE**

**Autor(a): Dennys J. Lara B.
CI: 16270634**

Tutora: Dra. Rosalía Pérez

San Fernando de Apure, Mayo, 2017.

**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación
y Desarrollo Regional
Estado Apure
Coordinación del Área de Postgrado**

**EL COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA
EFECTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA HIDROLLANOS
C.A DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO. ESTADO APURE**

Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de
Magíster Scientiarum en Gerencia Pública.

**Autora: Dennys J. Lara B.
Tutora: Dra. Rosalía Pérez**

San Fernando de Apure, Mayo de 2017

INTRODUCCION

En el ámbito empresarial es necesario que los Líderes desarrollen competencias, que van más allá de componentes cognitivos, es ineludible que los gerentes puedan lograr la apertura de espacios conversacionales que permitan consolidar las metas de la organización. Surge la necesidad de incorporar elementos innovadores que apoyen el proceso de transformación personal de los líderes incorporando entrenamientos, que permitan lograr un aprendizaje de segundo orden.

En tal sentido, Wolk, (2010) consideró lo siguiente: Liderar de una forma diferente en el siglo XXI requerirá de líderes que tengan conocimientos específicos de su que hacer técnico o profesional, pero que sepan que eso no es garantía de resultados. Resultados diferentes requieren de acciones diferentes que a su vez requieren de personas que piensen de forma diferente. (p. 34)

Asimismo, Wolk (ob.cit) también destacó que la complejidad del ambiente organizacional genera actitudes y comportamientos, en su personal que parecieran circunscritos sólo al ámbito del trabajo. Es un reto lograr desarrollar individuos que sean capaces de liderar en un contexto de elevada exigencia por el crecimiento que ha tenido la organización objeto de estudio; describió que el Coaching es una oportunidad en donde todos aprenden, actúan y hacen el sentido de presencia en este mundo.

El Coaching busca aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la pro acción en lugar de la administración, se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Las empresas exitosas del mundo, no son otras que han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza, su gente, siendo también necesario contar con una plana gerencial con formación en Coaching que le permita lograr un equipo humano sensibilizado, motivado, comprometido en una misión y visión compartida por todos los miembros de la organización.

De acuerdo con lo antes mencionado, surge la necesidad de proponer el Coaching como estrategia gerencial para mejorar la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure. Esto se realizara mediante una investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible y está estructurada en tres (3) capítulos que se presentan a continuación:

En el Capítulo I se plantea el problema de la investigación, sus objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico que comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, teorías que fundamentan la investigación, bases legales y sistema de Variables.

En el Capítulo III, se incorpora la metodología utilizada en la investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de la investigación, validez y confiabilidad, procedimientos metodológicos y las técnicas de análisis de datos.

El Capítulo IV, incorpora los análisis de resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. En el Capítulo V, se presenta las conclusiones y recomendaciones inherentes a la investigación y al cumplimiento de sus objetivos. El Capítulo VI corresponde a la propuesta y finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Una empresa es una organización compuesta por varios elementos: Humanos, técnicos, materiales y financieros, que relacionados y organizados trabajan por unos objetivos determinados. No solo los departamentos de finanzas, mercadeo y ventas y de producción son piezas fundamentales en la empresa, desde hace unos años, el recurso humano y su bienestar constituyen el elemento clave y más apreciado de la empresa, razón por la cual hoy en día el departamento de recursos humanos es de vital importancia en una organización.

La importancia en la gestión de los recursos humanos, radica en que la relación entre la empresa y los trabajadores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo y un ambiente laboral óptimo y adecuado en el que los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar sus labores de forma eficiente y eficaz, de modo que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización.

Por lo tanto, en toda organización sea cual fuere la rama a que se dedique económicamente, se siente la necesidad de transformar y adecuar el proceso gerencial que posibilite una mejor calidad en el desempeño laboral y alcanzar verdaderos cambios en la dinámica gerencial moderna, siendo esto, necesario para el logro de las metas de las mismas. Al respecto, Abrahamsson (2010), sostiene que las organizaciones son... “estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado o expreso propósito de conseguir ciertos objetivos dentro de los

intereses del mandador, y con frecuencia opuestos a otros intereses”. (p.76), con la finalidad de satisfacer las necesidades de propios y extraños.

En tal sentido, Emperador (2011), sostiene que:

“...las organizaciones de hoy se enfrentan a un gran reto de competitividad, globalización, calidad y excelencia que exige de cada uno de sus miembros un nivel de desempeño más elevado que en el pasado, el cual debe tener conexión directa con las acciones que se realizan día a día”. (p. 35)

Por consiguiente, es necesario que los profesionales dedicados al trabajo gerencial, se preocupen por su constante actualización tanto en el campo personal, como en el profesional con la finalidad de aplicar dichos conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas, estableciendo relaciones entre las metas que se proponen y en el cómo llegar a ellas y principalmente valorando el aprecio que se tenga para esa actividad, puesto que, será esto lo que a la postre influirá en el éxito y en la calidad que se tenga.

Cabe destacar, que existen actualmente estrategias gerenciales que pueden ser utilizadas por los gerentes de las instituciones públicas, asimismo, estas estrategias han venido presentando dentro del mundo organizacional, estilos novedosos que han ayudado a fortalecer el desenvolvimiento gerencial de las organizaciones, como lo es el Coaching, el mismo puede ser aplicado a las organizaciones, el cual es concebido como una herramienta o estrategia gerencial de capacitación, motivación y desarrollo de habilidades del personal, pretendiendo compatibilizar las expectativas de los individuos con los objetos y necesidades de la organización. Implica valorar las competencias individuales de cada integrante de un equipo, integrándola en un desarrollo armónico para que la victoria de cada uno, sea la victoria del equipo.

Según ha citado Malcangi (2012), el Coaching “...consiste en explotar y desbloquear el potencial de las persona para maximizar su desempeño. Es

decir el coaching consiste en ayudar a aprender, más que en enseñar”, (p.5). Este proceso ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de los elogios y realimentación positiva basado en la observación. Abre las ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicos, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial.

Es allí donde el coaching aparece como pilar fundamental para conducir a las organizaciones con responsabilidad y sin olvidar una actitud positiva en busca que los objetivos planteados se logren con la mayor efectividad posible y para que no excedan los objetivos y metas prevista. El Coaching hoy día es una necesidad para las organizaciones ya que ayuda a las personas a identificarse con la organización, que se desenvuelvan efectivamente y siempre con el objetivo primordial de generar los resultados positivos antes de tiempo.

Es por ello, que al factor humano se le deben aplicar e implementar herramientas que incrementen el buen desempeño de sus habilidades, descubriendo las cualidades que posean, aprovechar las capacidades y motivaciones, logrando que se sientan a gusto con la actividad que realizan y para que de esta manera generen resultados positivos, aumentando la calidad de servicio, convirtiéndose en mejores personas y por ende en mejores empleados, más efectivos. Y si las organizaciones apuestan decididamente al desarrollo del desempeño, encuentran en el Coaching un modelo adecuado, novedoso y efectivo que sirve para llegar a lo interno de las personas.

Por lo tanto, el coaching busca aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la proacción en lugar de la administración, se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Se apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave, etapas de incertidumbre, problemas y facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera

un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente.

Cabe agregar, que el Coaching es como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar. Consecuentemente, las organizaciones necesitan personas que puedan pensar por sí mismas, que sean responsables de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo siente. Por lo que el coaching, se ha transformado en una necesidad estratégica para organizaciones comprometidas a producir resultados sin precedentes.

Según Zeus y Skiffinton (2010) conceptúan el coaching como el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo en sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

En este sentido, cabe destacar que la empresa Hidrollanos C.A, tiene como propósito fortalecer su capacidad de gestión gerencial, para la ejecución eficiente de sus políticas de comercialización y quiere ser reconocida como una organización que garantice la eficiencia, eficacia, economía, transparencia y oportuna utilización de los recursos, asegurando la aplicación de herramientas, procesos adecuados y actualizados.

Los directivos en su afán de mejorar cada día y de adaptar nuevos enfoques en su estrategia de recursos humanos, buscan herramientas que les permitan alinear su estrategia de recursos humanos con la de la empresa, pues cada vez, es más evidente que uno de los valores añadidos en la actividad reside básicamente en las capacidades de sus empleados, que el factor humano es insustituible y que necesitan alcanzar una organización eficiente y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos.

Estas iniciativas de cambio siempre han sido de gran importancia para los directivos de la empresa, por esta razón deben mejorar y perfeccionar sus aptitudes en la gestión del recurso humano lo que ha llevado a la búsqueda de técnicas que les permitan aprovechar sus capacidades competitivas y combinarlas y adaptarlas a la realidad de los empleados y de la empresa.

En la actualidad, un buen sistema de gestión del talento humano trae consigo grandes retos, debe ser totalmente integrado, modulado, flexible, seguro y que solucione los inconvenientes de la situación actual, por lo anterior, las empresas buscan apoyo en herramientas que solucionen estos requerimientos, algunas de estas técnicas son el coaching que brindan una experiencia de crecimiento personal y profesional y se enfocan en el incremento del talento y habilidades de las personas.

Sin embargo, cabe señalar que en la empresa Hidrollanos C.A, se ha dejado mucho que desear en cuanto a su débil efectividad y en muchos casos con un marcado estilo de liderazgo ha generado descontento en muchos sectores administrativos, los cuales a su vez derivan en incomodidad y por ende un mal servicio al usuario. Siempre se ha aceptado la hipótesis que el mal servicio es responsabilidad de los trabajadores administrativos, que resulta de su incapacidad para cumplir con sus responsabilidades, o a su desgano para realizar las tareas como resultado del malestar que en un momento puedan tener. Lo cierto es que los análisis y diagnósticos realizados al respecto han dejado de lado uno de los factores principales en el comportamiento organizacional de la empresa, los análisis actuales demuestran que existe:

Tardanza en los procesos administrativos, relaciones laborales y personales frágiles y tensas (en el personal administrativo), deficiente atención al usuario, desmotivación en todo el personal, falta de atención a las necesidades del personal de la empresa y muchas debilidades más.

Para alcanzar exitosamente su misión y visión y contribuir al efectivo desempeño, dicha organización cuenta con un personal capacitado, y con los

recursos necesarios, tanto físicos, tecnológicos, como financiero propios. No obstante, según información suministrada por la unidad de recursos humanos se logró detectar que el proceso de toma de decisiones es unilateral, razón por la cual, se presume que no hay búsqueda de consenso, existen discrepancias ideológicas, retraso en el proceso administrativo y el ambiente de trabajo no es el más apropiado, debido a que los equipos físicos no cubren las exigencias de la organización; en consecuencia ocurren una serie de rupturas de las relaciones interpersonales y laborales, originándose conflictos entre los involucrados, al no tener una buena comunicación entre ellos, toda esta situación, puede estar siendo generada porque en esta organización pareciera no existir un trabajo en equipo.

Por otra parte, el retraso de los procesos administrativos puede estar siendo concebido por la falta de adiestramiento del personal para realizar los diferentes trámites, asimismo, la obsolescencia de los recursos tecnológicos que demoran dichos trámites y como consecuencia la deficiencia del control, pudiendo ocasionar esto graves consecuencias a la situación financiera de la empresa, viéndose una clara ausencia de estrategias dirigidas a mejorar el desempeño, de las actividades y por ende el proceso de comunicación efectiva.

Dadas las consideraciones que anteceden, es necesario aportar alternativas para lograr cambios significativos en el departamento de comercialización, que le den un verdadero empuje hacia las tendencias modernas de guiar la dinámica que rodea el proceso administrativo y le facilite la inserción en el mundo cambiante permitiéndole marcar pautas que sirvan para dirigir un equipo humano tanto desde su dimensión colectiva como desde cada una de las dimensiones individuales.

Por lo anteriormente descrito, surgen las siguientes interrogantes, que conducirán a orientar el camino a seguir para encontrar la solución más adecuada a la problemática planteada:

¿Qué características y actitudes individuales presenta el personal de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure?,

¿Como es el Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando.

¿Existirá la necesidad de Diseñar lineamientos del Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer el Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure

Objetivos específicos

-Diagnosticar las características y actitudes individuales presentadas en el personal de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure.

-Identificar el Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando.

-Diseñar lineamientos del Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando, Estado Apure.

Justificación de la Investigación

En un mundo con grandes avances tecnológicos, las instituciones públicas deben enfrentar retos que les permitan crecer dentro de una sociedad cada día más exigente, que espera eficiencia y eficacia en los

procesos y ello necesariamente exige un cambio evolutivo en la filosofía de trabajo, en el tipo de gestión y en suma en el estilo de liderazgo de los directivos que son las encargadas de velar y desarrollar todo el accionar administrativo de la institución.

Es por ello que el Coaching permite lograr a cabalidad los procesos que realiza una empresa de cualquier actividad económica ya que es un sistema que orienta a equipos de trabajo a rendir al máximo de manera que permite trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, ya que pueden actuar de manera más eficaz como miembro de un equipo. A través de la motivación permite que los empleados realicen sus actividades satisfactoriamente con el fin de mejorar el desempeño permanente de su labor de trabajo, exigidas por la empresa.

En este sentido la investigación se justifica en el contexto institucional estará contribuyendo en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en Hidrollanos C. A. del estado Apure, ya que es una empresa que brinda un servicio de agua potable y saneamiento a los clientes o usuarios del servicio, que garantice la productividad y el autofinanciamiento en equilibrio con el medio ambiente, y por ello los empleados deberán tener un desempeño eficiente y eficaz, tomando en cuenta las herramientas que ofrece el Coaching especialmente en los equipos de trabajo.

La práctica de Coaching propone cambiar al tipo de observador con el objetivo de expandir sus posibilidades y capacidad de acción, que conduce a incrementar a su vez su efectividad y bienestar. el Coaching hace reconocer que existe un espacio de oportunidad de mejora, mostrando el camino correcto para la toma de decisiones, es decir, le aporta un conjunto de nuevas competencias que le permitan al individuo resolver cualquier situación por sí mismo.

En cuanto al aspecto económico, el presente trabajo de grado se justifica, debido a que con la implementación de una nueva gestión gerencial enfocada en los postulados del Coaching empresarial, la organización

contará con personal capacitado y comprometido con los ideales de esta institución, por lo tanto, será un trabajador que utilice y coordine efectivamente los recursos disponibles, aspecto favorable que se reflejará en los estados financieros de esta organización.

En cuanto al aspecto técnico, en la presente investigación, la misma se desprende, debido a que con la incorporación del Coaching empresarial en la gestión de la organización, se podrá contar con equipos de trabajos efectivos, capaces de asumir cualquier responsabilidad, con tal de suministrar a todos los interesados información oportuna y veraz, logrando de esta manera satisfacer las necesidades cuando sean requeridas.

Por otra parte, en el contexto académico, esta investigación contribuirá con el desarrollo de la actividad universitaria al ser utilizada como referencia bibliográfica en la realización de otras investigaciones con los mismos lineamientos. Además, contribuye con las líneas de investigación en el área de gerencia organizacional que actualmente desarrolla la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora” en Postgrado de Gerencia Pública.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Arias (2012) expresa: “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” (p 106). En tal sentido, se revisaron trabajos relacionados con el tema y se seleccionaron los siguientes debido a que se ajustan a la investigación:

Internacionales

Caicedo, L. (2013) realizó una investigación titulada “El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.” para optar el título de Máster en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, Pamplona, España.

En el presente trabajo se investigó los efectos que puede generar la implementación de la metodología de *Coaching* en el *Talento Humano*, al igual que su implicación para alinearse con la estrategia de la organización. Se llevó a cabo un trabajo de campo con diferentes empresas que trabajan con esta metodología, aplicando a los directivos un cuestionario relacionado con las competencias técnicas y relacionales en las que el *Coaching* influye mostrando el antes y el después. De igual forma se realizó una entrevista cualitativa a las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano.

Se obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología. Asimismo se observó que a través de esta herramienta el *Talento Humano* se alinea de mejor manera

con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Por último, se concluyó que esta metodología tiene un gran impacto en las organizaciones de diferentes tamaño y actividad económica y que no hay un tipo de empresa específico para aplicar el coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. También demuestra que el *Coaching* se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se gestiona de mejor manera el *Talento Humano* llevando a la empresa a obtener mejores resultados.

Los aportes del presente antecedente, radican en la importancia para toda organización contar con herramientas gerenciales necesarias para alcanzar el logro de sus metas y objetivos corporativos, mediante actividades laborales altamente productivas, contando para ello con un recurso humano capacitado, que permita el cumplimiento de tales propósitos.

Por otro lado, Acosta, M. (2013) realizó una investigación titulada "Coaching, Motivación y Rotación de Personal" para optar el título de Máster en Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. El objetivo de este estudio fue analizar y comprender cómo el modelo del Coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y qué influencia tiene en la rotación de personal en las organizaciones. El método que se utilizó fue una investigación de corte cualitativo con diseño descriptivo. Para tal fin se realizaron seis (6) entrevistas semiestructuradas para conocer cuál es la percepción que los participantes tenían del trabajo, los factores motivacionales, del modelo de Coaching empresarial y la rotación de personal. La información obtenida, se analizó a través de una matriz intertextual en la que se relacionaron las categorías de análisis, con los fragmentos narrativos de cada participante a la luz de la fundamentación bibliográfica.

De esta investigación se tomó en cuenta la gran importancia de la comunicación para el logro de los objetivos en la organización, ya que de esta depende que se divulgue la información de manera eficiente entre gerentes – gerentes, gerentes – empleados, empleados – empleados, facilitando con esto una motivación favorable para alcanzar los objetivos corporativos organizacionales.

Nacionales

Cabe considerar, la investigación realizada por Espinoza, A. (2015) “El Coaching como herramienta gerencial para la gestión en la Diócesis de San Fernando” para optar el título de Magister en Gerencia General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer el Coaching como herramienta gerencial para la gestión en la Diócesis de San Fernando. Estado Apure.

Se fundamentó en; las Teorías de las Necesidades Maslow, (1991), la Teoría de Vroom, El modelo de Motivación de Porter y Lawler, Teoría ERG Clayton Alderfer y la Teoría de los dos factores de la Motivación. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, diseño campo, con carácter descriptivo, y diseño No Experimental, La población estuvo representada por doce (12) personas que conforman el personal de la Diócesis de San Fernando. Dada las características de la población se aplicó el método censal, se trabajó con todos los sujetos del estudio. La técnica de recolección de información fue la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario dirigido al personal de la institución, elaborado con 25 ítems de preguntas con respuestas de alternativas, se le dio su validez de contenido a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método de coeficiente de Crombach.

En cuanto al análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, así mismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos y gráficos de barra. El análisis de este estudio corresponde al análisis cuantitativo y cualitativo, por lo tanto concluyo que los resultados obtenidos en relación a los indicadores: Compromiso, Responsabilidad, Disciplina y Respeto, muestran un alto índice positivo por parte de los empleados de la organización, el cual es un factor primordial de gran aporte para la implementación de cualquier estrategia; el cual debe ser aprovechado por la organización con la finalidad de promover equipos de trabajo, que contribuyan notablemente a incrementar los niveles de productividad laboral. Por lo que recomendó promover acciones que estimulen la cooperación del trabajo en equipo y establecer la delegación de funciones que permitan el logro de los objetivos.

En esta investigación, se resalta como deben ser utilizadas las herramientas gerenciales. Se debe considerar la forma de planificar de la organización, la capacidad del recurso humano con que cuenta la institución, y también evaluar constantemente las necesidades del personal. Otro aspecto fue estudiar cuidadosamente la herramienta gerencial a utilizar, adaptándola a las necesidades que la institución requiera.

Por otro lado, Flores, (2012), en su trabajo denominado como: “El estudio del Coaching Organizacional como técnica gerencial estratégica para lograr cambios en el recurso humano”, se planteo estudiar el Coaching Organizacional como técnica gerencial estratégica para lograr cambios en el recurso humano (P.7), lo cual concluyo, que, el Coaching se fundamenta en la ontología del lenguaje donde se hace énfasis en el poder de las conversaciones. Además se transforma en una estrategia para la productividad empresarial en general. Esta herramienta permite complementar la formación de las personas que queremos desarrollar.

Asimismo; Rivas (2012), en su trabajo titulado el Coaching como técnica de mejoramiento en el talento humano del Hospital Materno Infantil

del Municipio Barinas, planteó como objetivo principal analizar el potencial del talento humano que poseen los empleados en este centro médico. Aplicó una metodología correspondiente a una investigación descriptiva y un diseño descriptivo no experimental para así estudiar un contexto actual y real sin alterar su naturaleza, así mismo su unidad de análisis estuvo compuesto por los médicos y enfermeras así como el público que solicitaba de sus servicios.

De acuerdo a los resultados obtenidos y al análisis realizado se pudo concluir que dicha institución cuenta con un personal conforme con el trabajo que desempeñan y con el deseo de progreso que poseen y lo más importante el que se sientan bien con la labor que desempeñan y por la manera que lo hacen, asimismo, los coordinadores promueven el trabajo en equipo logrando que el personal se consolide y se compenetre entre sí, dando resultados positivos con el compromiso que tienen con el Hospital. De igual forma se implementan actividades de motivación al personal para lograr mejorar su efectividad, enriqueciendo la afinidad y el amor por el trabajo ejecutado.

Vale destacar, que las investigaciones antes mencionadas aportan una gran diversidad de conocimientos, ideas y más importante aún la forma de cómo se puede aplicar el Coaching en una organización de la mejor manera posible, debido a los resultados que ha generado la aplicación de esta herramienta en las organizaciones ya mencionadas.

Igualmente, Marcano, (2012), en su investigación denominada, “Los enfoques Gerenciales Outplacement y Coaching en la postmodernidad en las Empresas Privadas”, enfocaron estas dos técnicas gerenciales hacia las empresas privadas donde plasmaron que las empresas tienen que exigir una flexibilidad sin precedente de su fuerza de trabajo para una innovación y mejoramiento continuo de los empleados que estén inmersos en un aprendizaje constante, disponibilidad e iniciativa para poner en práctica las nuevas tendencias que se suscitan.

Todos estos antecedentes, son importantes aportes para el desarrollo de la presente investigación, ya que estudian situaciones relacionadas con la formación gerencial del personal directivo y administrativo. Así mismo, se debe tomar en cuenta la capacitación del personal el cual es la base fundamental para llevar a cabo con éxito cualquier estrategia. Aunado a esto el gerente, debe evaluar constantemente al personal para así identificar cualquier irregularidad que pueda presentarse en el proceso de aplicación de la estrategia, lo cual puede influir en los objetivos trazados.

Así mismo, se estima necesario que el personal directivo asuma su función gerencial como un compromiso afrontando su responsabilidad de liderazgo más allá del cumplimiento de la misión específica. Incorporando en su gestión, planes y programas en pro de la efectividad del recurso humano, con los ideales, metas y objetivos organizacionales.

Reseña histórica de la Organización

La Compañía Anónima Hidrológica de los Llanos (HIDROLLANOS C.A), fue constituida el 28 de Diciembre de 1990, según los Registros Mercantiles de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Edo Miranda, bajo el N° 30, Tomo 63-APRO, de conformidad con la autorización otorgada por la Comisión de Finanzas de la Cámara de Diputados del Congreso de la República, según oficio N° 234 del 4 de Mayo de 1990.

MISION: Prestación confiable de los servicios de agua potable y saneamiento a los clientes o usuarios del servicio, que garantice la productividad y el autofinanciamiento en equilibrio con el medio ambiente, respaldado en mejoría continua, el uso de modernas tecnologías y fortalecimiento del recurso humano.

VISION: Ser una empresa sólida y eficiente orientada hacia la calidad de la presentación de los servicios de agua potable y saneamiento, basado en la productividad del personal que labora en la empresa, innovación

tecnológica y transparencia en los procesos, de tal manera que se convierta en la mejor opción en el marco del proceso de revisión.

Objetivo General:

Administrar, operar, mantener y comercializar los sistemas de distribución de agua potable y saneamiento.

Objetivos Específicos:

- Alcanzar la autosuficiencia financiera.
- Lograr la participación comunitaria en la búsqueda de soluciones a los problemas del sector Agua potable y saneamiento.
- Reducir el porcentaje de ANC, a través de programas de macro medición.
- Lograr la participación de los municipios en la administración de los servicios de acueductos y cloacas; bajo cualquier modalidad de gestión.
-

Teorías que sustentan la Investigación

1.-Teorías de las Necesidades. Una de las teorías de la motivación más ampliamente conocidas, es la teoría de la Jerarquía de las necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow, (1991) quien la ordenó según su orden jerárquico, que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto.

Según Koontz, H. y Wehrich, H. (2005). Cinco necesidades más altas de la realización personal. Según Maslow son:

a.- Necesidades Fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para mantener la vida como alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que la motiven.

b.- Necesidades de estabilidad o seguridad, se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.

c.- Necesidad de afiliación o aceptación, puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.

d.- Necesidad de Estima, según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí misma como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacción como: poder, posición social y seguridad en sí mismo.

e.- Necesidad de autorrealización, Maslow considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.- (Pág. 468).

Partiendo de este enfoque, la teoría de Maslow, trata de que los empleados necesitaban un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a su familia satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro, es decir, cuando todas las necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por la necesidad de autorrealización, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulten más predominantes, o poderosas, en un momento dado.

2.- El modelo de Motivación de Porter y Lawler, Lyman. Citada por Kreitner y Kinicki (1997). Porter y Edgard E. Lawler III, crearon un modelo de motivación mucho más completo, elaborado en gran parte con base de la teoría de las expectativas. En su estudio aplicaron este modelo principalmente a los administradores. Como señala este modelo, la cantidad de esfuerzo (la intensidad de la motivación y la energía aplicada) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que la persona cree que se necesita y la probabilidad de recibir la recompensa.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el incumplimiento de metas) se determina, principalmente por el esfuerzo aplicado; pero también tiene gran influencia sobre el mismo; la capacidad individual (conocimiento y habilidades) para hacer el trabajo, su percepción

de cuál es la tarea requerida (la medida en que las personas comprenden las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea). Este modelo es importante para mantener motivado a los trabajadores en la empresa Hidrollanos C.A, a su vez se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como puede ser la sensación de logros o la autorrealización) y extrínsecas (como por ejemplo las condiciones de trabajo y la posición social). (Pág.473).

A este respecto, aunque es más complejo, es más completo debido a que los administradores deben evaluar con cuidado las estructuras de recompensas que mediante una planeación cuidadosa, donde es posible integrar el sistema de esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción.

Según Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2008), existen otras teorías de la motivación, entre las cuales nombra:

3.- Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer, (1969) propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación: *Necesidades de Existencia* o Existenciales; Necesidades básicas. Consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad. *Necesidades de Relación*; Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas. *Necesidades de Crecimiento*; Deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen las necesidades de estima y la de autorrealización.

Las primeras letras de estas categorías, en inglés, forman siglas ERG. Alderfer señaló que cuando las necesidades se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas (Pág. 493).

Según lo antes expuesto, esta teoría se fundamentaba en tres necesidades basadas en: las propias de Alderfer, las necesidades interpersonales y la de creatividad personal o influencia productiva, el cual

consideran que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancias en circunstancias, donde califica que las necesidades superiores aunque podrían verse frustradas volverían a ser satisfechas con el tiempo y la circunstancia.

4.- Teoría de los dos factores de la Motivación o también llamado El enfoque Motivación-Higiene en la Motivación Herzberg, (1968) llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laboral se debía a dos series independientes de factores. Por ende, la teoría se llama teoría de los dos factores: “Los factores de la insatisfacción (que llamó Higiénicos) incluyen los sueldos y los salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir, todo lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo”. “Los satisfactores (factores motivantes) incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo. (Pág. 496).

Por consiguiente, esta teoría está basada en dos factores de satisfacción y de insatisfacción; es decir, motivador y no motivadores, los cuales se diferencian debido a que el primero, permite autorrealización, estima o posición social, otorgándoles trabajo desafiantes, logros, desarrollo en el trabajo, responsabilidad, progreso y reconocimiento, es por ello, que este factor es motivador, ya que tiene el potencial de producir una sensación de satisfacción; sin embargo, en el segundo factor se determina elementos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, la posición social entre otras, las cuales no motivaban al personal de la organización; no obstante, se tiene que producir motivación de lo contrario sólo existirá insatisfacción.

5.- Teoría de la Equidad, por Adams John (1965) se basa en el supuesto de un factor central para la motivación en el trabajo, es la

evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guarda los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). La motivación la reciben cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. (Pág. 497).

En otras palabras, esta teoría se basa en que debe existir equidad entre la proporción que otorgue el trabajador en su desempeño, igual debe ser otorgado la recompensa laboral (remuneración o ascenso). La mayor parte de las investigaciones o explicaciones sobre la teoría de la equidad gira en torno al dinero como la recompensa más importante del centro del trabajo, asumiéndose como otras de las teorías que satisface y no satisface a las personas.

Las teorías antes mencionadas se relacionan con el tema, por cuanto, el Coaching ayuda a que los directivos se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión, mejoren sus relaciones interpersonales, su sentido común y su capacidad de reflexión. Una de sus metas principales es mejorar la vida de los empleados de la organización, considerando estas teorías como modelo y hace que los empleados sean más eficaces, lo que constituye un elemento fundamental para la realización del trabajo. Para lograr un desempeño eficiente las organizaciones capacitan a sus administradores con el fin de que se conviertan en coaches y/o entrenadores, los cuales proporcionan un gran impulso al desempeño efectivo.

Bases Teóricas

En relación con las bases teóricas, Arias (2012) señala que “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o

problema planteado”. (p.39) Según lo planteado anteriormente se explicarán algunos elementos teóricos importantes relacionados con la presente investigación.

Coaching

O'Connor (2005) define el Coaching de la siguiente manera: Ayudar a las personas a moverse en pro de desarrollar las habilidades que desea así como encaminarse hacia la dirección que pretende, despertando de manera congruente todo su potencial, podemos afirmar que hoy en América Latina el Coaching es reconocido cada vez más como uno de los métodos de desarrollo más satisfactorios y eficientes para alcanzar un alto nivel profesional y personal (p.15)

“El Coaching contribuye a la toma de conciencia, faculta la elección y lleva al cambio, libera el potencial de la persona para maximizar su rendimiento, el Coaching mas que enseñar ayuda a aprender.” (O'Connor ob.cit, p.15). Es la actividad en la que el coach apoya al coachado, desde la posibilidad de abrir un espacio conversacional en el cual el individuo pueda darse cuenta, abriendo posibilidades de entrenamiento para descubrir que puede realizar cambios en sus rasgos de comportamiento consolidando eventos conductuales, que le aprueben modificar su devenir en sus dominios personal y profesional logrando el descubrir el ser y conducirse al hacer.

Razones e importancia del Coaching en las empresas:

Según Martínez (2006): Se pueden mencionar: (a) Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz (b) Moviliza los valores centrales y los compromisos humanos. (c) Estimula a las personas hacia la Producción de resultados sin precedentes.(d) Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos. (e) Predispone a las personas para la colaboración al trabajo en equipo. (f) Destaca la potencialidad de las personas permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En relación con la autora, el Coaching está focalizado no solo a mejorar, sino a transformar a la gente ya que son estos quienes producen los resultados de cambios favorables que generan una armonía dentro de las organizaciones.

¿Para qué sirve el Coaching?

A través de un proceso de coaching las personas desarrollan y despliegan sus potencialidades, ganan perspectiva, aprenden a cambiar viejos hábitos y esquemas en sus maneras de hacer, mejoran sus habilidades y aumentan su rendimiento.

Tipos de coaching

-Coaching personal: también conocido como Life Coaching, esta rama ayuda a sobresalir en todos los campos de la vida cotidiana, bien se trate de relaciones interpersonales, carrera, sueños o familia.

-Coaching Organizacional: la idea del Coaching Corporativo es transformar a las organizaciones mediante la transformación de los empleados que trabajan en ella. Cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro.

-Coaching Ejecutivo: el coaching ejecutivo, como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa.

-Coaching Familiar: como su nombre lo indica, esta rama está enfocada en las familias que desean mejorar sus relaciones y potenciar sus capacidades familiares.

-Coaching Transformacional: además de manejar las técnicas que se manejan en cualquier otro tipo de coaching, esta rama ayuda a lograr un estado permanente de presencia, que permite recibir guía para identificar la

oportunidad que hay detrás de cada evento y las infinitas posibilidades que se derivan de él.

Coaching en las organizaciones

El Coaching está siendo aplicado cada vez más en las organizaciones de todo tipo. Según Hashuel (ob. cit), La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Características del Coaching.

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

2. **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. **Responsabilidad Compartida:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

4. **Forma Específica:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

Elementos del Coaching.

Los elementos básicos del Coaching son:

1. *Valores:* El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

2. *Resultados:* El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

3. *Disciplina:* El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

4. *Entrenamiento:* Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

El Coaching y Los Valores.

El Coaching se basa en valores, vivimos nuestros valores a través de nuestros objetivos y acciones en la vida personal y profesional. Está bien definido que organizaciones exitosas son colecciones de personas con valores similares y porque se toman decisiones basadas en valores. Nuestras emociones reflejan la relación entre lo que está pasando en la situación de nuestros valores. Si no estoy feliz, significa que hay un conflicto con mis valores, por ejemplo: mis clientes no están comprometidos lo suficiente.

Los valores son esas cosas, generalmente estados mentales, que son importantes para nosotros. Son el centro de lo que somos. Están generalmente establecidos en términos abstractos, por ejemplo: honestidad, amor, amistad, lealtad, salud, integridad, intimidad, libertad. Los valores son la energía detrás de nuestras metas. Si las metas son el destino, entonces los valores son los que nos llevan a ellas. Los valores son los que nos ayudan a comprometernos. Cuando se compromete tiempo, dinero y energía en algo que no es parte de la esencia de nuestros valores, nos sentiremos frustrados e irritados. Los valores pueden ser dependientes de un contexto, por ejemplo, lo que la gente valora de las relaciones puede no ser igual a lo que valoren en su vida profesional. La gente tiende a tener valores esenciales que permanecen estables entre diferentes contextos.

En el Coaching, se puede necesitar valores organizacionales; aquellos valores que se transmiten a lo largo de la organización y definen la forma en que la organización trata a sus clientes y empleados.

Metas y Valores.

Todas nuestras metas son movidas por nuestros valores. En ocasiones, la gente establece metas pero trata de alcanzarlas sin completar el valor que las hizo tan atractivas en el principio, por ejemplo, un hombre puede querer

proporcionar muchas cosas buenas a su familia. Valora el amor de su familia y su vida familiar. Trabaja fuertemente para ganar mucho dinero; sin embargo, en el proceso él descuida a su familia, a quienes hace felices. También él es infeliz. Este hombre puede alcanzar su meta de ganar mucho dinero, pero será infeliz en el proceso, dado que ha logrado esto violando el valor que estaba detrás de la meta.

¿Cuándo Aplicar El Coaching?

Las situaciones problemáticas más comunes ante las cuales se requiere de la aplicación del Coaching tienen que ver con:

Dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos.

Dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos.

Dificultades que surgen en el fluir de los procesos, que se identifican con claridad como problemas de relaciones entre personas o de comunicación y que impiden incrementar la productividad reduciendo los niveles de compromiso.

Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.

Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.

Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

Beneficios del Coaching

La meta del Coaching es mejorar el desempeño de los trabajadores, es por esto que a continuación se presentan los beneficios del Coaching, que según Cook (2000) son:

1. El Coaching ayuda a diagnosticar problemas de desempeño: Si los empleados no se desempeñan con eficiencia, se tiene que averiguar la razón. Personas más cercanas al trabajo, los empleados mismos. Lo primero que hace, es pedir el aporte del empleado para luego escucharlo. Al hacerlo así se obtendrán mayores probabilidades de hacer el diagnóstico correcto y es más probable que obtenga la cooperación del trabajador para llegar a una solución. Si los empleados sienten que tienen poder para resolver el problema, lo resolverán.

2. El Coaching ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio o inaceptable: Una vez encontrada la fuente del problema se puede decir cómo resolverlo. De nuevo no se puede pasar por alto una rica fuente potencial de soluciones: los mismos empleados. Se debe analizar la situación con un grupo de empleados y ayudar a evaluar acciones posibles.

3. El Coaching ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento: Los problemas de comportamiento son demasiados complejos. El desempeño es al menos algo objetivo. Se puede contar los resultados y las acciones emprendidas, y puede comparar el desempeño de hoy con el ayer, el de uno con otro. Sin embargo, a menudo evaluar el comportamiento de los empleados es un asunto de evaluar la actitud y la conducta.

Además, expresa Cook (ob. cit), que se puede pensar que algunos empleados pierden demasiado tiempo conversando sobre asuntos personales cuando deberían estar atendiendo el negocio. Pero, ¿cuánto tiempo es demasiado? Otras personas pueden observar esta situación de trabajo y destacar la amistad y la cooperación aparente que existen entre los miembros del personal. Se estará en terreno mucho más seguro cuando limita las evaluaciones sobre el comportamiento del empleado a los resultados que puede medir. Si esos empleados conversadores hacen su trabajo, si ese trabajo es satisfactorio, y sus charlas no molestan a nadie más, el problema puede ser sólo su propia irritación. (Es posible que se esté

algo celoso sintiendo que durante la jornada laboral ni siquiera tiene tiempo para respirar, mucho menos para charlar).

Con frecuencia las directrices del comportamiento son vagas, aunque los riesgos pueden ser sorprendentemente elevados, por ejemplo, en litigios y quejas por supuesta discriminación. En estas situaciones es todavía más importante usar principios básicos del Coaching. Haga que los empleados a quienes les concierne el asunto se involucren en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño.

Mantener una mente abierta, y guárdese sus suposiciones para sí mismo. Mostrarse dispuesto a explicar cualquier decisión que se pueda tomar y dejar las opciones de apelar a un nivel superior.

4. El Coaching fomenta relaciones laborales productivas: A medida que se aplican las técnicas del Coaching en el lugar de trabajo notará un mejor desempeño de parte de sus empleados y se dará cuenta de que éstos se colaboran entre sí. Cuando da ejemplo como coach principal, las personas entienden la sugerencia y comienzan a actuar como coach de los demás para lograr grados de desempeño mayores.

Se les ha ordenado hacerlo, pero ello puede suceder sin que diga una sola palabra.

5. El Coaching brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio:

A muchos se les dificulta decir Gracias o ¡Qué Buen trabajo! Carecen de ocasiones formales y de patrones establecidos para manifestar aprecio y parece difícil improvisar. El Coaching proporciona oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo decidido.

6. El Coaching mejora el desempeño y la actitud: Se puede llamar auto confianza, autoestima. La opinión que los empleados tengan acerca de sí mismos y de sus funciones en el lugar de trabajo produce una gran diferencia en su desempeño. Enseñarles con respeto tiene gran importancia para mejorar su actitud, y esto incidirá sobre su desempeño. Al permitir que los empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en su trabajo.

Les mejorará su actitud de modo que ningún seminario, charla entusiasta o libro de autoayuda podría hacerlo.

A medida que usted incrementa el desempeño mediante el Coaching también mejora la actitud. Su capacidad para brindar Coaching hace que los empleados sean conscientes de que se preocupa por ellos y está comprometido con ayudarles a mejorar. Esto se traduce en el compromiso que ellos asumen y el entusiasmo que muestran ante su trabajo, y produce un desempeño mayor y una actitud mejor. Es decir todas estas acciones van juntas, y el Coaching es el método que hace esto posible.

Desempeño Laboral y Motivación.

Aguilar (2001) La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión, evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino, más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño.- al mismo tiempo, los empleadores deben tomar en cuenta factores del sistema que están fuera del control de los empleados pero que pueden afectar su desempeño.

Según Robbins (2004), la motivación “es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.(p.96)

Comunicación efectiva

Según Chiavenato (2007) Se pudiera considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.

b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.

c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.

d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.

La capacitación

Según Dessler G. (2001) Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la "capacitación para la calidad y la productividad". (p.142)

Efectividad Laboral

Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño

económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006). La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias; y 2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos; sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

Mediante el artículo antes mencionado el estado protege los derechos laborales que tiene toda persona dentro de una organización, garantizándole los beneficios y condiciones de trabajo que ésta requiera para que puedan realizar sus tareas de una mejor manera y así mantener relaciones laborales adecuadas.

Ley Orgánica del Trabajo. (2012)

Artículo 2: El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de las personas humanas el trabajo y dictará normas para el mejor

cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social la equidad.

Artículo 16: Para los fines de la legislación del trabajo, se entiende por empresa la unidad de Producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

Se entiende por establecimiento, la reunión de los medios materiales y de una persona permanente en general, en un mismo lugar, en una misma tarea y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro. Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuya operaciones se refieren a un mismo centro de actividades económica.

Artículo 23: toda persona acta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad.

Artículo 24: toda persona tiene el derecho al trabajo. El Estado procurara que toda persona pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa.

Artículo 26: Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basadas en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social. Los infractores serán penados de acuerdo con las leyes. No se consideraran discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad y la familia ni las encaminadas a la protección de menores, ancianos y minusválidos.

Sistema de variables

Variables

Para Hernández, Fernández y Baptista (2012) “Es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p. 75). Las

variables son los elementos que vamos a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar.

De este modo una variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente.

Definición Conceptual

Según Cerda (2009), la definición conceptual de una variable significa desarrollar una definición de la misma en otros términos. Igualmente indica que la definición nominal (sinónimo de conceptual), permite darle un solo significado dentro del estudio y evitar la polisemia o múltiples interpretaciones.

Definición Operacional

Para Hernández, Fernández y Baptista (2012), “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado u operaciones que deben realizarse para medir una variable”. (p.101).

Cuadro N.-1 Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Instrumento
Diagnosticar las características y actitudes individuales presentadas en el personal de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure.	características y actitudes individuales	Rasgo de la personalidad que define la forma de comunicación Intrapersonal	Actitud individual	Satisfacción Adaptabilidad Comunicación Relaciones Interp. Import del trabajo Valores Efectividad recompensa	1 2 3 4 5 6 7 8	Cuestionario
Identificar el Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando.	Coaching como estrategia gerencial	Es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo en sus capacidades.	Coaching	Coaching Compromiso Trabajo en Equipo Comunicación Cooperación Capacitación Liderazgo Responsabilidad Respeto Disciplina Evaluación del Desempeño Reconocimiento Motivación Identificación-participación	9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	Cuestionario

Fuente: Lara, D. (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Enfoque Epistemológico

La presente investigación tiene como objetivo proponer el Coaching como Herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure; se fundamenta en un enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández Baptista y Fernández (2012) como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta cuyos resultados fueron tabulados y analizados de manera cuantitativa.

Tipo de Investigación

Desde el punto de vista metodológico el estudio es de carácter descriptivo, ya que se planteo describir en forma específica las características inherentes a la investigación. En esta dirección Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), expresa que: “Los estudios descriptivos consisten en describir situaciones y eventos. Es decir cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60).

De igual forma, se apoyo en una investigación de campo, dado que la información se obtuvo en forma directa de parte de los empleados, en sus ambientes de trabajo. En tal sentido, Arias (2012), señala que la

investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.28)

Finalmente se enmarco en la modalidad de proyecto factible, por cuanto consistió en elaborar una propuesta para darle solución al problema planteado. En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014) define el proyecto factible como: “Un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p. 7)

Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación relacionada con proponer el Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure. Al respecto, Tamayo (2012), señala que el diseño “...es la estructura en una investigación ejerciendo el control de la misma, a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis problema...” (p. 210). Atendiendo a los objetivos específicos previamente planteados, la investigación se orienta en un Diseño de Campo con un nivel descriptivo, con el cual se obtendrán datos confiables directos del objeto de estudio, asimismo, permitirán la descripción y posterior análisis de los datos obtenidos.

Población y Muestra

La Población, de acuerdo con Arias (2012), es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). En atención a lo señalado, la población del presente estudio estuvo constituida por cincuenta y ocho (58) unidades de análisis, personal directivo, administrativo y técnico.

En relación a la muestra, Hernández y Otros (ob. cit), expresan que la muestra “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”, (p. 207), pero además sostiene que cuando la población es pequeña, y de fácil acceso para el investigador no se hace necesario, recurrir a algún tipo de muestreo, por lo tanto, la población se tomo en su totalidad, cincuenta y ocho (58) personas, considerándose como una población muestral o sujetos de estudio.

Cuadro 2.- Distribución del Personal de la Empresa Hidrollanos C.A.

Cargos	N° de personas
Directivos	2
Administrativos	36
Técnicos	20
Total	58

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Hidrollanos C.A (2016)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La elección de las técnicas y los instrumentos apropiados para la realización de una investigación debe ser muy cuidadosa. Van Dalen y Meyer (2012) plantean que es una tarea difícil y delicada, de la cual depende en gran medida el éxito de la investigación. En tal sentido para recoger la información necesaria se elegirá la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Técnica

Según Ramírez (2012) “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado utilizado para la recolección de información con bastante éxito en el ámbito de las ciencias sociales.” (P. 137). Tomando en cuenta el tipo de investigación seleccionada, la técnica que se asumirá en esta investigación es la encuesta, la cual es definida por Sabino (2008), como:

El diseño encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales, y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 69).

Instrumento

Para lograr la información requerida se uso un instrumento denominado cuestionario; el cual, Sabino (2008) lo explica como “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos (p. 68). En este estudio de acuerdo al problema y objetivos del mismo, se utilizara el cuestionario, definido por el autor antes mencionado, como una guía de interrogantes que formula el investigador de forma directa al investigado, referidas al objeto o tema en estudio.

El instrumento estuvo conformado por veintidos (22) ítems de preguntas dicotómicas (Si –No), para obtener información sobre el Coaching como estrategia gerencial para mejorar la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando A fin de obtener la mayor y mejor información el cuestionario se elaboro a partir de los indicadores.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez es definida por Hernández y Otros (2012), “como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Por consiguiente, la misma se realizara a través de juicio de expertos, siendo el procedimiento de la siguiente manera: se hará entrega a tres expertos, uno

en el área de gerencia, otro especialista en recursos humanos y por último en el área de metodología, a los cuales se les suministro el formato de validación de los instrumentos, título de la Investigación, objetivos de la investigación, Operacionalización de Variables y el Instrumento (cuestionario). En esta evaluación los expertos consideraron: redacción de ítems y pertinencia de estos con respecto a los objetivos del estudio, los cuales realizaron observaciones sobre el instrumento si está bien redactado y es pertinente con los objetivos de la investigación.

Confiabilidad

Por otra parte, se determinara la confiabilidad del instrumento la cual es definida por Hernández y Otros (Ob.cit), como "el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales". Para efectos de este estudio, la confiabilidad del instrumento se medirá utilizando el método de estabilidad (confiabilidad por test-retest) que según Hernández y Otros (Ob.cit), "consiste en aplicar un mismo instrumento de medición dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo". Todo esto fue posible por lo finita de la población.

Así pues, el cuestionario se aplico en dos oportunidades, a los mismos sujetos, con intervalos de tres semana entre la primera y la segunda aplicación, a fin de conocer el nivel de igualdad en el numero de respuestas logradas, lo que indica que si es aceptable el nivel de confiabilidad.

Procedimiento de la Investigación

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizaron en (3) fases.

Fase Documental

En esta fase se cumplieron los siguientes procedimientos:

- Selección del tema y delimitación precisa del problema.

- Recolección de fuentes bibliográficas y documental.
- Revisar y clasificar las fuentes necesarias para la fundamentación del marco teórico conceptual.
- Fichar todo el material seleccionado.

Fase de Campo

En esta fase se trabajo así:

- Se realizo el diagnóstico de la situación objeto de estudio, mediante la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- Se organizaron, clasificaron y tabularon los datos derivados del instrumento.

Fase Operativa

Esta fase se abordo de la siguiente forma:

- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones
- Se elaboro la propuesta considerando el diagnóstico y los objetivos.

Técnicas de Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos según Arias (2012), “describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan tales como: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 55). Dentro de este contexto, se utilizo la técnica descriptiva, en la cual el análisis de los ítems se realizara en forma descriptiva: los datos obtenidos del grupo de la población a estudiar qué conformo la muestra se clasificaron y tabularon estadísticamente. De tal manera, que fueron presentados en cuadros con valores absolutos y relativos, detallando por cada variable, cada uno de los ítem que la conforman a fin de dar una explicación mediante un análisis cuantitativo y cualitativo por cada ítems de cada variable.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del estudio por medio de la aplicación de los instrumentos a los sujetos seleccionados para la investigación. Según Selltiz, (2009) define como análisis e interpretación de los resultados: “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación.” (p.430). El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder considerar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación.

El análisis de los resultados tiene como finalidad proponer el Coaching como herramienta gerencial para mejorar la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure, Para ello es necesario recolectar una serie de datos, utilizando las técnicas e instrumentos diseñados para este estudio. Además, es la etapa de interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento a la población, en la cual se presentan los datos en cuadro estadísticos de distribución de frecuencia y porcentajes, siendo analizados en función de las variables en estudio, se presenta a continuación los resultados de los gráficos por ítems, a través de cuadros de frecuencia y señalando el (%) de los resultados para así dar certeza de los problemas o dificultades que presenta el ambulatorio.

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2012), “la identificación de los

problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52)

Cuadro N° 4.- Distribución de la población Según la Variable:
características y actitudes individuales

Preguntas	Si		No		Total	
	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
1.- ¿Se siente plenamente satisfecho con el rol asignado en su trabajo?	18	31,0	40	68,9	58	100
2.- ¿Se considera usted una persona que fácilmente se adapta a los equipos de trabajo y a distintos ambientes?	30	51,7	28	48,2	58	100
3.- Se expresa con claridad de forma verbal y escrita con su entorno laboral	50	86	8	14	58	100
4.¿Existe entre usted y sus compañeros buenas relaciones interpersonales	58	100	-	-	58	100
5.- ¿su trabajo le parece importante?	30	51,7	28	48,2	58	100
6.-¿Es importante para usted los valores como la lealtad, la solidaridad y la proactividad?	58	100	-	-	58	100
7.-¿Su efectividad en el trabajo se ve afectada por falta de organización de tus superiores?	50	86	8	14	58	100
8.-¿Recibes recompensas por su desempeño en el trabajo?	10	17,2	48	82,7	58	100

Fuente: Lara, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo a los datos del cuadro 3, ítem 1, el (68,9%) de los encuestados se encuentran inconformes con sus funciones, mientras que solo (31,0%) respondió estar a gusto con su rol. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores tienen un franco descontento con su rol laboral. En el ítem 2, el (51,7%) de los encuestados se consideran una persona que se puede adaptar fácilmente a los equipos de trabajo, mientras que el (48,2%) respondió que no se considera una persona que se puede adaptar fácilmente a equipos de trabajo. Esto demuestra que los trabajadores si se consideran como una persona que se pueda adaptar fácilmente a equipos de trabajo.

En relación al ítem 3, el (86%) de los encuestados manifestaron que si se expresan con claridad de forma verbal y escrita con su entorno laboral. En el ítem 4, el (100%) del personal encuestado opino que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo si son adecuadas, esto indica que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas.

En cuanto al ítem 5, el (51,7 %) del personal encuestado opino que si le parece importante su trabajo, mientras un (48,2%) señalo que no le parece importante su trabajo, esto indica que la mayoría del personal le parece importante su trabajo. En el ítem 6, el (100%) de los encuestados, los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad son importantes. Los resultados obtenidos demuestran que para la mayoría de los trabajadores de Hidrollanos C.A., los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad son importantes dentro del trabajo que desempeñan.

Por otra parte, en el ítem 7, el (86 %) del personal encuestado opino que la efectividad en el trabajo si se ve afectada por falta de organización de los superiores, mientras un (14%) señalo que la efectividad en el trabajo no se ve afectada por falta de organización de los mismos y en el ítem 8, el (82,7%) de los encuestados opinaron que no reciben recompensas por su

desempeño en el trabajo, mientras el otro (17,2%) manifestó que si recibe recompensas por su desempeño en el trabajo. Esto indica que los trabajadores de Hidrollanos C.A, no son recompensados por su desempeño en el trabajo.

Cuadro N° 5.-Distribución de la población Según la Variable: El Coaching como herramienta gerencial

Preguntas	Si		No		Total	
	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
9.- Tienes conocimiento sobre el uso e importancia del coaching.	8	14	50	86	58	100
10.-¿Se siente usted comprometido con la misión y visión de la organización?	58	100	-	-	58	100
11.-¿En la institución se promueve el trabajo en equipo?	8	14	50	86	58	100
12.-¿El proceso comunicacional llevado a cabo en la organización permite el flujo oportuno de la información?	8	14	50	86	58	100
13.-¿Coopera usted con sus compañeros de trabajo, en el desarrollo de las actividades?	58	100	-	-	58	100
14.-¿En la institución se capacita al personal tomando en cuenta sus necesidades?	8	14	50	86	58	100
15.-¿El estilo de liderazgo llevado a cabo en la organización permite la participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones?	8	14	50	86	58	100
16.-¿Cumple usted con todas las actividades asignadas?	58	100	-	-	58	100
17.-¿Dentro de su área de trabajo existe el respeto por	58	100	-	-	58	100

las normas y políticas de la institución ?						
18.- ¿Se le evalúa el desempeño laboral dentro de la organización?	8	14	50	86	58	100
19.-¿Dentro de la organización se reconoce el desempeño de sus funciones?	8	14	50	86	58	100
20.- ¿Mantiene usted una alta motivación de desempeño, ante las actividades que se les asignan?	8	14	50	86	58	100
21.-¿Está usted identificado con las metas que la institución desea alcanzar?	8	14	50	86	58	100
22.- ¿Está usted dispuesto a participar en una gestión donde se involucre a todos los trabajadores para cumplir con éxito las metas fijadas?	58	100	-	-	58	100

Fuente: Lara, D. (2017)

Analisis

En relación al cuadro 4.- En el ítem 9, el (86%) de los encuestados manifestaron que no tienen conocimiento sobre el uso e importancia del Coaching. Por lo tanto, el coaching es una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo capacitando a su personal en la proacción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posiciona al individuo en un aprendizaje permanente. En el ítem 10, el (100%) del personal encuestado manifiesta que si se siente comprometido con la misión y visión de la organización.

En el ítem 11, el (86%) del personal encuestado dijo que en la institución no se promueve el trabajo en equipo. Igualmente el ítem 12, el (86%) expresó que el proceso comunicacional llevado a cabo en la organización no permite el flujo oportuno de la información. Por otra parte, en el ítem 13, el (100%) de los encuestados manifestó que si coopera con sus compañeros de trabajo, en el desarrollo de las actividades. En el ítem 14, el

(86%) de los encuestados señalo que en la institución no se capacita al personal, tomando en cuenta sus necesidades.

De acuerdo con el ítem 15, el (86%) de los encuestados dijo que el estilo de liderazgo llevado a cabo en la organización no permite la participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. De igual modo, en el ítem 16, el (100%) de los encuestados señalo que si cumple con todas las actividades asignadas. También, en el ítems 17, el (100%) de los encuestados expreso que dentro del área de trabajo si existe el respeto por las normas y políticas de la institución.

Al respecto el ítem 18, se tiene que el (86%) del personal encuestado respondió que no se evalúa el desempeño laboral dentro de la organización. En el ítem 19, el (86%) de los encuestados respondió que en la organización no se reconoce el desempeño de sus funciones. Por otro lado, en el ítem 20, el (86%) de los encuestados revelo que no mantiene una alta motivación de desempeño, ante las actividades que se les asignan. En el ítem 21, el (86%) de los encuestados manifestó que no está identificado con las metas que la institución desea alcanzar. Por otra parte, en el ítem 23, el (100%) de los encuestados revelo que si está dispuesto a participar en una gestión donde se involucre a todos los trabajadores para cumplir con éxito las metas fijadas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados, producto de la aplicación del cuestionario al personal de la empresa Hidrollanos, C.A. se llegó a las siguientes conclusiones:

De acuerdo al primer objetivo, referido a Diagnosticar las características y actitudes individuales presentadas en el personal de la empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores tienen un descontento con su rol laboral. Además, los trabajadores se consideran que se pueden adaptar fácilmente a equipos de trabajo. Asimismo, se expresan con claridad de forma verbal y escrita con su entorno laboral, les parece importante su trabajo, los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad son importantes dentro del trabajo que desempeñan. Por otra parte, la efectividad en el trabajo si se ve afectada por falta de organización de los superiores, y los trabajadores de Hidrollanos C.A, no es recompensado por su desempeño en el trabajo.

En cuanto al segundo objetivo, referido a Identificar el Coaching como herramienta gerencial para mejorar la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure. Los resultados obtenidos evidencian que; los trabajadores de la institución no tienen conocimiento sobre el uso e importancia del Coaching. Se sienten comprometidos con la Misión y Visión de la organización, situación favorable para ésta, porque todos conocen y están comprometidos con la razón de ser de esta situación y lo que pretende alcanzar.

- Los resultados obtenidos en relación a los indicadores: Compromiso, Responsabilidad, Disciplina y Respeto, muestran un alto índice positivo por parte de los empleados de la organización, el cual es un factor primordial de gran aporte para la implementación de cualquier estrategia; el cual debe ser aprovechado por la organización con la finalidad de promover equipos de trabajo, que contribuyan notablemente a incrementar los niveles de productividad laboral.

-En la institución no se promueve el trabajo en equipo, aspecto negativo para los niveles de productividad laboral, debido a que si no existe dicha estrategia motivacional merma los niveles de cooperación, las relaciones interpersonales, y el flujo de comunicación; obstaculizando notablemente la efectividad del proceso de toma de decisiones en esta organización. Dicho escenario, se está presentado por el estilo de liderazgo que actualmente prevalece, puesto que no motiva la participación de todos y cada uno de los trabajadores en la formulación de los planes donde se plasmen las metas y objetivos que se deseen alcanzar.

-La organización adolece de un sistema formal de evaluación del desempeño laboral, esto ha traído como consecuencia que los planes de capacitación formulados, estén desvirtuados de las necesidades, tanto organizativas como individuales, debido a que no se conoce con exactitud cuáles son las áreas que están presentando mayores debilidades, así como también obstaculiza un equitativo y justo sistema de reconocimiento laboral, lo cual puede generar un descontento en la fuerza laboral, comprometiendo los niveles de motivación y por ende los niveles de productividad laboral.

-Se logró comprobar que la gran mayoría de los trabajadores, están dispuestos a participar en un estilo de gestión participativo, es decir, en una gestión donde se promueva la participación de todos los trabajadores, con la finalidad de fomentar equipos de trabajo altamente efectivos, que contribuya al éxito organizacional.

Recomendaciones

Se presentan a continuación una serie de recomendaciones, que permitan solventar la problemática planteada. A continuación se detalla cada una de ellas:

A la Empresa Hidrollanos C.A

-Efectuar un cambio de mentalidad por parte de la gerencia, crear un ambiente de confianza en los empleados, a sabiendas que ellos podrán desempeñarse de la mejor manera adquiriendo mayores responsabilidades en el momento indicado.

-Es necesario que la gerencia implemente políticas internas que permitan mantener estimulado al personal, estos estímulos pueden ser a través de reconocimientos que contribuyan al desarrollo laboral y personal del trabajador.

-Considerar la participación de la gerencia y el personal, en la planeación de un buen proceso comunicacional para llegar a desarrollar con éxito las actividades, y darle solución a los problemas que se presente de forma conjunta.

- Promover acciones que estimulen la cooperación del trabajo en equipo y establecer la delegación de funciones que permitan el logro de los objetivos. Además de estos es necesario desarrollar estrategias efectivas que promuevan realmente un verdadero trabajo en equipo donde las relaciones interpersonales busquen el entendimiento mutuo, el compromiso y la confianza.

-Mantener la motivación del desempeño de los trabajadores ante las actividades que se le asignan, así como también tomar en consideración al personal en el momento de planificar las metas que la organización desea alcanzar, logrando así integrar al personal, permitiendo que estos se identifiquen desde un principio con el objetivo que se desee lograr.

-Se sugiere la elaboración de un plan donde se evalúe el desempeño permitiendo la visualización de las deficiencias existentes y así poder reforzar a través de la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno.

-Finalmente, se hace necesario, las técnicas del Coaching que debe ser implementada de forma adecuada a través de la Propuesta, la cual lograra que los jefes se conviertan en verdaderos líderes que logren desarrollar todas las potencialidades del personal de la Empresa Hidrollanos logrando alcanzar y superar todas las metas establecidas.

Hacer el seguimiento y retroalimentación de Coaching para estar preparados ante los cambios del entorno y así adaptarse a ellos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

LINEAMIENTOS DEL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EFECTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA HIDROLLANOS C.A. ESTADO APURE.

Presentación

La propuesta que a continuación se presenta está dirigida a Proponer el Coaching como herramienta gerencial para mejorar la efectividad del talento humano de la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure, la misma tiene como objetivo contribuir a fortalecer la empresa mediante la aplicación del Coaching como una estrategia fundamental para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento de los individuos que integran la institución.

En tal sentido, el proponer el Coaching como estrategia gerencial, permitirá elevar los niveles de productividad laboral, por ende permitirá el establecimiento de índice de eficiencia y eficacia operacional, contribuyendo indudablemente al logro de la Misión y Visión corporativa.

Justificación de la Propuesta

El gerente de hoy para mejorar y controlar la complejidad de los cambios que se suscitan en la organización, debe recibir una adecuada actualización o perfeccionamiento de sus conocimientos o habilidades. En tal sentido, para poder definir el rumbo de las organizaciones, se hace necesario conocer los modelos organizacionales emergentes que puedan resultar útiles en este dinámico mundo.

En este orden de ideas, la necesidad de encontrar nuevos caminos es una de las causas que ha llevado proponer el Coaching gerencial como una nueva alternativa que no sólo ayude reforzar actitudes y capacidades sino que además brinde asistencia en el manejo de la incertidumbre y optimice el funcionamiento de la gerencia mediante la construcción de un equipo de trabajo altamente integrado concentrado siempre en alcanzar los objetivos fijados.

Una de las virtudes que deben poseer el talento humano de una organización es la capacidad para adaptarse a los cambios, crear, reinventar o adaptar modelos que definan el rumbo de acción deseada y lograr trascender los determinismo impuesto por los esquemas tradicionales, sin embargo, salir de la miopía gerencial, como lo expone Hashuel (ob. cit) o romper con la resistencia al cambio, no es una tarea fácil si no que se considera una búsqueda adecuada de información, suficiente para asumir el cambio o comprender su necesidad como también evaluar las consecuencias. Los planteamientos, anteriormente expuestos reafirman la necesaria actualización de los gerentes y / o directivos de las organizaciones, razón de peso que justifican la presente propuesta.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formar al talento humano de la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure, en habilidades y destrezas fundamentadas en las competencias del Coach como modelo alternativo para mejorar la gerencia, a través de un conjunto de beneficios, que potencie el proceso gerencial, y así promover equipos de trabajo altamente efectivos, capaces de aportar su fuerza laboral para alcanzar el éxito organizacional.

Objetivos Específicos

- Promover equipos de trabajo altamente efectivos, con la finalidad de unir esfuerzos y responsabilidad, que permitan alcanzar exitosamente la Misión y Visión de la institución.

-Fortalecer las relaciones interpersonales, con el propósito de propiciar un clima organizacional, ajustado a los requerimientos organizacionales e individuales, propiciador de niveles óptimos de productividad laboral.

-Crear conciencia sobre la importancia del trabajo en equipo y la participación plena de cada uno del talento humano de la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure, en el desarrollo de las actividades.

-Fundamentar la gestión gerencial, bajo la estrategia del Coaching, con la finalidad de proporcionar a dicha gestión estrategias y acciones tácticas que permitan hacer frente a cualquier eventualidad que se pudiese presentar y aprovechar al máximo, las oportunidades que el entorno puede ofrecer.

Alcances

La propuesta que se presenta, busca perfeccionar las habilidades y destrezas de los gerentes y / o directivos mediante el aporte de estrategias gerenciales con las cuales se busca como principal objetivo desarrollar la capacidad de acción del personal que se tiene a cargo. Dicha propuesta, está dirigida al talento humano de la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure.

Lineamientos generales para mejorar la eficiencia de los diferentes Equipos de Trabajo.

El Coaching como propuestas de solución, otorga un espacio que permite de forma segura y confidencial detenerse y reflexionar acerca de cómo piensan e interactúan para indagar y cuestionar los supuestos que

están en la base de las acciones, o bien, para aprender nuevas prácticas y formas de realizar las cosas en un entorno seguro de la misma manera el coaching de equipo promueve el desarrollo integral del recurso humano el cual constituye un factor clave para lograr innovación, motivación mayor rendimiento y la generación de transformaciones en las personas y la organización; de acuerdo con lo antes expuesto el coaching operaría como una estrategia para alcanzar culturas de alto desempeño, rendimiento, productividad, motivación, efectividad y eficiencia; ayudando a los miembros de los equipos desarrollando una relación de sinergia ayudando a los miembros de la equipos a producir resultados sin precedentes.

Considerando lo anteriormente señalado y con miras a mejorar el desarrollo de los miembros de equipos, es necesario proponer una serie de lineamientos dirigidos a minimizar los problemas o deficiencias detectados a lo largo de la investigación con miras a mejorar las funciones de los equipos de trabajo, a través de factores que contribuyen al éxito y rendimiento laboral, procurando así a la optimización de las tareas.

1. Promover la efectividad del proceso de comunicación.

¿Cómo se realizan?

Aplicando técnicas que mejoren la comunicación como el seguimiento la regularidad del flujo de información, la realización de canales y medios efectivos de comunicación que expresen en forma clara y precisa la información, permitiendo que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el tema de los miembros.

¿Qué se espera?

- Facilitar las relaciones interpersonales e interdepartamentales.
- Retroalimentación adecuada.

- Crear un clima óptimo donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución.
- Facilitar la participación en la toma de decisiones.
- Incrementar el grado de motivación de los miembros.
- Mantener informado en forma oportuna a todos los miembros de los equipos, acerca de aspectos laborales, procedimientos, resultados, planes y toda información que contribuya a mejorar la eficiencia y productividad de los equipos.

2. Fomentar la motivación y satisfacer de los miembros de equipo en su ambiente laboral.

¿Cómo se realiza?

Reconoce las necesidades y expectativas que tienen los miembros con relación al trabajo para fortalecer sus esfuerzos y conocimientos que contribuyen hacia el logro de los objetivos individuales y profesionales y por ende los de la Empresa.

¿Qué se espera?

- Fomentar un clima satisfactorio y armónico.
- Obtener altos niveles de productividad y satisfacción laboral.
- Mejor disposición para alcanzar la eficiencia y eficacia en las tareas asignadas.
- Fomentar el desarrollo de sentimientos positivos en las personas, lo cual se traduce en buenas relaciones entre el equipo.
- Mejorar el rendimiento satisfactorio en su equipo de trabajo.

3. Implementar la participación de los miembros de equipo en el proceso de toma de decisiones.

¿Cómo se realiza?

Promover la participación a los miembros en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas.

¿Qué se espera?

- Obtener información más completa de la problemática, a través de la experiencia y conocimientos de los miembros.
- Tomar decisiones con criterios de eficiencia.
- Incrementar el grado de satisfacción y motivación laboral.
- Mejorar las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo.
- Incrementar la aceptación y legitimidad de las decisiones.
- Evaluar la mejor cantidad de alternativas disminuyendo el riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.
- Compartir la responsabilidad de la situación que se presente en los equipos de trabajo para incentivar la intervención en la toma de decisiones.

4. Impulsar un mayor nivel de cooperación y coordinación para lograr un mayor grado de cohesión y mejorar el rendimiento laboral.

¿Cómo se realiza?

Trabajando con unidad con los demás, aportando esfuerzos y logrando que los miembros de los equipos reconozcan su esfuerzo y el de los demás, para así lograr una unión más fuerte entre los miembros y trabajar con mayor ahínco y determinación.

¿Qué se espera?

- Colaboración
- Comparten planes y tareas.
- Promueven un clima amigable y cooperativa.
- Descubren y aumentan las oportunidades de colaborar.

- Aumento de la productividad del equipo.
- Comprensión interpersonal.
- Flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas.
- Compartir éxitos y fracaso.
- Reconocer buenas acciones.
- Mejorar el ambiente de trabajo en términos generales.

5. Implementar sistemas y procedimientos para mejorar el rendimiento en los equipos de trabajo.

¿Cómo se realiza?

Documentar los sistemas y procedimientos que sirven de guía para un mejor desenvolvimiento de los equipos de trabajo, con el fin de realizar satisfactoriamente las diferentes funciones y actividades propuestas por la institución, lo cual se traduce en una fortaleza para la misma.

¿Qué se espera?

- Que los miembros de equipos estén identificados con la tarea a realizar.
- Tener un alto rendimiento en el desarrollo de las actividades.
- Cumplir con los objetivos organizacionales.
- Una mejor adaptación de los miembros de equipo en el ambiente

Estructura de la Propuesta

A continuación se presenta la siguiente propuesta conformada por cuatro (4) Módulos de ocho (8) talleres, las cuales a su vez se divide en sesiones de trabajo teórica prácticas presentadas cada una en cuatro (4) horas.

Estructura de la Propuesta

Nombre de los Talleres	Nº de Horas Teóricas - Practicas
Resistencia al cambio	1era sesión 2 Horas
Definición del Coaching	1era sesión 2 Horas
Beneficios del Coaching	2da sesión 2 Horas
Objetivos del Coaching	2da sesión 2 Horas
Metas del Coach efectivo	3era sesión 2 Horas
Plan de desarrollo individual	3era sesión 2 Horas
El rol y habilidades del buen coach	4ta sesión 2 Horas
Estilos de Coaching	4ta sesión 2 Horas
Cualidades del buen Coaching	5ta sesión 2 Horas
Estrategias para Coaching motivacional	5ta sesión 2 Horas
Como ser un buen oyente El	6ta sesión 2 Horas
Coaching como consejero	6ta sesión 2 Horas
El proceso del Coaching.	7ma sesión 2 Horas
Obstáculos para el Coaching.	7ma sesión 2 Horas
La realimentación efectiva .	8va sesión 2 Horas
Evalúese como Coaching.	8va sesión 2 Horas

Fuente: Lara, D. (2017)

En las dos primeras sesiones que se presentaron anteriormente, se desarrollarán actividades donde se buscará primeramente conocer los obstáculos que unen a los miembros de una organización a los modelos tradicionales, seguidamente se darán a conocer los principales aspectos inherentes al Coaching, y los mismos servirán de insumo previo para el estudio de los contenidos sucesivos

En la tercera y cuarta sesión se busca aportar herramientas básicas del Coaching para capacitar al gerente en aspectos y estrategias que lleven al desempeño idóneo de una gerencia moderna.

Los aspectos señalados en la quinta y sexta sesión, permitirán a los directivos adquirir las competencias fundamentales para mejorar el rendimiento de los subalternos a su cargo.

Las últimas sesiones contribuirán a consolidar los conocimientos adquiridos en sesiones anteriores, además de permitir tomar conciencia en los participantes sobre aquellos aspectos que le impedirán llevar adelante el Coaching.

Modulo 1 y 2	Duración: 8 horas		
Nombre del Taller : Resistencia al cambio	Teoría: 2 horas	Practica: 2 horas	
Objetivo específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos
Determinar la importancia de los cambios organizacionales a través del Coaching como estrategia innovadora.	Bienvenida al taller. _ La flexibilidad organizacional y su incidencia en el cambio gerencial. _ El Coaching como posibilidad: en lo personal y en lo profesional.	Presentación del facilitador. - Presentación de los participantes. - Presentación de la propuesta. - Entrega del material de trabajo. - Análisis de discusión del contenido programático. - Conclusiones.	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop
Nombre del Taller : Beneficios del Coaching	Teoría: 2 horas	Practica: 2 horas	
Objetivo específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos
Establecer los beneficios del Coaching en las Organizaciones.	-Servicio de Coaching. -El Coaching más allá de una estrategia para la gestión gerencial.	-Exposición y presentación de los puntos del contenido por parte del facilitador. -Análisis grupal de los contenidos. -Exposiciones grupales. -Conclusiones.	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop

Fuente: Lara, D. (2017)

Modulo 3 y 4	Duración: 8 horas		
Nombre del Taller : Metas del Coach efectivo	Teoría: 2 horas		Practica: 2 horas
Objetivo específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos
Definir las metas del Coaching para el desarrollo institucional	-Como usar el recurso humano. -Preste atención a la actitud del trabajador. -Solicite opiniones. -Prepárese y sea claro. -Dar instrucciones. -Construya el éxito en si mismo. -Mantenga una mente abierta. -Analice el problema. -Evite el sarcasmo.	-Presentación del contenido. -Análisis e interpretación de los puntos del tema. -Dramatizaciones de situaciones relacionadas con el tema. -Conclusiones.	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop
Nombre del Taller : El rol y habilidades del buen coach	Teoría: 2 horas		Practica: 2 horas
Objetivo específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos
Desarrollar habilidades en los participantes que permitan mejorar su desempeño como Coach.	-Rol y habilidades del buen Coaching. - estilos del Coaching: Comunicador, Mentor, Tutor Modelo, Desafiante y Consultor	- Presentación y exposición del contenido. - Análisis e interpretación de los puntos del tema. -Discusión socializada. -Conclusiones.	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop

Fuente: Lara, D. (2017)

Modulo 5 y 6	Duración: 8 horas		
Nombre del Taller : Como ser un buen oyente	Teoría: 2 horas		Practica: 2 horas
Objetivo específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos
Brindar estrategias al directivo para ayudar a lograr a los empleados un desempeño óptimo.	- Características de un coach efectivo. - Estrategias para un coaching motivacional.	-Presentación y exposición del contenido por los participantes. - Discusiones grupales. -Conclusiones generales.	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop
Desarrollar habilidades comunicativas en el directivo para mantener con los empleados optimas relaciones interpersonales.	-Las siete claves para escuchar con eficacia. - Tipos de consejería.	-Presentación y exposición de los puntos del contenido por parte del facilitador. -Análisis grupal de los contenidos. - Exposiciones grupales. - conclusiones.	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop

Fuente: Lara, D. (2017)

Modulo 7 y 8	Duración: 8 horas		
Nombre del Taller : El proceso del Coaching.	Teoría: 2 horas	Practica: 2 horas	
Objetivo específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos
Analizar las principales etapas y aspectos influyentes en el proceso del Coaching.	-Etapas del Coaching. - Factores que influyen en el proceso del Coaching.	-Exposición del contenido por el facilitador. -Análisis e interpretación del contenido por los participantes. -Exposición de los participantes de situación vivenciales. -Conclusiones generales.	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop
Nombre del Taller : La realimentación efectiva.	Teoría: 2 horas	Practica: 2 horas	
Objetivo específico	Contenido	Estrategias Metodológicas	Recursos
Analizar los componentes de la realimentación como aspecto significativo que permita mejorar el proceso del Coaching.	-La realimentación en el Coaching. -Evalúese como Coaching.	- Presentación del contenido. - Análisis e interpretación del contenido. - Dramatización en situaciones relacionadas con el contenido programado. -Auto evaluación. - Conclusiones generales	Hojas blancas Lápices Bolígrafos Regla Marcadores Pliego de papel Bond Material impreso Video beam laptop

Fuente: Lara, D. (2017)

Cronograma de Ejecución del Programa

El Programa de capacitación deberá ser implementado durante un lapso de cuatro meses; una vez finalizado cada programa deberá ser evaluado, para detectar de manera oportuna y efectiva cualquiera falla en planificación de los cursos-talleres y en el estilo de los facilitadores.

Factibilidad de la Propuesta.

Social: La aplicación de la estrategia gerencial para la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure, permitirá las mejoras en los procesos organizacionales de esta institución, lo que atribuye que el servicio prestado sea más eficiente.

Económica: Esta propuesta requiere de una inversión especial, en cuanto a capacitación de personal y motivación necesarios para la ejecución de las actividades dentro de la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure, y existe la disposición de realizarla.

Institucional: Esta herramienta gerencial pueden mejorar los procesos administrativos de la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure, a nivel gerencial- operacional, ya que la misma lo requiere.

Técnica: La aplicación de la herramienta gerencial, debe desarrollarse con los recursos (económicos, humanos y físicos,) existentes en la Empresa Hidrollanos C.A. Estado Apure.

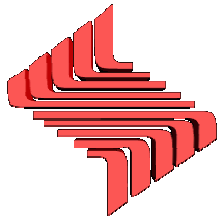
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abrahansson (2010). Las Organizaciones. Editorial LIMUSA, S.A. de Ciudad de México.
- Acosta, M. (2013) "Coaching, Motivación y Rotación de Personal" para optar el título de Máster en Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.
- Aguilar (2001) Gestión de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.
- Allar de jong (2006) "Las virtudes del buen coach" [reportaje en línea] consultado el 28-12-06; disponible en:<http://www.mastermas.com/reportajes/coaching2/p2.asp>.
- Alles Martha (2009). Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje Editorial GRANICA. México.
- Arias, F. (2011). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración (3a. ed.). Caracas: Espíteme.
- Burela Sandra (2007) "Alcance del coaching" [documento en línea] Consultado el 06-08-06 disponible en:<http://www.mastermas.com/reportajecoaching>.
- Caicedo, L. (2013) "El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa." para optar el título de Máster en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, Pamplona, España.
- Cerda, H. (2009). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario) Caracas, 24 de marzo de 2000.
- Cook, M. (2000). Coaching Efectivo. Como Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral. Santa Fe de Bogota Colombia.
- Crisci Y. (2010). Programa de Capacitación para el Personal Administrativo Adscrito a la División de Administración y Logística de la Contraloría del Municipio Iribarren Barquisimeto Estado Lara. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Fermín Toro, Barquisimeto.
- Chiavenatto, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. Editorial MacGraw-Hill. Interamericana. Bogota.
- Chiavenatto, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed). México: Mc Graw-Hill.
- Chirinos E. (2004). Coaching y Negocios. Calidad Empresarial N° 16 Caracas.
- Dessler, R., F. (2001): Administración de Personal. Ediciones Frigor.
- Emperador, L. (2011). El Coaching y la Transformación Organizacional. Calidad Empresarial N° 14. Caracas.
- Espinoza, A. (2015) "El Coaching como herramienta gerencial para la gestión en la Diócesis de San Fernando" para optar el título de Magister en Gerencia General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ).

- Gibson I. y Donnelly (2001) Las Organizaciones. Comportamientos. Estructuras –Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw – Hill.
- Hashuel P. (2001). El Coaching en las Organizaciones. [Documento en línea], Disponible: <http://www.patriciahashuel.com.ar/58.htm>. (Consulta 2008. Noviembre 11).
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2012). Metodología de la investigación. (3ra. edc.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Konantz O' Donnel, C. (2003). Administración Moderna. México. McGraw – Hill
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (2005) Administración: una perspectiva global. 12ª ed. México, MX: McGraw-Hill,. 804p. ISBN 970-10-3949-1.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo (1997) Comportamiento de las organizaciones 3era edición Editorial McGraw-Hill,
- Ley Orgánica del Trabajo (2012). Gaceta Oficial 5.152 (Extraordinaria). Caracas, 19 de junio de 2009.
- Malcangi R. (2008). Coaching. [Documento en línea], Disponible: <http://www.malcangir.com/coaching>. (Consulta 2009. Octubre 15).
- Marcano, T. (2012) “Los enfoques Gerenciales Outplacement y Coaching en la postmodernidad en las Empresas Privadas. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Bicentennial de Aragua. San Joaquín de Turmero. Estado Aragua.
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online (1):58-69.
- Martínez J. (2010). Coaching Ontológico, aprendizaje y creatividad Humana [Documento en línea]. Disponible: <http://www.crocrear.com.Olic.jenifermartines-jsikue@cantv.net>. (Consulta 2009. Noviembre 11).
- Martínez Jennifer (2006) “El coaching II” [documento en línea] Consultado el 03-11-06; disponible en: <http://e-estrategias.blogspot.com/2006/8elcoaching/li.html>
- Maslow, A (1991). Motivación y personalidad. (3 ed.) Madrid: Díaz de santos, S.A.
- Melinkoff R. (2001). Los Procesos Administrativos. Editorial Panapo. Caracas.
- Meyer, J. y Allen, N. (2007) Commitment in the work place. Sage Publications.
- O'Connor, Joseph (2005). Manual de Coaching.
- Palomo Maria (2008) “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, Editorial ESIC.Madrid.
- Ramírez, T. (2012). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Rivas (2012) El Coaching como técnica de mejoramiento en el talento humano del Hospital Materno Infantil del Municipio Barinas.

- Robbins, S. (2009). Administración: Teoría y Práctica 4ª Edición. México Pretince – Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez (2.011) El Coaching como herramienta para aumentar el desempeño de los empleados en las Empresas de producción (caso L&D M dominicana c.a)
- Sabino, C. (2008) El Proceso de Investigación. Venezuela: Caracas: Editorial PANAPO.
- Stoner J. (2008). Administración. Editorial Pretince Hall Iberoamericana, S.A. México. Novena Edición.
- Tamayo y T. (2012). El proceso de la Investigación Científica. México: Editorial. Limusa.
- Terry, George (2001) .Principios de Administración. Editorial Compañía.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2014). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.
- Van Dalen y Meyer. (2012).Técnicas de Investigación documental. México: Editorial trillas.
- Wolk, Leonardo (2010) Coaching El Arte de Soplar Brasas en Acción. 2da Edición. Argentina: Editorial Gran Aldea.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2010). Coaching Práctico en el trabajo. España: McGraw Hill.

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Cuestionario dirigido al talento humano de la Empresa Hidrollanos C.A, Estado Apure

Estimado (a) amigo (a):

Este instrumento de recolección de datos. Es parte de una investigación, con la finalidad de Proponer el Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure

La objetividad, confiabilidad y validez de los resultados de este trabajo, dependerán en gran parte de la veracidad de sus respuestas, por lo tanto se les agradece su valiosa colaboración al contestar cada pregunta atendiendo a las instrucciones dadas.

Gracias por su colaboración.

La Investigadora

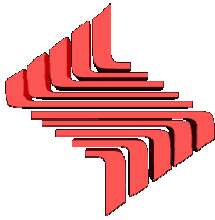
Licda. Denny Lara

INSTRUCCIONES

1. La información suministrada por usted es de carácter estrictamente confidencial, por ello este cuestionario es anónimo.
2. Marque con una equis (X) la respuesta seleccionada
3. Solo debe seleccionar una sola respuesta.
4. Cualquier duda, consultar con el encuestador.

Preguntas	Si		No		Total	
1.- ¿Se siente plenamente satisfecho con el rol asignado en su trabajo?						
2.- ¿Se considera usted una persona que fácilmente se adapta a los equipos de trabajo y a distintos ambientes?						
3.- Se expresa con claridad de forma verbal y escrita con su entorno laboral						
4.-¿Existe entre usted y sus compañeros buenas relaciones interpersonales						
5.- ¿su trabajo le parece importante?						
6.-¿Es importante para usted los valores como la lealtad, la solidaridad y la proactividad?						
7.-¿Su efectividad en el trabajo se ve afectada por falta de organización de tus superiores?						
8.-¿Recibes recompensas por su desempeño en el trabajo?						
9.- Tienes conocimiento sobre el uso e importancia del coaching.						

10.-¿Se siente usted comprometido con la misión y visión de la organización?						
11.-¿En la institución se promueve el trabajo en equipo?						
12.-¿El proceso comunicacional llevado a cabo en la organización permite el flujo oportuno de la información?						
13.-¿Coopera usted con sus compañeros de trabajo, en el desarrollo de las actividades?						
14.-¿En la institución se capacita al personal tomando en cuenta sus necesidades?						
15.-¿El estilo de liderazgo llevado a cabo en la organización permite la participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones?						
16.-¿Cumple usted con todas las actividades asignadas?						
17.-¿Dentro de su área de trabajo existe el respeto por las normas y políticas de la institución ?						
18.- ¿Se le evalúa el desempeño laboral dentro de la organización?						
19.-¿Dentro de la organización se reconoce el desempeño de sus funciones?						
20.- ¿Mantiene usted una alta motivación de desempeño, ante las actividades que se les asignan?						
21.-¿Está usted identificado con las metas que la institución desea alcanzar?						
22.- ¿Está usted dispuesto a participar en una gestión donde se involucre a todos los trabajadores para cumplir con éxito las metas fijadas?						



Anexo (B)

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: El Coaching como herramienta gerencial en la efectividad del talento humano de la empresa Hidrollanos C.A del municipio San Fernando. Estado Apure

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

La Investigadora

Licda. Denny Lara

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____