

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que Siembra

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

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**EL COACHING GERENCIAL PARA LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA OFICINA 870 DEL BANCO DE
VENEZUELA, CALABOZO, EDO GUARICO.**

**AUTORA: Econ. Rosaura Silva
TUTORA: M.Sc. Grushenska Acosta**

San Fernando de Apure, Junio de 2017.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ-APURE
VICERECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL**

**EL COACHING GERENCIAL PARA LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA OFICINA 870 DEL BANCO DE
VENEZUELA, CALABOZO, EDO GUARICO.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum en Gerencia Publica

AUTORA: Econ. Rosaura Silva

TUTORA: M.Sc. Grushenska Acosta

San Fernando de Apure, Junio de 2017.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ-APURE
VICERECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL**

APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, **GRUSHENSKA ACOSTA**, cédula de identidad Nro.9.873.934, he leído y aprobado el Trabajo Especial de Grado Titulado: **EL COACHING GERENCIAL PARA LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA OFICINA 870 DEL BANCO DE VENEZUELA, CALABOZO, EDO GUARICO**, presentado por la ciudadana: **ROSAURA SILVA** cédula de identidad Nro. 18.406.940, para optar al título de Grado de Magister en Gerencia Pública, presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, considero que el mismo cumple con los requisitos para su presentación oral ante el jurado evaluador, el cual pido que se designe para tal efecto.

MSc. Grushenska Acosta

C.I. 9.873.934

Lugar y Fecha: San Fernando de Apure Junio 2017

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primera instancia a Dios Todopoderoso y a la Virgen Santísima, quienes me han dado toda la sabiduría, inteligencia y destreza para alcanzar esta meta anhelada.

A mi madre Beatriz, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por sus enseñanzas y la motivación constante que me ha permitido seguir adelante y ser una persona de bien. Te amo mami.

A mi padre José Rafael, mi Ciego (QEPD), que aunque ya no estés físicamente conmigo eres y serás un pilar fundamental en mi vida, un ejemplo de perseverancia y de apoyo incondicional. Este logro es para ti, estoy segura que estarás muy orgulloso.

A mi hermano, Rafael José y a mi primo Juan Carlos, quienes han estado conmigo siempre y en general a mi hermosa Familia, por su amor, comprensión y cariño, por estar siempre a mi lado compartiendo momentos gratos y difíciles en el transitar de mi maestría.

Al profesorado de la UNELLEZ, por los conocimientos aportados, quienes con gran sabiduría y profesionalismo, demuestran que son fuentes de saber y experiencia en la formación de profesionales exitosos para servir con calidad y desempeño, demostrando eficiencia, eficacia y excelencia para un mejor presente y futuro de nuestro país.

Rosaura Silva

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
INDICE DE CUADROS	vi
INDICE DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÒN	1
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	11
Objetivos Generales.....	11
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación.....	11
 CAPITULO II	
MARCO TEÒRICO	14
Antecedentes de la Investigación	14
Teorías de apoyo a la investigación.....	17
Bases Teóricas	19
Bases Legales	22
Operacionalizaciòn de Variables.....	26
 CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	27
Nivel de la investigación.....	27
Diseño de la Investigación	27
Población	28

Muestra.....	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	29
Validez.....	31
Confiabilidad.....	31
Análisis y procesamiento de los resultados	32
 CAPITULO IV	
ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
 CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	62
 CAPITULO VI	
LA PROPUESTA.....	63
Titulo.....	63
Presentación de la propuesta.....	63
Justificación de la propuesta.....	64
Objetivos.....	65
Factibilidad de la Propuesta	66
Estructura.....	67
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
 ANEXOS.....	77

INDICE DE CUADROS

	Pag.
Cuadro N° . 1 Operacionalizacion de variables.....	26
Cuadro N°. 2Ítems N° 1.....	35
Cuadro N°. 3Ítems N° 2.....	36
Cuadro N°. 4Ítems N° 3.....	37
Cuadro N°. 5Ítems N° 4.....	38
Cuadro N°. 6Ítems N° 5.....	39
Cuadro N°. 7Ítems N° 6.....	40
Cuadro N°. 8Ítems N° 7.....	41
Cuadro N°. 9Ítems N° 8.....	42
Cuadro N°. 10Ítems N° 9.....	43
Cuadro N°. 11Ítems N° 10.....	44
Cuadro N°. 12Ítems N° 11.....	45
Cuadro N°. 13Ítems N° 12.....	46
Cuadro N°. 14Ítems N° 13.....	47
Cuadro N°. 15Ítems N° 14.....	48
Cuadro N°. 16Ítems N° 15.....	49
Cuadro N°. 17Ítems N° 16.....	50
Cuadro N°. 18Ítems N° 17.....	51
Cuadro N°. 19Ítems N° 18.....	52
Cuadro N°. 20Ítems N° 19.....	53
Cuadro N°. 21Ítems N° 20.....	54
Cuadro N°. 22Ítems N° 21.....	55
Cuadro N°. 23Ítems N° 22.....	56

INDICE DE CUADROS

	Pag.
Cuadro N°. 24Ítems N° 23.....	57
Cuadro N°. 25Ítems N° 24.....	58
Cuadro N°. 26Ítems N° 25.....	59
Cuadro N°. 27Modulo I.....	51
Cuadro N°. 28Modulo II.....	51
Cuadro N°. 29Modulo III.....	51
Cuadro N°. 30Modulo IV.....	51
Cuadro N°. 31Modulo V.....	51
Cuadro N°. 32Modulo VI.....	51

INDICE DE GRÁFICOS

	Pag.
Gráfico N°. 1Ítems N° 1.....	35
Gráfico N°. 2Ítems N° 2.....	36
Gráfico N°. 3Ítems N° 3.....	37
Gráfico N°. 4Ítems N° 4.....	38
Gráfico N°. 5Ítems N° 5.....	39
Gráfico N°. 6Ítems N° 6.....	40
Gráfico N°. 7Ítems N° 7.....	41
Gráfico N°. 8Ítems N° 8.....	42
Gráfico N°. 9Ítems N° 9.....	43
Gráfico N°. 10Ítems N° 10.....	44
Gráfico N°. 11Ítems N° 11.....	45
Gráfico N°. 12Ítems N° 12.....	46
Gráfico N°. 13Ítems N° 13.....	47
Gráfico N°. 14Ítems N° 14.....	48
Gráfico N°. 15Ítems N° 15.....	49
Gráfico N°. 16Ítems N° 16.....	50
Gráfico N°. 17Ítems N° 11.....	51
Gráfico N°. 18Ítems N° 12.....	52
Gráfico N°. 19Ítems N° 13.....	53
Gráfico N°. 20Ítems N° 14.....	54
Gráfico N°. 21Ítems N° 15.....	55
Gráfico N°. 22Ítems N° 13.....	56
Gráfico N°. 23Ítems N° 14.....	57
Gráfico N°. 24Ítems N° 15.....	58
Gráfico N°. 25Ítems N° 15.....	59



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ-APURE
VICERECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL**

**EL COACHING GERENCIAL PARA LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA OFICINA 870 DEL BANCO DE
VENEZUELA, CALABOZO, EDO GUARICO.**

**AUTORA: Econ. Rosaura Silva
TUTORA: M.Sc. Grushenska Acosta**

Resumen

La siguiente investigación tiene como objetivo general proponer un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico. El estudio se enmarcó en el paradigma positivista, teniendo como nivel de investigación el descriptivo, con diseño de campo, apoyado en una revisión documental, desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio, estuvo representada por dieciséis (16) empleados, mientras que la técnica de recolección de datos fue una encuesta y el instrumento un cuestionario policotómico. Los resultados obtenidos fueron procesados de manera manual, mediante un análisis porcentual y gráficos de barras. Se concluye que desde la institución no se promueven los equipos de alto rendimiento, lo cual viene a ser un factor esencial para el funcionamiento de las organizaciones ante los vertiginosos y acelerados cambios que se suscitan en pleno Siglo XXI, lo cual hace repensar lo que se está haciendo a nivel gerencial por revertir tal situación. Se recomienda la implementación del programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico.

Descriptor: coaching, motivación, equipos de trabajo de alto desempeño.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones enfrentan una serie de cambios y adaptaciones de acuerdo a las constantes transformaciones y circunstancias en las que se inmerso, de allí, que la gerencia debe asumir estrategias que se orienten hacia la optimización del tiempo, de los recursos y el desarrollo efectivo y eficaz de los procesos y actividades desarrolladas por dicha organización. Una de las estrategias que se ha consolidado en los últimos tiempos a nivel gerencial es el coaching, que viene ser esa manera útil y practica de alcanzar consenso, discutir resultados, metas y logros por el equipo de trabajo.

En tal sentido, se puede decir que el coaching surge la posibilidad de incrementar el potencial de la persona al darse cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos se dispone con el fin de sobrepasar los obstáculos que las personas mismas se imponen por el uso de paradigmas anacrónicos que determinan las actitudes y por consiguiente afectar las aptitudes de éstas. Atendiendo a estas premisas el coaching resulta muy útil para consolidar equipos de alto desempeño en las organizaciones, que sumen esfuerzos articulado en aras de lograr los objetivos trazados, metas y optimizar su funcionamiento. Tal es el caso de la agencia 870 del Banco de Venezuela, en Calabozo estado Guarico, donde se observó que no existe ese formación de equipos de alto rendimiento que permitan mejoras en la atención de los usuarios de dicha institución.

Considerando lo antes expuesto surgió la inquietud investigativa de desarrollar un estudio que tiene como objetivo general Proponer un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, que se insertó bajo el paradigma positivista, siendo un estudio con nivel investigativo descriptivo, desarrollado con la modalidad de proyecto

factible, la cual se estructuro en seis (06) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

En el Capítulo I, comprende el problema de investigación, indicando los objetivos, tanto el general y los específicos, así como la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, denominado Marco Teórico Referencial, abarca los antecedentes de la investigación, las teorías de apoyo al estudio, las bases conceptuales, las bases teóricas y la operacionalización de las variables de estudio.

En el Capítulo III, llamado Marco Metodológico, se describe la metodología de estudio, modalidad y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento y análisis de resultados.

En el Capítulo IV, en este espacio se hace la presentación, análisis e interpretación de los resultados.

En el Capítulo V, se presentan de manera sucinta las Conclusiones y Recomendaciones.

En el Capítulo VI, denominado la propuesta, comprende la presentación, la justificación, la fundamentación legal, los objetivos, la factibilidad y las estrategias propuestas.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos del estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones se interesan en que sus procesos administrativos sean los más óptimos y puedan mantener un control permanente y eficaz de cada uno de los procesos. Esto les permite elevar el nivel de eficiencia en sus operaciones y acercarse siempre hacia las metas y los objetivos planteados. Sin embargo, el capital humano es uno de los elementos más valiosos, pero ciertamente muy difícil de ser cuantificado de manera correcta. El no disponer de este recurso, haría imposible que las organizaciones existieran, ya que son éstos con sus diversas actuaciones, día tras día, los que le dan vida a las empresas, vale decir que las organizaciones cobran vida a través de la gente que trabaja en ella o para ella.

En referencia al talento humano, Álvarez y Otros (2011) hacen los siguientes planteamientos: "...razón por la que en un contexto cambiante y competitivo la mayoría de las empresas buscan la mayor eficiencia, y mejora continua para conseguir el éxito en el desarrollo de estrategias que logren una mejor adaptación de sus empleados (p. 15). De estas ideas se comprende, que 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 consiguiente, en el contexto organizacional ninguna empresa funciona sin recurso humano, por lo que es necesario centrar gran parte de los esfuerzos en su gestión, capacitación, motivación, orientación, coordinación, desarrollo y control. Sin embargo, en algunas organizaciones

crear un ambiente positivo, mantener una buena comunicación entre los ejecutivos y su equipo de trabajo, satisfacer las necesidades de sus trabajadores, la capacitación y formación, la solución efectiva de problemas y la planificación, entre otros aspectos, se ha convertido en un tema preocupante o difícil de manejar, por lo que cada día buscan solucionarlos a través de estrategias y herramientas que permitan generar un clima laboral adecuado y que se adapte a las necesidades de la organización.

En el desarrollo organizacional se presentan una serie de factores que condicionan el desempeño del talento humano entre estos elementos destacan los psicológicos, culturales, espirituales y personales, ante los cuales se debe tomar una adecuada postura, a fin de esgrimir tal situación, haciendo frente en el accionar al adecuado manejo de las emociones, los altos niveles de estrés, algunos problemas de concentración y la poca práctica de valores; por ende que se requiere el dominio de tales aspectos en aras de consolidar un equilibrio entre los diferentes ámbitos: personal, profesional, laboral y familiar; todo ello con el propósito de lograr un efectivo desempeño tanto individual como organizacional.

De allí, que el escenario actual demanda de los gerentes el desarrollo de diversas habilidades y destrezas en el manejo del recurso humano, que se perfila para propiciar un cambio del estilo gerencial que se ha venido dando tradicionalmente, donde se ve un liderazgo autocrático y represivo, que no contribuye a propiciar situaciones favorables que estimulen el crecimiento de los empleados o integrantes de un equipo de trabajo, que igualmente poco favorece la integración de los trabajadores, es común que los mismos no se involucren de manera plena y armónica, lo que incide de forma negativa en el desempeño organizacional, lo cual incide en el logro de las metas y propósitos que la organización se ha trazado.

En tal sentido, el Capital Humano representa un elemento fundamental en todas las organizaciones, lo cual implica que para la satisfacción del mismo, se debe brindar una adecuada atención, que favorezca su

desarrollo, permitiéndole estar motivado y articular acciones con otros empleados en aras de cristalizar no grupos de trabajo, sino equipos de trabajo de alto desempeño que redunden en el logro de objetivos institucionales y metas efectivas. Es por ello, que los equipos de alto desempeño desarrollan dirección, ímpetu y compromiso al configurar un propósito significativo. Incorporar sentido de propiedad y compromiso en la intención del equipo, no es, sin embargo, incompatible con tomar una dirección inicial desde fuera del equipo.

Según Donoso y García (2012): “Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño pueden ser muy efectivos si se implementan adecuadamente, se adaptan a la tecnología y las personas de la organización se sienten cómodas con el concepto” (p. 147). Estas ideas permiten reconocer que los equipos de alto desempeño representan una manera estratégica de articular y sumar esfuerzos que son de provecho para la organización, siempre que exista cohesión, compromiso, responsabilidad y ganas de sumar esfuerzos individuales y colectivos para lograr tales fines. En la actualidad las instituciones demandan de la conformación de equipos de alto rendimiento que permitan superar adversidades, mejorar los servicios o atención y proyectarse en el colectivo.

Asimismo, en referencia a los equipos de alto desempeño a nivel de las organizaciones gerenciales es preciso destacar lo que refiere Campos (2012):

Los equipos de alto desempeño son unidades básicas de operación que se encuentran dentro de una empresa, las cuales tienen la capacidad de desarrollarse sin la presencia de un solo líder, tomar sus propias decisiones, solucionar problemas y desarrollar sugerencias que mejoren el desempeño de la empresa (p. 21).

Los planteamientos realizados en lo antes expuesto dejan ver la importancia de tener en las organizaciones equipos de alto desempeño, los cuales no actúan por la voz indicadora o guiadora autocrática o arbitraria

desempeñada por el líder o gerente, sino que son grupos que se proyectan de manera articulada, ordenada y armoniosa para lograr los objetivos trazados. Los equipos de alto desempeño ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por cristalizar algo importante.

De igual manera Mantilla y García (2010), refieren entre sus ideas que los equipos de alto rendimiento pueden estar conformados por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2 y un máximo de 25, teniendo su aplicación en la organización, que se transforma, ya que funciona como un modelo dinámico, donde se eliminan niveles jerárquicos para propiciar un nivel estándar donde cada actor realiza y coopera con la solución de problemas y el logro de objetivos significativos en la organización. En tal sentido, los equipos de alto rendimiento son una interesante estrategia gerencial para dirimir conflictos de liderazgo, adaptación y eficiencia, pues se busca propiciar escenarios y ambientes laborales que reflejan prácticas organizacionales donde permea el respeto, el compromiso, valores y prácticas de equidad, justicia, cooperación, solidaridad entre otras.

Estos valores, ayudan a funcionar con eficacia y frecuentemente más allá de las expectativas, además, promueven el funcionamiento individual así como el funcionamiento del equipo y la organización entera. Asimismo promueven un incremento en la función productiva y la resolución de conflictos en forma creativa, todo ello permitiendo perfilar la organización hacia el logro de objetivos trazados, lo cual es de provecho considerando que con el paso de los años, el auge tecnológico, el consumismo y los azahares de la vida las organizaciones se van transformando esto supone que debe fomentarse ese trabajo en equipo, pero no cualquier equipo se requiere de equipos de alto desempeño.

Considerando la necesidad en el creciente mercado laboral que demanda que las personas desarrollen competencias, así como que se

adapten fácilmente al cambiante mundo del trabajo, empieza a generar una constante búsqueda de las organizaciones para la mejora personal y continua del individuo, en diversas organizaciones se ha venido implementando la estrategia gerencial del Coaching, como un sistema el cual tiene una estructura, procesos y herramientas que ayuda a potenciar las habilidades y a lograr las metas propuestas. En referencia al Coaching, Álvarez y Otros (2011) señalan:

Es un sistema de intervención el cual pretende liberar el potencial del individuo o desarrollar capacidades a través de un programa de acompañamiento, donde el facilitador, llamado coach, ayuda a la persona siendo un puente entre lo que es en la actualidad y su deseo, a través del autoconocimiento y la acción (P. 40).

De estas ideas, se deduce que el coaching representa una estrategia gerencial que permite la capacitación de un grupo de empleados de la institución por uno que posee la experiencia(facilitador), que actúa como especie de mediador en el proceso de aprendizaje de las habilidades, destrezas y los aprendices, con el propósito de adiestrarlos para que ellos sean capaces de aprender y desarrollar esas actividades dentro de la organización, esto supone, que es una valiosa actividad para articular y sumar esfuerzos en colectivo. Las organizaciones se han abocado a implementar esta estrategia gerencial del coaching como medio de intervención que se perfila a incrementar la motivación de los trabajadores y estimule su desempeño en la organización.

De igual manera, es preciso referir que el Coaching al ser utilizada como herramienta gerencial, permite mejorar el rendimiento en el desempeño de los colaboradores, proporcionando que estos desarrollen sus potencialidades para poder alcanzar los objetivos planteados y las metas trazadas, en la formación de equipos de alto rendimiento esta estrategia gerencial suele ser muy útil.

Sin embargo, la realidad de muchas organizaciones a nivel de formación de equipos de alto rendimiento no han sido las más óptimas, muchas presentan poca cooperación y apatía de los empleados, en algunos casos hay resistencia al cambio o simplemente los gerentes son autoritarios y poco delegan el trabajo o poco favorecen la formación de estos equipos que resultan de provecho. En referencia a ello Marvel y Otros (2011) señalan lo siguiente:

En la organización las personas tienen comportamientos tanto individuales y como grupales, obteniendo resultados individuales y de grupo. Estos comportamientos afectan la productividad de la organización y en dichos comportamientos están involucrados procesos psicológicos y psicosociales. El principal reto de las organizaciones es armonizar la satisfacción de las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y como grupos, con la satisfacción de las necesidades y expectativas organizacionales (p. 2).

Estas ideas dejan ver como la productividad de las organizaciones actualmente se ve afectada por el comportamiento de sus miembros, propiciando un clima que irrumpa con ese pensamiento individualismo que aleja de lograr los objetivos de la organización, se trata de sumar esfuerzos, de pensar en la cooperación para realizar mejor y eficientemente el trabajo. De allí que Briola (2015) señala: “El problema actual en las organizaciones se basa en que el trabajo en equipo es desordenado y sin la motivación adecuada para llegar al objetivo” (p.1). Lo señalado por este autor permite visualizar una de las causas que generan el poco trabajo en equipo pues existe desorden y cada participante no se siente cohesionado con el trabajo como cuando lo hace de manera individual, situación que debe corregirse, buscando propiciar un escenario donde se pueda realizar un trabajo productivo con compromiso de todos los actores para lograr esos anhelados objetivos trazados.

Otro elemento que incide en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones está referido a la resistencia a los cambios y la adaptación de los trabajadores al entorno, tal como lo plantea Vetulono (2009):

Muchas veces se encuentran resistencias por parte de los recursos humanos que afectan su funcionamiento y rendimiento. Por consiguiente, asumir el impacto del clima laboral en la productividad es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no perjudicial (p.1).

Las organizaciones demandan de sus integrantes compromiso, lo cual implica desarrollar esa capacidad para enfrentar las circunstancias adversas, los cambios que se presenten y por consiguiente la capacidad de resiliencia organizacional para retomar el norte de su ideario y alcanzar sus metas. Del mismo modo, hay que significar que actualmente los equipos de trabajo no se están desarrollando de la manera más productiva para la organización.

De allí que Marvel y Otros (2011), sobre la temática abordada refieran: “Las organizaciones tienen hoy día el desafío de potenciar a los grupos de trabajo aprovechándolos de una manera más creativa y eficiente como elementos fundamentales de la productividad de la organización” (p. 23). Se requiere revisar la actuación de los equipos de trabajo para que logren los objetivos organizacionales, debido a que se observa que muchas organizaciones han decaído en la prestación de su servicio por presentar inconvenientes en el desarrollo de equipos de alto rendimiento que permitan sumar esfuerzos para lograr sus objetivos trazados.

De esta realidad no escapan múltiples instituciones de carácter financiero, como el Banco de Venezuela, específicamente la Oficina 0870, ubicada en la carrera 12, edificio Mencey, del casco central, en la ciudad de Calabozo-Estado-Guárico, aperturada en Marzo del año 2011, fortaleciendo el Sistema Financiero Público y expandiéndose hacia una visión incluyente, amplia y democrática de los servicios financieros, no obstante, los equipos

de trabajo no se adaptan a esta manera de visualizar el desarrollo organizacional, lo cual ha observado la investigadora en múltiples ocasiones.

En tal sentido, se visualizan debilidades en cuanto a motivación, lo que trae como consecuencia bajo rendimiento de los trabajadores, retrasos o incumplimientos en tiempos de espera o de respuesta, falta de comunicación, carencia del trabajo en equipo, manejo inadecuado de la información, clientes insatisfechos, esto deriva de las constantes amonestaciones, las cuales son predominantes, y a su vez se evidencia la falta de unificación de criterios, entre jefes y subalternos, muchas veces imponiendo tareas a realizar, por parte de los directivos o gerentes.

De continuar esta situación se verían afectadas las operaciones de la institución al no cumplir con las exigencias de sus usuarios o clientes y a su vez de sus propios empleados y por ende podría carecer de credibilidad y eficacia, generando así contratiempos en cuanto a la veracidad de los requerimientos exigidos y obligaciones adquiridas, lo cual es de vital importancia para el desenvolvimiento de sus funciones. Todo esto visualiza una problemática susceptible de ser investigada referida a la poca utilidad del coaching como estrategia gerencial y a la falta de planes, programas y estrategias gerenciales que estimulen el desarrollo de equipos de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela, Calabozo Estado Guárico. Para lo cual la investigadora, se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la situación actual sobre la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela?

¿Qué aspectos que influyen en la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela?

¿Cuál es la factibilidad de un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela?

¿Cómo diseñar un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico.

Objetivos específicos

Caracterizar la situación actual sobre la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela.

Identificar los aspectos que influyen en la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela.

Determinar la factibilidad de un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela.

Diseñar un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela.

Justificación de la Investigación

El Recurso Humano es fundamental para el éxito de toda organización que desea mantener el avance y mejoramiento en sus funciones. Estas consideraciones suponen la satisfacción de necesidades del individuo para llevar a cabo con empeño el proceso productivo de la estructura a la que pertenece. La motivación para el trabajo es importante debido a los cambios que vive el país en la actualidad, de allí que realizar el

presente estudio sobre un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño, resulta una contribución al conocimiento científico, que se ubica en el área de conocimiento de ciencias económicas y sociales que se inscribe en la línea de investigación gerencia publica de la UNELLEZ. Entre las razones que justifican al estudio se encuentran las siguientes:

En lo **gerencial**, se cree necesario e importante, que se revisen o evalúen en profundidad las diversas estrategias e instrumentos que contempla el Coaching, como herramienta gerencial que al ser aplicadas permitirá que las relaciones interpersonales mejoren y que el uso de este instrumento utilizado a nivel de la gerencia, sirva de estímulo y facilite potenciar ese liderazgo incipiente, y hasta algunas veces empírico, usado por los gerentes tradicionales en el manejo empresarial

La idea es presentar una estrategia gerencial, definida como el Coaching, donde se establecen objetivos a alcanzar, es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación, por lo que se le plantea a la organización poner en práctica esta actividad que genere nuevas posibilidades para la acción, interacción, compartir y comunicación dentro de la oficina, permitiendo resultados óptimos en el alza de la motivación y a su vez en el desempeño laboral de todos los trabajadores.

En lo **institucional**, con el desarrollo de esta investigación, se pretende analizar el coaching como herramienta gerencial, cuyos resultados contribuirán a elevar los niveles de satisfacción laboral en el personal, de la oficina 870 del banco de Venezuela Calabozo-Estado- Guárico, de igual manera los resultados que se obtendrán podrán contribuir a solucionar la problemática que se presenta en dicha organización en relación a este tema. También podrá servir como una herramienta que al aplicarse, contribuirá a eliminar las situaciones adversas que no le permiten a la institución solidificar proceso de expansión y crecimiento, y a los trabajadores crear un vínculo de

fidelidad que garantice la calidad del servicio que presta la empresa a sus clientes a través de estrategias motivacionales que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano. Asimismo, la importancia del presente trabajo de investigación también radica en tener la posibilidad de que la organización pueda reorientarse hacia la obtención de una mejor calidad del servicio, mayor celeridad en los tiempos de respuesta, menor cantidad de reclamos y menor índice de rotación del personal como los más destacados.

Desde el punto de vista **metodológico**, la investigación servirá de base para futuros estudios relacionados con la temática aquí descrita y puede dejar sentados antecedentes que dan inicio a posteriores investigaciones y generar un conocimiento más amplio acerca del tema en estudio. De igual manera el trabajo final que se presente como resultado del estudio, será material de consulta para otros trabajos de investigación que pretendan diseñar un instrumento que permita de alguna manera poder medir el impacto que genera en las personas (supervisor y supervisado), y por ende en el desarrollo organizacional de las organizaciones con el uso del coaching como herramienta gerencial, en la conducción del recurso más valioso de las empresas: el capital humano.

Desde lo **académico**, es de gran importancia dar a conocer este trabajo, no solo a la organización en estudio, sino que sirva de apoyo a futuros egresados en el área de gerencia pública, que en algún momento de su profesión, han de encontrarse con estos procesos estratégicos dentro de su desempeño en cualquier institución, siendo trascendental poseer conocimientos sobre los mismos.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como finalidad presentar en forma teórica y conceptual los elementos que estructuran el objeto de estudio. Al respecto, Arias (2012), señala que: “El marco teórico amplía la descripción del problema integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas .Es la teoría del problema; por lo tanto, conviene relacionar el marco teórico con el problema” (p.28).

Asimismo el marco teórico permitirá la comprensión de la perspectiva en el que se sitúa el problema de la investigación con la finalidad de definirlo y explicar el área de los fenómenos en estudio. A los efectos de la presente investigación, bases teóricas y legales, y el sistema de variables, a partir de la cual se operacionalizará el objeto de estudio.

Antecedentes de la investigación

La revisión de trabajos anteriores que guardan relación con los tópicos a desarrollar en éste estudio, representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos aspectos teóricos, al respecto Tamayo y Tamayo (2011), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación” (p. 146). A continuación se presentan los antecedentes consultados que guardan estrecha relación con la presente investigación:

Balderas (2016), desarrollo un estudio titulado: Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V, que presenta como requisito para optar al grado de maestro en administración en la Universidad Autónoma de San

Luis Potosí, México. El objetivo del estudio fue mejorar la eficiencia de las áreas productivas de Tisamatic S. de R. L. de C. V., mediante la creación e implementación de un programa de equipos de alto desempeño que genere un ambiente de micro administración. La metodología de este estudio fue cuantitativa, con un diseño experimental, teniendo como unidades de análisis poblacional 2 áreas productivas como fase de prueba y grupos de control, éstas tenían 3 turnos productivos con 15 personas el área moldeo por turno, mientras que el área de tuberías contaba con 2 turnos con 9 personas por turno.

Entre las conclusiones derivadas del estudio en referencia a la variable implementación de los equipos de alto desempeño: “En cuanto a la aplicación de la metodología y su sistemática implementación se puede decir que efectivamente ayudó a la mejora de los indicadores de operación en la empresa” (p. 107). Estas ideas dejan ver las bondades que presenta la formación de equipos de alto rendimiento en las empresas buscando potenciar el logro de sus metas y objetivos trazados. De allí, que el presente estudio guarda relación con la investigación en curso, por cuanto se busca fortalecer la acción de la institución seleccionada con una propuesta que plantea el coaching como herramienta gerencial que potencie un equipo de alto desempeño para que se contribuya con la gerencia desarrollada en la misma.

Asimismo, se enuncia el trabajo desarrollado por Linares (2015), denominado: Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A. Valera, realizado para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Valera, estado Trujillo. El objetivo general del estudio fue proponer el Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo de la empresa Barroeta Gas, Municipio Valera Estado Trujillo.

En lo metodológico consistió en un estudio cuantitativo, que se desarrolló con nivel descriptivo y con un diseño de investigación de campo.

De este estudio se desprende como recomendación, que la organización seleccionada debe implementar el Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo, lo cual es un significativo aporte al presente estudio que comparte entre otras cosas la idea que se requiere del coaching en las organizaciones para lograr resultados satisfactorios, además ambos estudios comparten el mismo marco metodológico, siendo investigaciones descriptivas que buscan medir unas variables de estudio bajo un diseño de campo, de donde se genera una propuesta o proyecto factible.

Por su parte, Seguel (2013), realizó un estudio denominado: Creación y gestión de equipos virtuales globales de alto desempeño, trabajo de grado para optar al título de magíster en gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile, Santiago de Chile. El objetivo del estudio fue proponer un modelo funcional para la creación y gestión de un equipo virtual global de alto desempeño (EVGAD). Entre los aspectos metodológicos la investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, siendo una investigación cualitativa de nivel descriptiva, con un diseño experimental.

Entre las conclusiones que presente el investigador destaca que el equipo virtual de alto rendimiento logró obtener resultados significativos en el desempeño de sus funciones, dejando ver la efectividad de consolidar equipo de alto desempeño, donde estrategias como el coaching son de provecho porque favorecen la integración, la confianza, el apoyo y la adaptación de los miembros del equipo para desarrollar las actividades que la organización le demanda. Este estudio fue tomado como referente teórico por cuanto comparte la variable de estudio de la formación de equipos de alto desempeño demostrando que en las organizaciones se pueden implementar estas estrategias para generar cambios significativos en aras de potenciar las actividades desarrolladas y enrumbar a la organización hacia un trabajo

eficiente, eficaz y con un equipo de trabajo motivado y que es capaz de cohesionarse y alcanzar los objetivos trazados.

Teorías que sustentan la Investigación

Teoría del Aprendizaje Organizacional de Senge (1993).

Las organizaciones son estructuras humanas que desarrollan ciertas actividades que van propiciando circunstancias donde los actores adquieren aprendizajes. Algunos autores opinan que existe un proceso de aprendizaje en las estructuras organizativas, de allí que Senge (1993) afirme que hay un aprendizaje organizacional, por lo cual:

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender (p.2).

Las ideas de este autor permiten ver como desde el seno de las organizaciones se presentan circunstancias que favorecen los procesos de aprendizaje, así como en el cumplimiento de su ciclo evolutivo un niño nace, crece, se forma, madura y alcanza el desarrollo de sus habilidades mentales plenamente, así mismo las organizaciones representan entidades vivas, con un potencial humano que está en constante aprendizaje de las diversas circunstancias que se le presentan Asimismo Senge (1993) sostiene que en el aprendizaje organizacional se dan en tres disciplinas individuales y en dos disciplinas colectivas, de las cuales refiere: "... las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser "personales". Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar,

con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente” (p. 6). En las organizaciones las personas aprenden de manera individual por el desempeño de sus funciones y colectivamente cuando se integran para formar equipos de trabajo que tienen la misión de sacar adelante una determinada labor.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

La teoría de las necesidades humanas planteada por el psicólogo Abraham Maslow se encuadra dentro de la psicología humanista y según este autor recibe el nombre de “tercera fuerza”, concibiendo al individuo como capaces de realizar elecciones inteligentes además de ser responsables de sus acciones y de autorrealizarse en la medida que sus necesidades básicas o elementales son satisfechas. De allí que Reid (2008), sobre la jerarquización de las necesidades refiera que en los actuales momentos se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, que involucra también áreas como gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación en la comunidad científica.

En referencia a las ideas que plantea Maslow (1954), Peña (2015) sostiene:

El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente; primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe a que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas (p.15).

Maslow plantea que es necesario que el individuo satisfaga sus necesidades básicas o elementales para poder alcanzar la satisfacción de necesidades de afecto o sociales hasta llegar a la cúspide del triángulo que

planteo que es la autorrealización del individuo, esta teoría se toma como referencia pues se busca que los trabajadores de del Banco de Venezuela, se motiven a desarrollar equipos de alto desempeño para alcanzar mejores resultados en la organización.

Bases Conceptuales de la investigación

Estrategias Gerenciales

Las organizaciones son dirigidas por gerentes, que requieren desarrollar ciertas acciones que se perfilen a optimizar el funcionamiento de la misma, para que pueda lograr los objetivos trazados. De allí que se requiere el desarrollo de estrategias gerenciales, al respecto Henderson (2008), refiere la siguiente definición de estas estrategias: “es la búsqueda deliberada por un plan que desarrollo la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique” (p. 86).

Estas ideas reconocen la necesidad de implementar en las organizaciones acciones que coadyuven a lograr mejoras en la misma, siendo de provecho para el líder y para su equipo de trabajo. En tal sentido, formular la estrategia gerencial de una institución y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes para que se logre lo deseado.

El Coaching

En referencia a este término Shapiro (2005) plantea: “El Coaching es un proceso para definir resultados a alcanzar, en común entendimiento y acuerdo compartido, entre supervisor y supervisado, basado en un acercamiento efectivo que incremente las posibilidades de lograr resultados exitosos” (p. 3). De estas ideas se comprende que el coaching es una

herramienta gerencial que consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores. Del uso del Coaching surge la posibilidad de incrementar el potencial de la persona al darse cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos se dispone con el fin de superar los obstáculos que las personas mismas se imponen por el uso de paradigmas anacrónicos que determinan las actitudes y por consiguiente afectar las aptitudes de éstas, en la medida que no son capaces de ponerlas en práctica, posiblemente por miedo al cambio.

Asimismo, O'connor (2005), en referencia al coaching expone lo siguiente:

Ayuda 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 como uno de los métodos de desarrollo más satisfactorios y eficientes para alcanzar un alto nivel personal y profesional (p. 15).

Lo antes planteado hace comprender la utilidad que tiene el coaching en el logro de metas y objetivos trazados, favoreciendo el logro de habilidades y destrezas, desde el ser humano que es la materia prima de esta estrategia de trabajo.

Equipos de Alto Desempeño.

Los equipos son más cohesionados que los grupos de trabajo. El termino equipo hace que no exista un líder gerencial, sino que todos aportan al logro de los objetivos trazados. Cuando se habla de equipos de alto desempeño, es porque se busca optimizar el desarrollo del mismo. La gerencia del Siglo XXI demanda de la formación de equipos de trabajo que permitan desarrollar al máximo sus potencialidades, que favorezca la integración y el logro de resultados, no se trata de hacerlo simplemente, se

trata de hacerlo lo mejor posible. En referencia a ello, Camargo (2013) señala:

Los equipos de trabajo de alto rendimiento entienden con claridad la meta, pero también piensan que esta entraña un resultado importante, o que vale la pena. La importancia de estas metas, hace que las personas enfoquen sus energías en las metas del equipo. Los miembros están comprometidos con las metas de este, saben lo que se espera de ello, saben cómo trabajar juntos para alcanzarlas. Está integrado por personas competentes, las cuales poseen habilidades pertinentes y las capacidades para alcanzar metas deseadas, así como las características personales necesarias para alcanzar la excelencia, además de trabajar bien con el resto del equipo (p.18).

Estas ideas hacen comprender que los equipos de alto rendimiento son competitivos, buscando articular acciones individuales y colectivas que redunden en el logro de las metas propuestas, no se trata de hacer el trabajo y que sea excelente, es preciso desarrollar patrones de integración, comunicación, cooperación y una serie de valores que van a incidir en ese alto rendimiento.

Motivación organizacional

El ser humano se identifica por el impulso motivador que lo mueve a dirigirse hacia algo, a la búsqueda de tal cosa o al logro de objetivos; siempre la motivación ha sido una herramienta para generar cambios. De allí que en los ambientes organizacionales, se requiere del fomento motivacional entre los integrantes del equipo de trabajo, considerando estas ideas Peña (2015) señala: “La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo...” (p. 9). Se reconoce pues, lo elemental de mantener a los trabajadores motivados en la organización,

como un ingrediente indispensable para optimizar su desarrollo, sumar esfuerzos individuales, alcanzar las metas deseadas y contribuir con todo lo relativo a la organización.

Bases Legales

La presente investigación referida a el coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del Banco de Venezuela, Calabozo, Edo Guárico, tiene sus basamentos legales en las siguientes Leyes: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) y la Ley General de Bancos y otras instituciones financieras (2001).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en el artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 8).

En este contexto, al hablar de trabajadores (talento humano) y de la incidencia de los mismos en el desempeño laboral, es necesario que dicho talento humano sea protegido y considerado, brindándoles las condiciones óptimas para realizar de manera efectiva las tareas laborales asignadas,

para que su nivel de motivación este elevado y tenga sentido de pertenencia con la institución, ya que el mismo es indispensable y necesario para el proceso productivo de la organización. Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tienen derecho al trabajo pero también derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que el bienestar de las persona es uno de los factores más importantes dentro de una empresa u organización y que la existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa, de allí la importancia del coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño.

De igual manera el artículo 144 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, señala: “La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de La Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social”. Este artículo abarca aspectos generales concernientes a funcionarios públicos, indica deberes y derechos que influyen sobre la motivación y satisfacción laboral de los empleados, tales como ascensos, traslados, seguridad social.

Asimismo, es preciso referir que la motivación también está sustentada legalmente en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, establece en el artículo 26:

Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Mediante este artículo se pretende enfatizar la importancia que tienen los trabajadores de acuerdo a sus capacidades intelectuales o físicas, y que esto no es limitante para realizar alguna actividad productiva. De igual manera el artículo 156 establece que: “El trabajo se llevará a cabo en

condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos...”. El presente artículo explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados, es por ello que se busca proponer el coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Asimismo la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat) en los siguientes artículos establece en el artículo 53 lo siguiente:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a: 1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos. 2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales...

De conformidad con esta norma jurídica, se establece que el trabajo debe desarrollarse en un ambiente propicio para el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores, propiciando su seguridad, bienestar y el establecimiento de condiciones que redunden en su bienestar es por ello que con el presente estudio se genera la oportunidad de motivar la formación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico.

En lo que respecta a la Ley de Bancos y otras instituciones financieras (2001), hace referencia sobre las sucursales de las entidades financieras es por ello que se toma como referencia lo establecido en el artículo 18 que establece:

La apertura, adquisición, traslado o cierre de las oficinas, sucursales o agencias de los bancos, entidades de ahorro y préstamo, demás instituciones financieras, casas de cambio y operadores cambiarios fronterizos, así como de cualquier clase de oficinas a través de las cuales se presten servicios al público, no requerirá autorización, salvo lo dispuesto en los artículos 23, 90, 172 y 247 de este

Decreto Ley. La institución correspondiente participará a la Superintendencia de Bancos y La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras dictará normas generales para que la apertura de oficinas, sucursales y agencias se efectúe conforme a sanas prácticas bancarias y a las disposiciones aplicables en materia de seguridad bancaria.

De estas ideas se comprende que los Bancos como entidades financieras podrán aperturar sucursales para atender a la población en diferentes localidades, de allí que en el presente estudio se toma como escenario poblacional la sucursal del Banco Venezuela en Calabozo estado Guarico.

Operacionalización de variables

Cuadro n° 1

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO/FUENTE
Caracterizar la situación actual sobre la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela.	Motivación de equipos de trabajo de alto rendimiento	Organización	1	Cuestionario aplicado a los trabajadores
		Uso del tiempo	2	
		Cooperación	3	
		Trabajo mancomunado	4	
		Eficiencia	5	
		Efectividad	6	
		Atención al público	7	
		Logro de objetivos	8	
		Comunicación	9	
Identificar los aspectos que influyen en la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela.	Aspectos que influyen en la motivación	Condiciones de trabajo	10	
		Salario	11	
		Infraestructura	12	
		Mobiliario	13	
		Socialización	14	
		Integración	15	
		Vida personal	16	
		Afectividad	17	
		Presiones	18	
		Estrés	19	
		Desconcentración	20	
		Tenciones	21	
Determinar la factibilidad de un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 0870 del Banco de Venezuela.	Factibilidad de un programa de coaching	Gerencial	22	
		Económica	23	
		Institucional	24	
		Operativa	25	

Fuente: Silva (2017).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen los aspectos metodológicos considerados para la consecución de los objetivos de la investigación, se establece que y como la información fue recolectada y analizada.

Nivel de la Investigación

El presente estudio tiene nivel descriptivo, en referencia a este tipo de investigaciones Arias (2012), señala: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p. 24). Lo expuesto reconoce que los estudios descriptivos son aquellos que se ocupan de caracterizar, enunciar o precisar ciertos aspectos que se presentan en la realidad objeto de estudio, se puede decir, que la profundidad del mismo es intermedia, aportando una información que es valiosa para la comunidad científica.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación obedece tanto a la naturaleza del objeto, situación o evento investigado, como a los objetivos que se persiguen, y a la forma como se recopila la información para dar respuesta a las interrogantes iniciales. Dicho esto, se entiende que la presente investigación describe las características de las variables que afectan la motivación de los empleados de la oficina 870 del Banco de Venezuela. Para ello se realizará una investigación con diseño de campo que consistirá en recopilar una serie de

información y datos relacionados con la investigación directamente del ambiente donde se presenta la problemática. En referencia al diseño de campo, Sabino (2004), señala: “El diseño de campo, son los que se refieren a los métodos a emplear. Cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Son llamados primarios. Por cuanto son datos de primera mano originales...” (p. 89).

En tal sentido, la información y los datos serán levantados sobre las bases teóricas del coaching como herramienta gerencial, con el fin de obtener los resultados adecuados que permitieran conocer con exactitud las necesidades y los requerimientos del personal de la oficina 870 del Banco de Venezuela.

En este contexto, el diseño de investigación seleccionado para el presente trabajo se apoya en una revisión documental, que fue llevado a cabo mediante la indagatoria de libros, revistas, publicaciones, documentos físicos y electrónicos, entre otros, para de esta manera poder recopilar y completar la información que se requirió en el presente proyecto de investigación.

Población

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables, resulta necesario determinar los elementos, individuos, objetos o situaciones, sobre los cuales se llevará a cabo el estudio o investigación. Tales consideraciones conducen a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y efectuando la selección de una muestra. Para Balestrini (2006) la población es: “cualquier conjunto de elementos de lo que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características” (p. 103). De estas ideas se comprende que la población

representan las unidades de análisis que servirán para recolectar información sobre la temática abordada en el estudio, a fin de precisar las variables estudiadas. En el caso objeto de estudio de la población está constituida por el personal de la oficina 0870 del Banco de Venezuela, en Calabozo, estado Guárico, que fueron dieciséis (16) personas.

Muestra

Cuando se utiliza población en una investigación, se debe precisar si la misma requiere de la extracción de muestra para facilitar el manejo de la información. En referencia a estas ideas, Arias (2012) señala: “la muestra es un sub conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.125). Su característica más importante sería entonces la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación. Las muestras tienen una fundamentación matemática-estadística. Tomando lo finito (pequeño) de la población objeto de estudio para la elaboración del presente trabajo de investigación, no se realizó un muestreo como criterio de selección, sino que la población fue estudiada en su totalidad.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizaron las técnicas de recolección: la observación y la encuesta. Sobre la técnica de la observación Arias (Ob. cit) señala lo siguiente: “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca de naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). Los datos fueron recolectados por la propia investigadora, esta forma

parte de la comunidad empresarial objeto del estudio. Por esta razón, la técnica de observación directa es de tipo participante.

De igual manera considerando que el trabajo realizado responde a una investigación de campo, otra técnica de recolección de datos que se utilizó es la encuesta. La encuesta es definida por Sabino (2002) al referir: “es exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas”. (p.107). La encuesta fue una técnica útil para indagar de manera directa en la población objeto de estudio en función a la aplicación del Coaching Gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del Banco de Venezuela, Calabozo, Edo Guárico.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados en el curso del presente de investigación serán: El diario de campo y el cuestionario. En el diario de campo se anotaran los hechos relevantes para el estudio a fin de verificar el desempeño del personal de la oficina 870 del Banco de Venezuela, Calabozo, Edo Guárico.

De igual manera, se utilizó el cuestionario como instrumento idóneo para recabar información desde la técnica de la encuesta. Arias (2011) señala que el cuestionario “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran.” (p.165). Por su parte el cuestionario que se utilizó fue de preguntas abiertas y de alternativas fijas que permitieron conocer de manera específica los datos relacionados con la problemática planteada.

Validez del Instrumento

La validez del instrumento corresponde a la precisión con que un instrumento sirve para medir lo que se persigue en el desarrollo de una investigación. La Validez se define según Palella y Martins (2010), “como la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Existen varios métodos para garantizar su evidencia”. (p.172). De allí se concluye que la validación es la capacidad que posee un instrumento para medir los resultados de lo que se pretende, con propiedad. La validez de los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación estuvo sujeta a juicio de expertos integrado por personas experimentadas en: metodología de la investigación, gerencia pública y gerencia de recursos humanos.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición según Hernández y Otros (2006), se refiere:

Al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados, es decir que un instrumento aplicado dos o tres veces al mismo sujeto debe arrojar un resultado consistente, para así poder demostrar la confiabilidad del mismo” (p. 187)

De lo señalado por estos autores se concluye que la confiabilidad del instrumento corresponde a la precisión de que la aplicación de dicho instrumento es segura para obtener los resultados de la población que fue encuestada. Para determinar la confiabilidad del instrumento en el presente estudio se utilizó el coeficiente de Alpha de Crombach. El Coeficiente se calculó basándose en la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \cdot \left(1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\alpha \tau^2} \right)$$

Dónde:

α = Confiabilidad.

N = número de ítems.

α_i = Variante de cada ítem.

τ^2 = Varianza de los puntajes totales.

Como resultado de la prueba piloto para medir la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se obtuvo como resultado 0,92 lo que indica según los estándares de este tipo de coeficientes que mientras más cerca de 1 este el resultado, de acuerdo a ello el instrumento resultante es confiable.

Análisis y procesamiento de datos

Los datos que serán recogidos de los instrumentos aplicados a la población objeto de estudio requieren de un procesamiento, organización, análisis y presentación de los mismos, con la finalidad que se pueda comprender la información encontrada. Al respecto Palella y Martins (2010) señalan:

La presentación de los datos recopilados donde se empleó la representación gráfica las cuales tienen como finalidad, además de resumir la información, producir un impacto visual, pero esta no debe reemplazar la presentación de los datos en cuadros porque éste es un modo más serio de resumirlo, a la vez que facilita una interpretación objetiva y detallada de la información (p.188).

En tal sentido, los instrumentos que serán aplicados para lograr la obtención de los datos necesarios para el desarrollo de la investigación. Posteriormente, estos serán procesados, codificados, tabulados y analizados matemáticos y estadísticamente a través del programa EXCEL del paquete Office para obtener la información que se busca. La información derivada se recolectará y luego se incorporará al texto definitivo, los datos que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos fueron exhibidos en cuadros distributivos de frecuencia e indicadores porcentuales de las respuestas con la finalidad de desarrollar los objetivos planteados.

Asimismo, se presentan gráficos de barras para la comprensión de los resultados obtenidos y un análisis interpretativo mediante prosas simples que se desprenden de los resultados porcentuales obtenidos en cada uno de los indicadores de estudio.

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

En esta parte de la investigación atendiendo a la modalidad de campo y a los objetivos trazados por la investigadora, considerando que fue aplicado un instrumento tipo cuestionario a la población objeto de estudio, se presentan los resultados arrojados en dichos instrumentos. Es de hacerse notar que el análisis se realizó en cuadros porcentuales, donde se vislumbran las alternativas y frecuencias en cada una de las alternativas que fueron presentadas a los encuestados.

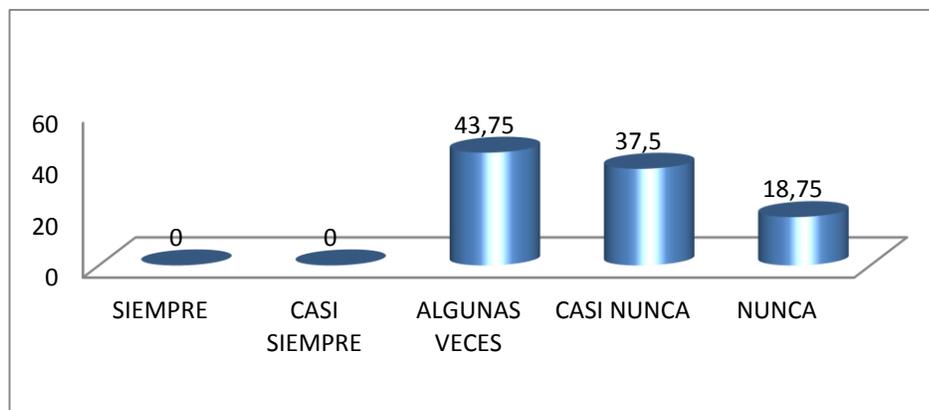
Es importante destacar que además la información que se extrae de las respuestas de los encuestados para su presentación se utilizaron gráficos de barras que dejan ver los porcentajes de respuesta. De igual manera se presenta un análisis cualitativo realizado mediante prosas interpretativas que dejan ver la comprensión que la investigadora hace en consideración a las frecuencias de respuestas emitidas por los encuestados en cada uno de los ítemes presentados.

Respuestas emitidas por los trabajadores del Banco de Venezuela Ofician 870, Calabozo, estado Guárico, para la variable: Motivación de equipos de trabajo de alto rendimiento, donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

Cuadro n°2**ITEM N° 1**

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Desde la institución se promueve la Organización de equipos de alto rendimiento?	00	00	00	00	07	43,75	06	37,5	03	18,75

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 1

Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 1, ¿Desde la institución se promueve la Organización de equipos de alto rendimiento?, el 43,75 % respondió Algunas Veces, 37,5 % Casi Nunca y EL 18,75 % Nunca; no hubo respuestas para las alternativas Siempre Y Casi Siempre. De las respuestas emitidas por los encuestados se deduce que en la institución no se promueve la Organización de equipos de alto rendimiento.

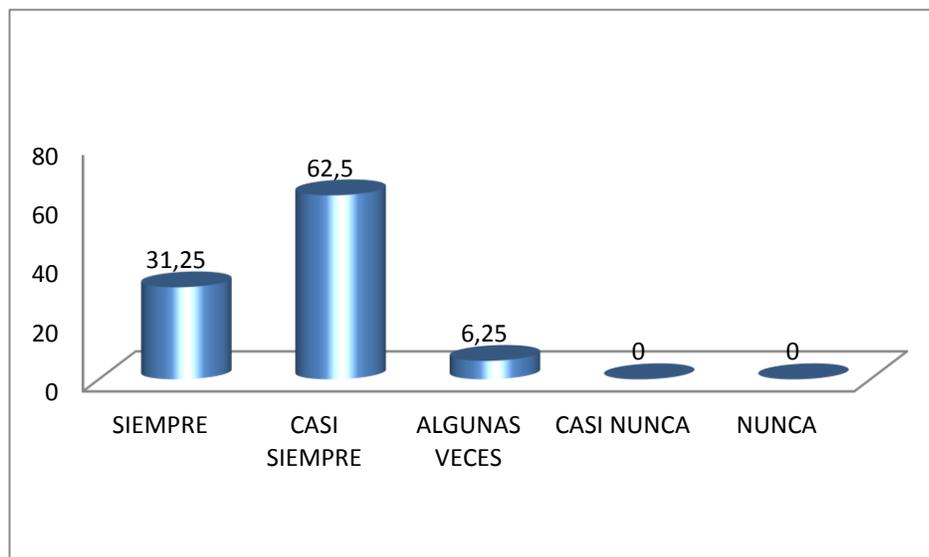
Cuadro n°3

ITEM N° 2

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2. ¿Se le estimula al buen uso del tiempo en el desarrollo de sus funciones?	05	31,25	10	62,5	01	6,25	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 2



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 2, ¿Se le estimula al buen uso del tiempo en el desarrollo de sus funciones?, el 31,25 % respondió Siempre, 62,% % Casi Siempre y el 6,25 % Algunas Veces; no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. En función de las respuestas generadas por los empleados encuestados se concluye que se le estimula al buen uso del tiempo en el desarrollo de sus funciones.

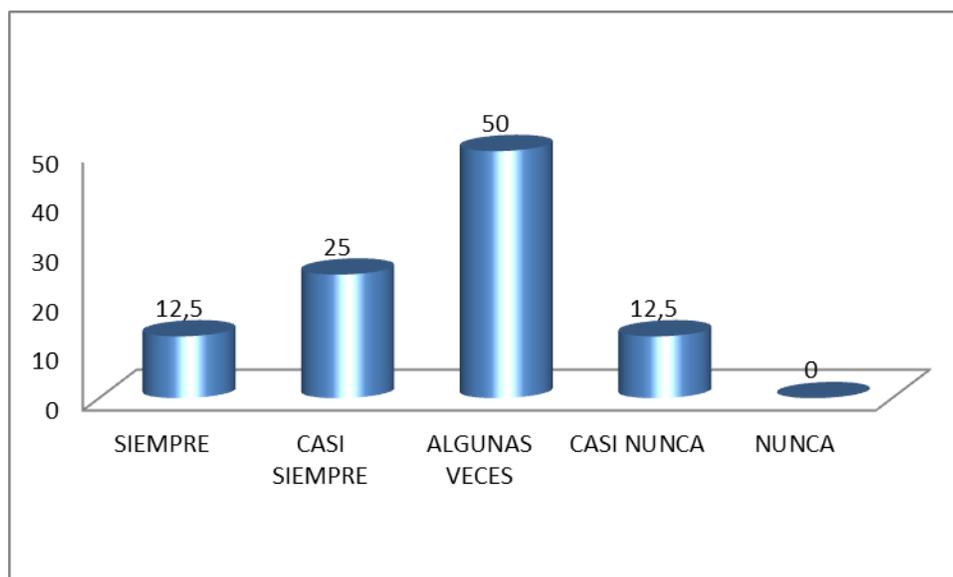
Cuadro n°4

ITEM N° 3

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3. ¿Se propicia la cooperación entre empleados de la institución?	02	12,5	04	25	08	50	02	12,5	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 3



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 3, ¿Se propicia la cooperación entre empleados de la institución?, el 12,5 % respondió Siempre, 25 % % Casi Siempre, el 50% % Algunas Veces y el 12,5 % Casi Nunca; no hubo respuestas para la alternativa Nunca. Considerando los porcentajes reflejadas en las alternativas se infiere que en el ambiente de trabajo de la agencia 870 no se propicia la cooperación entre empleados de la institución.

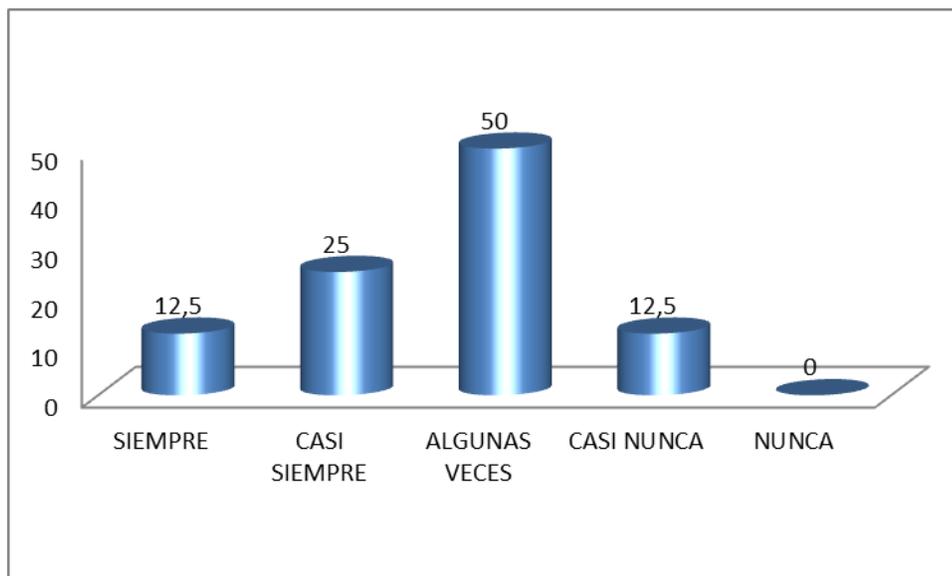
Cuadro n°5

ITEM N° 4

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. ¿Cómo organización se promueve el trabajo mancomunado?	02	12,5	04	25	08	50	02	12,5	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 4



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 4, ¿Cómo organización se promueve el trabajo mancomunado?, el 12,5 % respondió Siempre, 25 % % Casi Siempre, el 50% % Algunas Veces y el 12,5 % Casi Nunca; no hubo respuestas para la alternativa Nunca. Considerando los porcentajes reflejadas en las alternativas se infiere que en el ambiente de trabajo de la agencia 870 no se promueve el trabajo mancomunado.

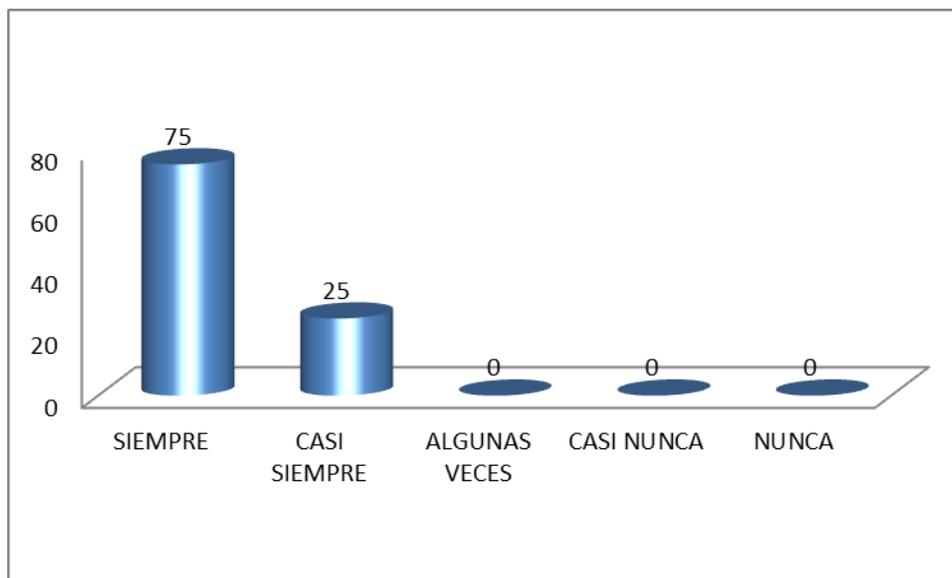
Cuadro n°6

ITEM N° 5

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. ¿Sus actividades se orientan hacia la eficiencia?	12	75	04	25	00	00	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 5



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 5, ¿Sus actividades se orientan hacia la eficiencia?, el 75 % respondió Siempre, 25 % % Casi Siempre; no hubo respuestas para las alternativas Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. De las respuestas suministradas por los empleados que fueron encuestados se concluye que sus actividades laborales en la agencia 870 del Banco de Venezuela se orientan hacia la eficiencia.

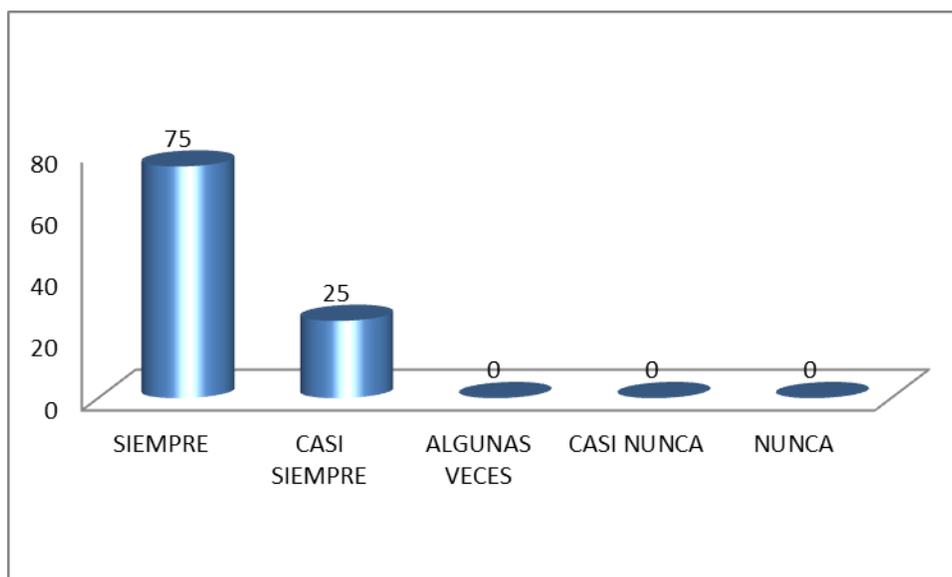
Cuadro n°7

ITEM N° 6

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. ¿Buscan con el ejercicio de sus funciones la efectividad?	12	75	04	25	00	00	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 6



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 6, ¿Buscan con el ejercicio de sus funciones la efectividad?, el 75 % respondió Siempre, 25 % % Casi Siempre; no hubo respuestas para las alternativas Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. De las respuestas suministradas por los empleados que fueron encuestados se concluye que sus actividades laborales en la agencia 870 del Banco de Venezuela se orientan hacia el logro de la eficiencia.

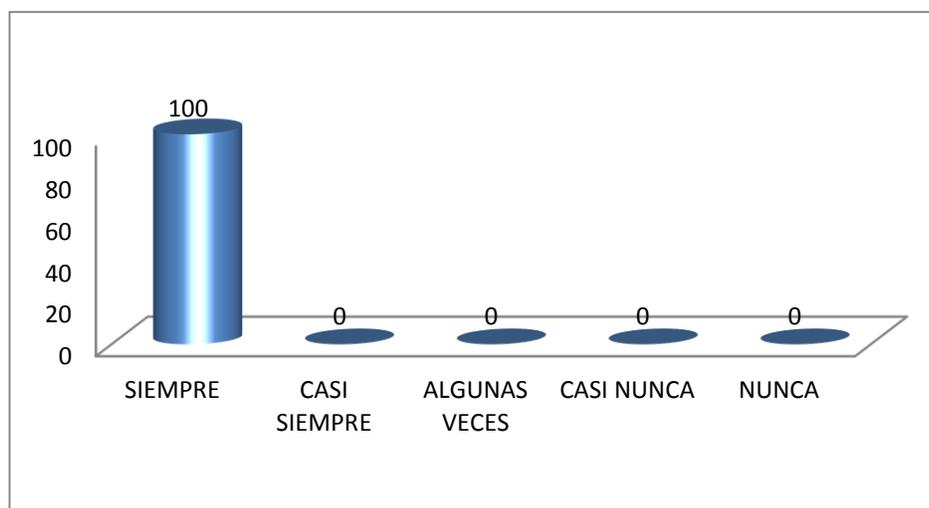
Cuadro n°8

ITEM N° 7

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. ¿Desde sus actividades como empleado de la institución promueve la buena atención al público?	16	100	00	00	00	00	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 7



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 7, ¿Desde sus actividades como empleado de la institución promueve la buena atención al público?, el 100 % respondió Siempre, ; no hubo respuestas para las alternativas Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Las respuestas suministradas por los encuestados permiten inferir que sus actividades laborales se promueve la buena atención al público.

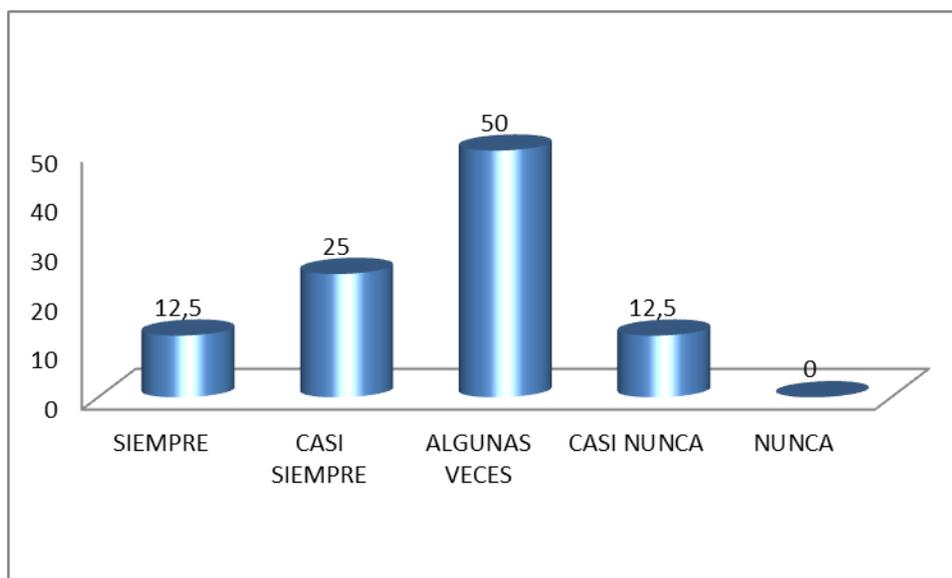
Cuadro n°9

ITEM N° 8

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8. ¿Se orientan hacia el logro de objetivos trazados en lo personal y como equipo de trabajo?	02	12,5	04	25	08	50	02	12,5	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 8



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 8, ¿Se orientan hacia el logro de objetivos trazados en lo personal y como equipo de trabajo?, el 12,5 % respondió Siempre, 25 % % Casi Siempre, el 50% % Algunas Veces y el 12,5 % Casi Nunca; no hubo respuestas para la alternativa Nunca. Considerando los porcentajes reflejadas en las alternativas se infiere que en el ambiente de trabajo de la agencia 870 no se orientan hacia el logro de objetivos trazados en lo personal y como equipo de trabajo.

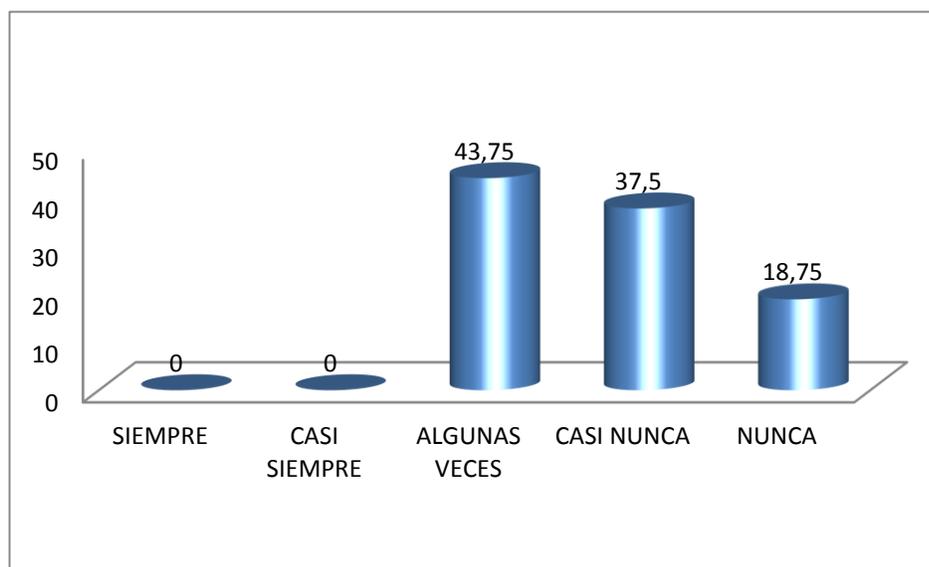
Cuadro n°10

ITEM N° 9

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9. ¿Fomentan los canales de comunicación en la institución?	00	00	00	00	07	43,75	06	37,5	03	18,75

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 9



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 9, ¿Fomentan los canales de comunicación en la institución?, el 43,75 % respondió Algunas Veces, 37,5 % Casi Nunca y EL 18,75 % Nunca; no hubo respuestas para las alternativas Siempre Y Casi Siempre. De las respuestas emitidas por los encuestados se deduce que en la institución no se fomentan los canales de comunicación en la institución.

Respuestas emitidas por los trabajadores del Banco de Venezuela Ofician 870, Calabozo, estado Guárico, para la variable: Aspectos que influyen en la motivación, donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

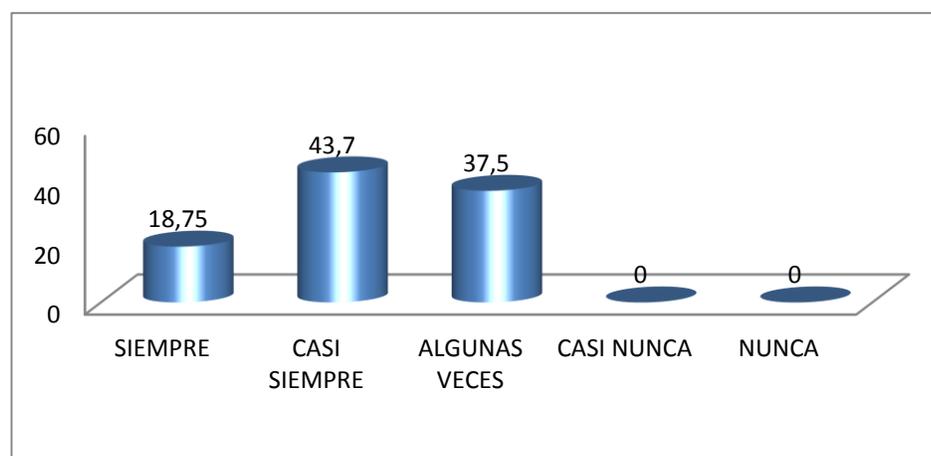
Cuadro n°11

ITEM N° 10

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10. ¿Considera que las condiciones de trabajo inciden en su motivación laboral?	03	18,75	07	43,75	06	37,5	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 10



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 10, ¿Considera que las condiciones de trabajo inciden en su motivación laboral?, el 18,75 % respondió Siempre, el 43,75 % Casi Siempre y el 37,5 % Algunas Veces, 37; no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. Según estos resultados los encuestados consideran que las condiciones de trabajo inciden en su motivación laboral.

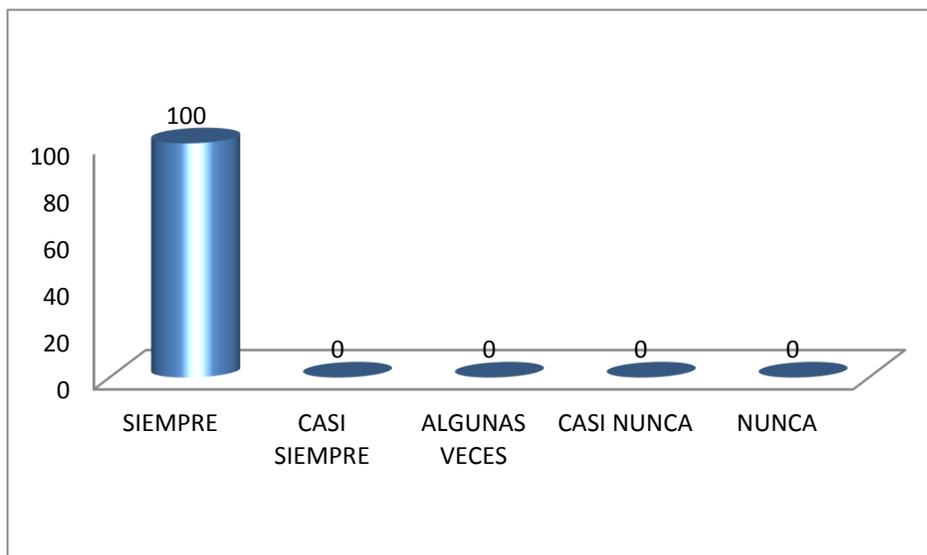
Cuadro n°12

ITEM N° 11

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. ¿El salario es un condicionante de su desempeño en la institución?	16	100	00	00	00	00	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 11



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 11, ¿El salario es un condicionante de su desempeño en la institución?, el 100 % respondió Siempre; no hubo respuestas para las alternativas Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Las respuestas suministradas por los encuestados permiten inferir que el salario es un condicionante de su desempeño en la institución.

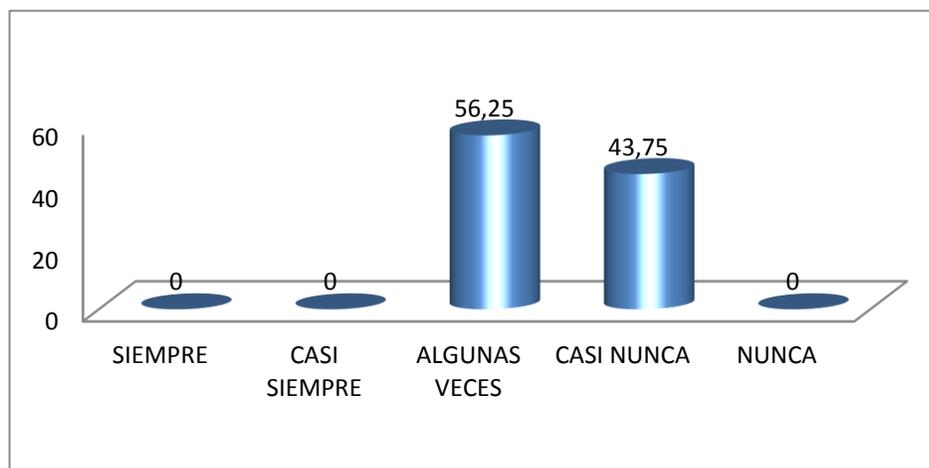
Cuadro n°13

ITEM N° 12

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. ¿La infraestructura y condiciones ambientales afectan su comodidad en el trabajo?	00	00	00	00	09	56,25	07	43,75	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 12



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 12, ¿La infraestructura y condiciones ambientales afectan su comodidad en el trabajo?, el 56,25 % respondió Algunas Veces y el 43,75% Casi Nunca no hubo respuestas para las alternativas Siempre, Casi Siempre y Nunca. De estas respuestas se deduce que los encuestados consideran la infraestructura y condiciones ambientales no afectan su comodidad en el trabajo.

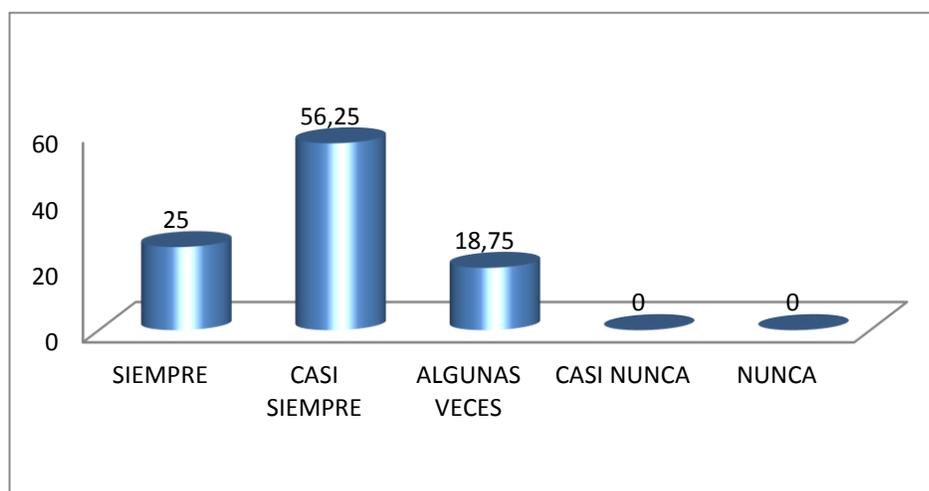
Cuadro n°14

ITEM N° 13

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13. ¿El mobiliario juega un papel fundamental para el desarrollo de sus funciones en la institución?	04	25	09	56,25	03	18,75	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 13



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 13, ¿El mobiliario juega un papel fundamental para el desarrollo de sus funciones en la institución?, el 25 % Siempre, 56,25% Casi Siempre y el 18,75 % respondió Algunas Veces; no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. De estas respuestas se deduce que los encuestados consideran la infraestructura y condiciones ambientales no afectan su comodidad en el trabajo.

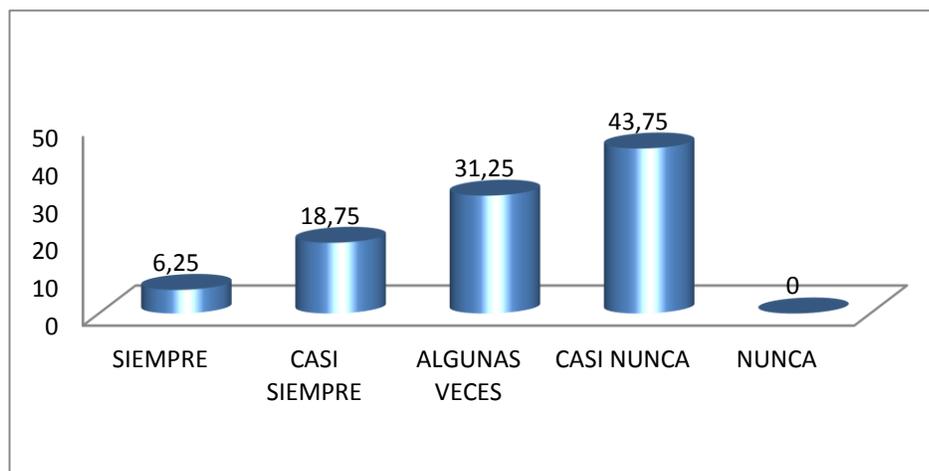
Cuadro n°15

ITEM N° 14

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14. ¿Los procesos de socialización favorecen su rendimiento en la organización?	01	6,25	03	18,75	05	31,25	07	43,75	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 14



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 14, ¿Los procesos de socialización favorecen su rendimiento en la organización?, el 25 % Siempre, 56,25% Casi Siempre y el 18,75 % respondió Algunas Veces; no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. En referencia a las respuestas emitidas por los empleados de la agencia 870 del Banco de Venezuela se concluye que los procesos de socialización no favorecen su rendimiento en la organización.

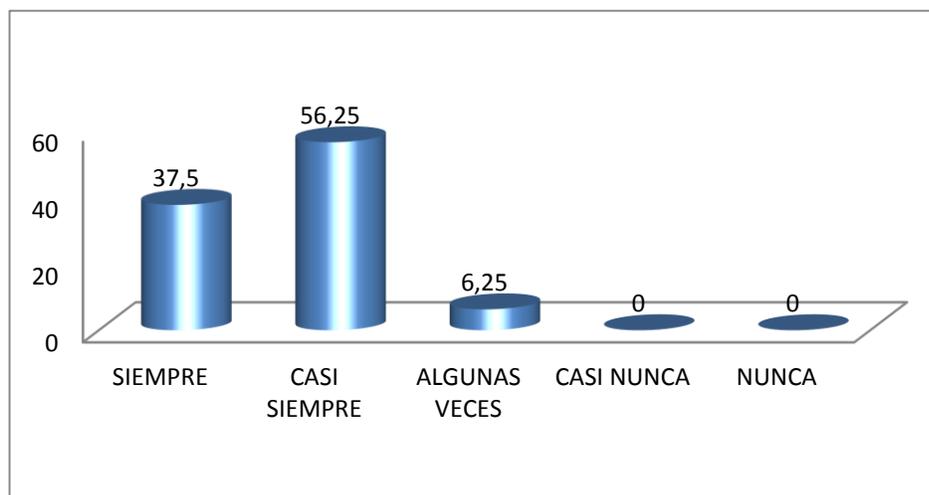
Cuadro n°16

ITEM N° 15

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15. ¿La integración se convierte en un elemento motivador en el desempeño de tus funciones?	06	37,5	09	56,25	01	6,25	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 15



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 15, ¿La integración se convierte en un elemento motivador en el desempeño de tus funciones?, el 37,5 % Siempre, 56,25% Casi Siempre y el 6,25 % respondió Algunas Veces; no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. En referencia a las respuestas emitidas por los empleados de la agencia 870 del Banco de Venezuela se concluye que la integración se convierte en un elemento motivador en el desempeño de tus funciones.

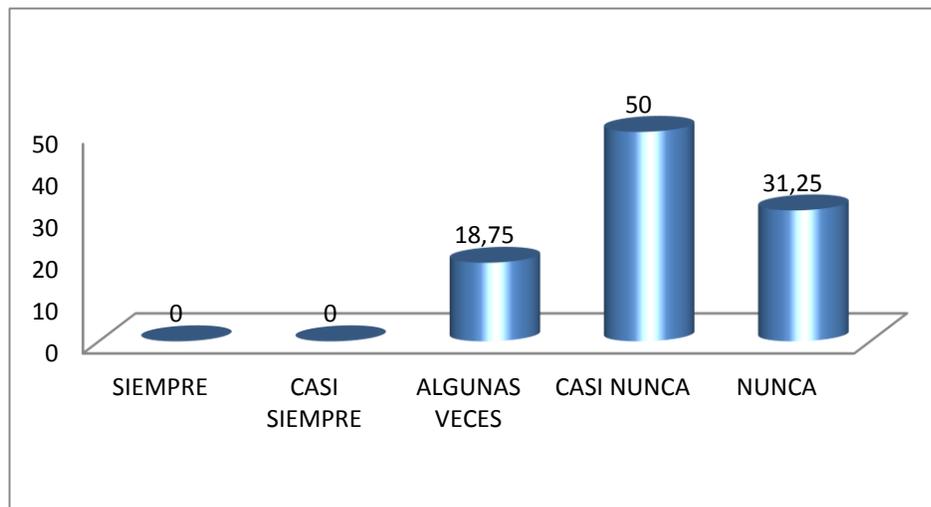
Cuadro n°17

ITEM N° 16

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16. ¿Los aspectos de tu vida personal condicionan tu rendimiento en el trabajo?	00	00	00	00	03	18,75	08	50	05	31,25

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 16



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 16, ¿Los aspectos de tu vida personal condicionan tu rendimiento en el trabajo?, el 18,75 % respondió Algunas Veces, el 50 % Casi Nunca y el 31,25% Nunca; no hubo respuestas para las alternativas Siempre y Casi Siempre. Desde las respuestas emitidas por los encuestados se deduce que los aspectos de tu vida personal no condicionan su rendimiento en el trabajo.

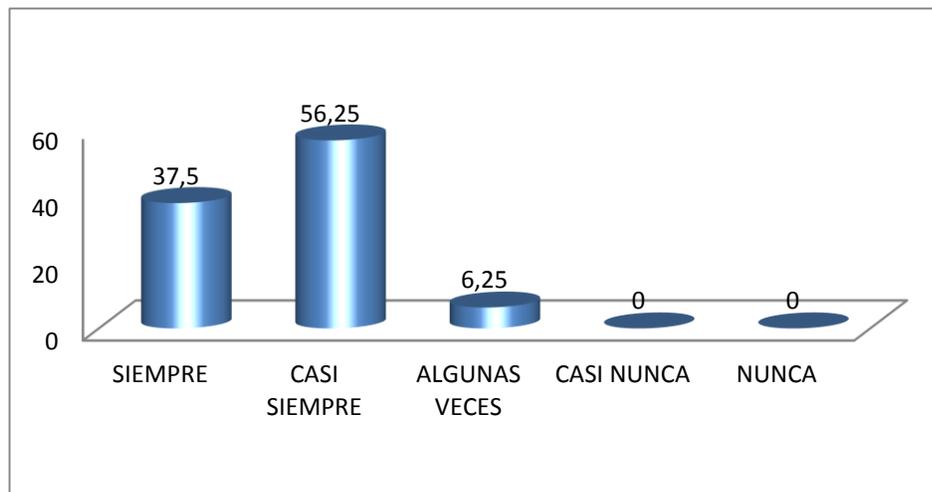
Cuadro n°18

ITEM N° 17

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17. ¿La Afectividad incide en la motivación que sientes en tu ambiente de trabajo?	06	37,5	09	56,25	01	6,25	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 17



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 17, ¿La Afectividad incide en la motivación que sientes en tu ambiente de trabajo?, el 37,5 % Siempre, el 56,25% Casi Siempre y el 6,25 % respondió Algunas Veces; no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. En referencia a las respuestas emitidas por los empleados de la agencia 870 del Banco de Venezuela se concluye que la afectividad incide en la motivación que sientes en tu ambiente de trabajo.

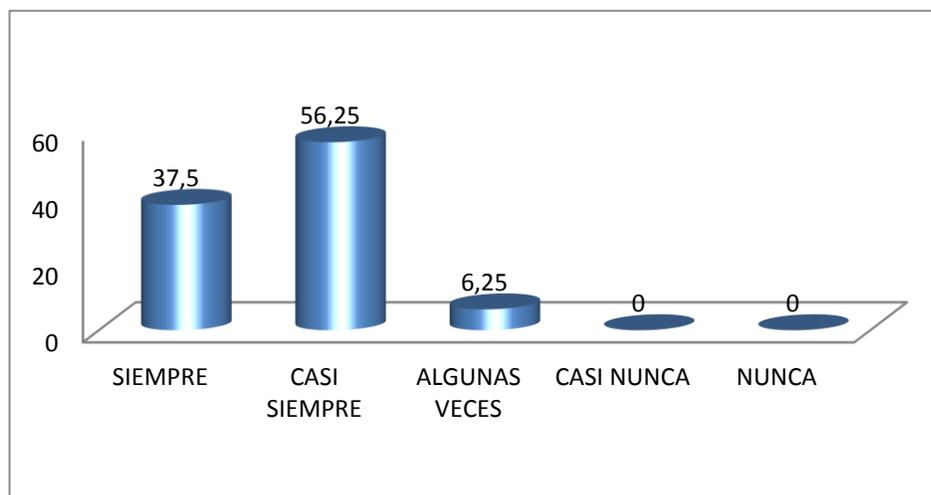
Cuadro n°19

ITEM N° 18

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. ¿Consideras que las presiones son elementos que afectan tu proceso de motivación laboral?	06	37,5	09	56,25	01	6,25	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 18



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 18, ¿Consideras que las presiones son elementos que afectan tu proceso de motivación laboral?, el 37,5 % Siempre, el 56,25% Casi Siempre y el 6,25 % respondió Algunas Veces; no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. En referencia a las respuestas emitidas por los encuestados se infiere que que las presiones son elementos que afectan tu proceso de motivación laboral.

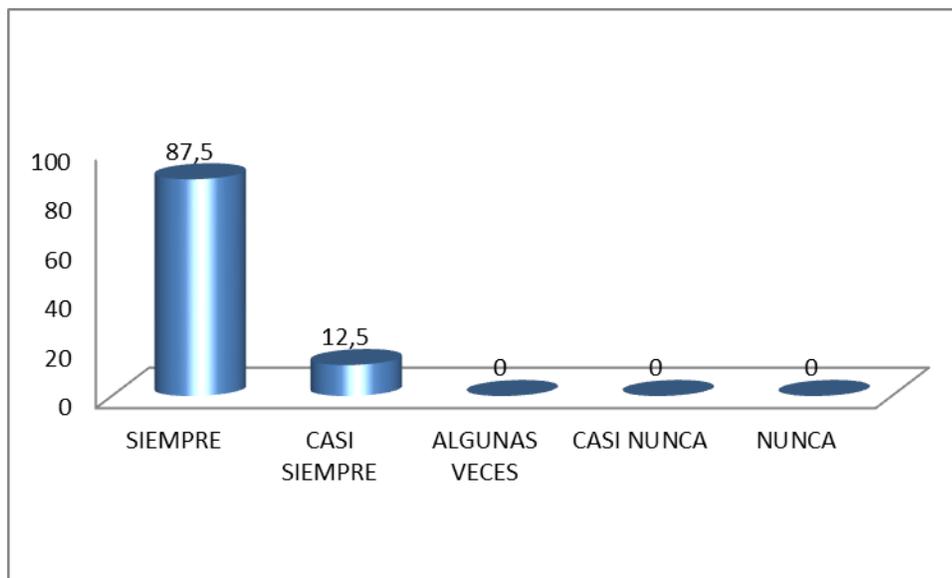
Cuadro n°20

ITEM N° 19

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19. ¿El estrés se convierte en un elemento que condiciona tu rendimiento en la organización?	14	87,5	02	12,5	00	00	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 19



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 19, ¿El estrés se convierte en un elemento que condiciona tu rendimiento en la organización? el 87,5 % Siempre y 12,5% Casi Siempre; no hubo respuestas para las alternativas Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. En función de las alternativas respondidas por los sujetos encuestados se puede asegurar que los empleados consideran que el estrés se convierte en un elemento que condiciona tu rendimiento en la organización.

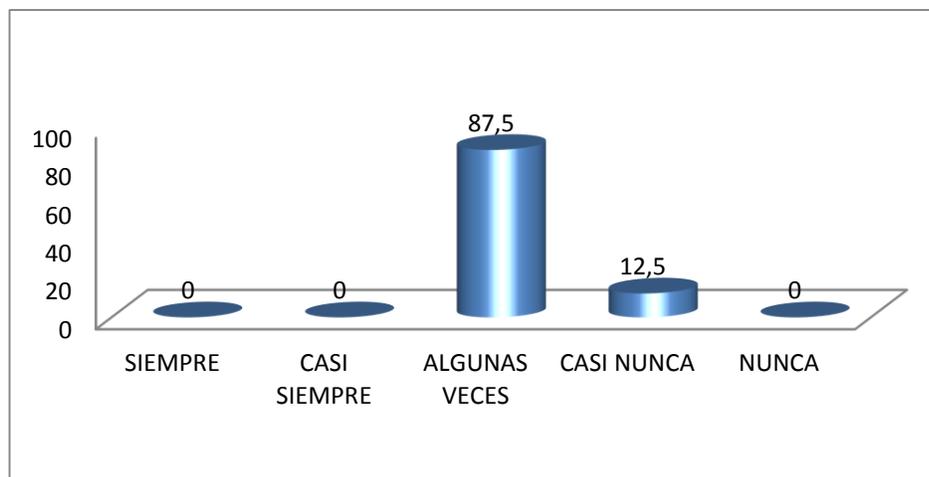
Cuadro n°21

ITEM N° 20

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20. ¿Desde tu experiencia en la organización la desconcentración afecta el desempeño de tus funciones?	00	00	00	00	14	87,5	02	12,5	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 20



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 20, ¿Desde tu experiencia en la organización la desconcentración afecta el desempeño de tus funciones? el 87,5 % Algunas Veces y 12,5% , Casi Nunca; no hubo respuestas para las alternativas Siempre, Casi Siempre y Nunca. En función de las alternativas respondidas por los sujetos encuestados se puede asegurar que los empleados consideran que el en la organización la desconcentración no afecta el desempeño de tus funciones.

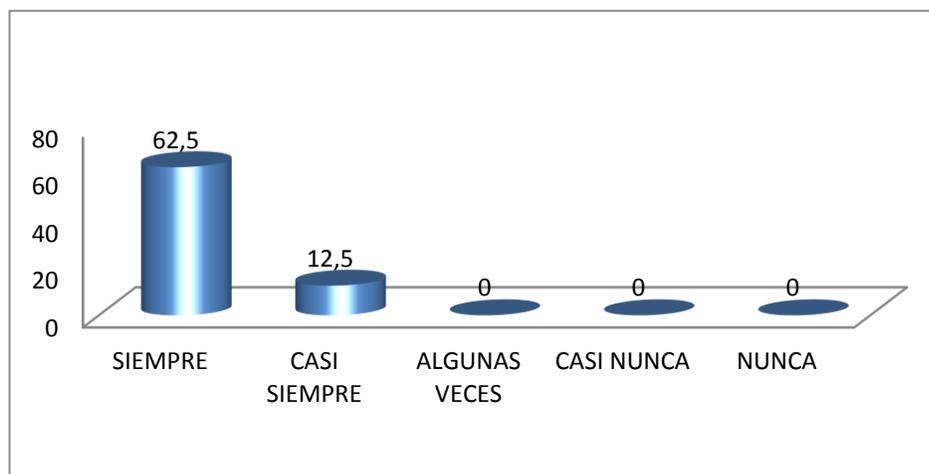
Cuadro n°22

ITEM N° 21

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. ¿Consideras que las tensiones a las que eres sometido afectan tu nivel de motivación en el área laboral?	10	62,5	06	37,5	00	00	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Gráfico n° 21



Fuente: Silva (2017).

En el ítem n° 21, ¿Consideras que las tensiones a las que eres sometido afectan tu nivel de motivación en el área laboral? el 62,5 % Siempre y 37,5% Casi Siempre; no hubo respuestas para las alternativas Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Los encuestados dejan ver en sus respuestas que consideran que las tensiones a las que son sometidos en la institución afectan su nivel de motivación en el área laboral.

Respuestas emitidas por los trabajadores del Banco de Venezuela Ofician 870, Calabozo, estado Guárico, para la variable: Factibilidad de un programa de coaching, donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

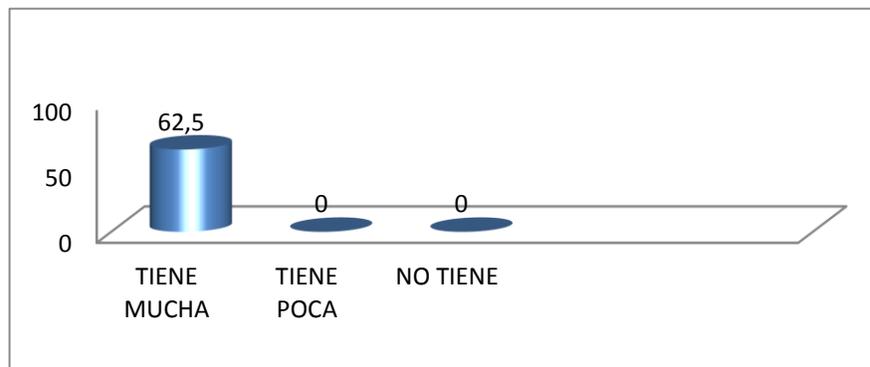
Cuadro n°23

ITEM N° 22

	ALTERNATIVAS					
	Tiene mucha 5		Tiene poca 3		No tiene 1	
	F	%	F	%	F	%
22. Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad Gerencial?	16	100	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Grafico N°22



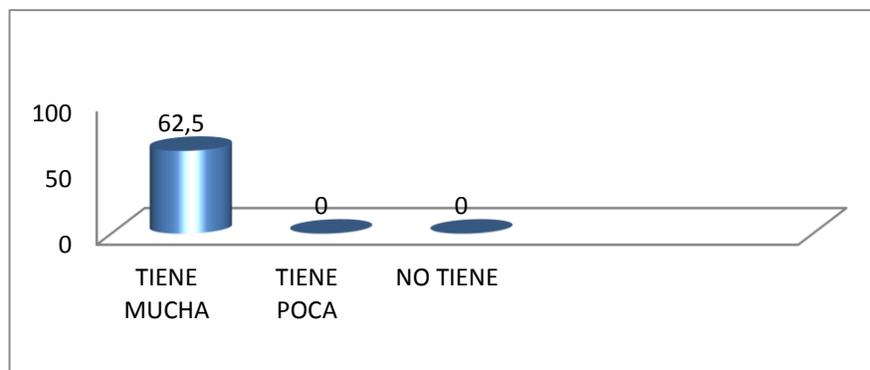
Fuente: Silva (2017).

En el ítems n°22, Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad Gerencial?; el 100% respondió Tiene mucha; no hubo respuesta para las alternativas Tiene Poca y No tiene. De las respuestas suministradas por los encuestados se deduce que la propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad Gerencial.

Cuadro n°24**ITEM N° 23**

	ALTERNATIVAS					
	Tiene mucha 5		Tiene poca 3		No tiene 1	
	F	%	F	%	F	%
23. Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad económica?	16	100	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Grafico N°23

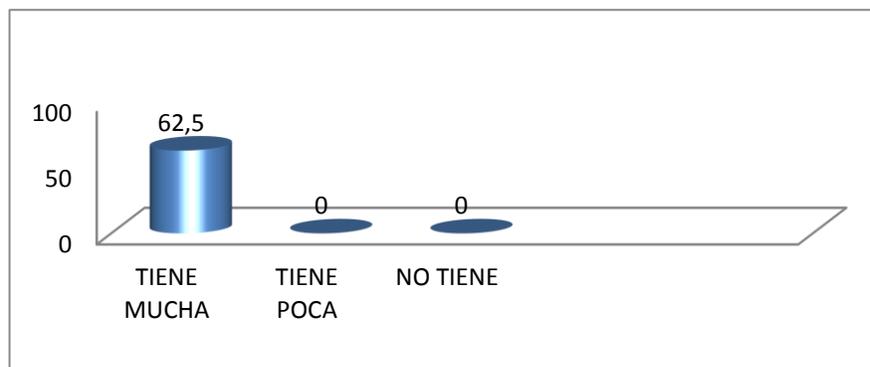
Fuente: Silva (2017).

En el ítems n°23, Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad económica?; el 100% respondió Tiene mucha; no hubo respuesta para las alternativas Tiene Poca y No tiene. De las respuestas suministradas por los empleados encuestados de la agencia 870 del Banco de Venezuela, se deduce que la propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad económica.

Cuadro n°25**ITEM N° 24**

	ALTERNATIVAS					
	Tiene mucha 5		Tiene poca 3		No tiene 1	
	F	%	F	%	F	%
23. Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad institucional?	16	100	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Grafico N°24

Fuente: Silva (2017).

En el ítems n°24, Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad institucional?; el 100% respondió Tiene mucha; no hubo respuesta para las alternativas Tiene Poca y No tiene. De las respuestas suministradas por los empleados encuestados de la agencia 870 del Banco de Venezuela, se deduce que la propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad institucional.

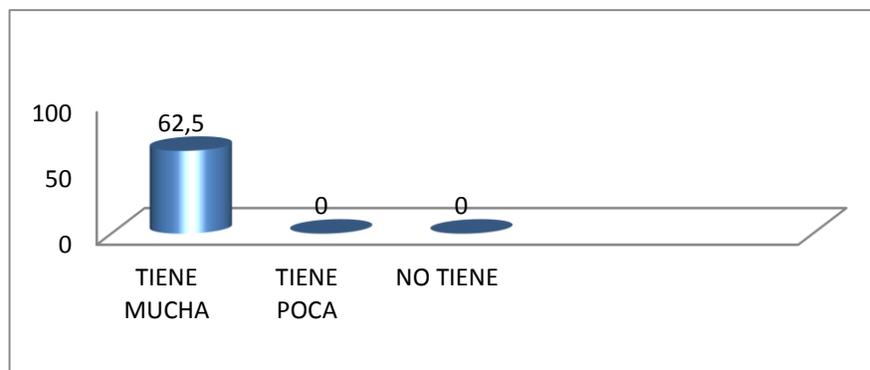
Cuadro n°26

ITEM N° 25

	ALTERNATIVAS					
	Tiene mucha 5		Tiene poca 3		No tiene 1	
	F	%	F	%	F	%
23. Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad operativa?	16	100	00	00	00	00

Fuente: Silva (2017).

Grafico N°25



Fuente: Silva (2017).

En el ítems n°25, Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad operativa?; el 100% respondió Tiene mucha; no hubo respuesta para las alternativas Tiene Poca y No tiene. En función de las respuestas suministradas por los empleados de la agencia 870 del Banco de Venezuela, se concluye que la propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad operativa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en el instrumento que fue aplicado a los empleados de la agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico, se presentan las siguientes conclusiones:

En cuanto a la variable: Motivación de equipos de trabajo de alto rendimiento, se concluye que desde la institución no se promueven los equipos de alto rendimiento, lo cual viene a ser una factor esencial para el funcionamiento de las organizaciones ante los vertiginosos y acelerados cambios que se suscitan en pleno Siglo XXI, lo cual hace repensar lo que se está haciendo a nivel gerencial por revertir tal situación. De igual manera, se evidencia que poco se impulsa la cooperación, el trabajo mancomunado entre los diferentes empleados, lo cual representa una debilidad que debe subsanarse para el óptimo funcionamiento de esta institución; así como no se siguen los canales regulares en el proceso comunicativo organizacional.

Asimismo, se comprende en referencia a esta variable de estudio que existen aspectos positivos dentro del funcionamiento de la agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico, entre los que destaca se le estimula al buen uso del tiempo en el desarrollo de sus funciones, la búsqueda de la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos trazados a nivel de empleados y de la organización y una de las banderas prioritarias de esta institución es propiciar la atención efectiva al público que a diario visita la institución.

En cuanto a la variable: Aspectos que influyen en la motivación, se pudo conocer que los encuestados manifiestan en sus ideas que existen ciertos aspectos que son condicionantes de su motivación para desarrollar el trabajo dentro de la institución entre las cuales destaca las condiciones laborales, e salario, el mobiliario existente en la organización para el

desarrollo de sus funciones, de igual manera los empleados reconocen que los procesos de socialización favorecen su proceso de rendimiento en la organización, la integración se convierte en un elemento motivador en el desempeño de tus funciones, también hay que significar que las presiones son elementos que afectan tu proceso de motivación laboral.

Asimismo hay que destacar que el estrés se convierte en un elemento que condiciona tu rendimiento en la organización y consideran que las tensiones a las que son sometidos los encuestados afectan tu nivel de motivación en el área laboral. En esta misma variable se pudo comprender que la infraestructura no afecta el desarrollo de sus funciones en la de la agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico. Es importante significar que la motivación en los ambientes de trabajo es un aspecto significativo que viene a incidir en el logro de los objetivos trazados, es por ello, que desde esta experiencia investigativa se develan una serie de debilidades que subyacen en las relaciones gerenciales desarrolladas en la institución estudiada y que deben ser fortalecidas con estrategias y acciones innovadoras.

En cuanto a la variable: Factibilidad de un programa de coaching, se concluye que los empleados de la agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico, que fueron encuestados para conocer su apreciación sobre el producto final de esta investigación, dejan ver en sus respuestas que esta propuesta tiene factibilidad económica, gerencial, institucional y operativa, lo cual viene a ser un aspecto significativo y positivo que favorece la propuesta que se presenta para generar un espacio gerencial donde se estimule la formación de equipos de alto rendimiento que se orienten a lograr metas individuales y en colectivo, bajo estándares de compañerismo, cooperación, solidaridad, inspirados por la eficacia y efectividad en las acciones desempeñadas.

Recomendaciones

Entre las recomendaciones que se desprenden del presente estudio se enuncian las siguientes:

Fortalecer la cooperación entre los diferentes empleados de la agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico.

Desarrollar acciones que favorezcan la formación de equipos de alto desempeño.

Evaluar la efectividad de las actividades desarrolladas en la institución, medibles en estándares de atención al público, liderazgo y desarrollo organizacional.

Estimular la comunicación afectiva y sinérgica en el contexto de las relaciones institucionales.

Fortalecer valores y principios organizacionales, hacia el éxito individual y colectivo.

Desarrollar el programa de coachign gerencial que se propone como producto final del presente estudio para motivar a la conformación de equipos de alto rendimiento en la agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Titulo

EL COACHING GERENCIAL PARA LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA OFICINA 870 DEL BANCO DE VENEZUELA, CALABOZO, EDO GUARICO.

Presentación

Las organizaciones requieren que sus empleados y miembros estén aprendiendo, ejercitándose activamente en sus funciones y poniendo en práctica ese potencial de sus capacidades, habilidades y destrezas para alcanzar sus metas y objetivos, pero también se requiere que desde la gerencia se estimule, se motive y se propicie esa interacción, cooperación y trabajo mancomunado de los actores, haciéndoles ver que tienen labores individuales, pero que como equipo se pueden lograr mejores resultados, de allí que se hace necesario ver la formación de equipos de alto rendimiento como una imperiosa necesidad para dar respuesta a los vertiginosos cambios que se presentan en el contexto actual.

En tal sentido, se trata de optimizar el desarrollo de las organizaciones, es por ello que se presenta la propuesta de un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, que viene a convertirse en una herramienta útil para la formación de los miembros de la organización para que desarrollen sus habilidades y destrezas en función de lograr los objetivos y metas trazadas.

Justificación de la Propuesta

En la actualidad la gerencia pública requiere del desarrollo de estrategias que propicien la resignificación y la optimización de las funciones de las organizaciones bajo estándares de calidad, eficacia y eficiencia, lo cual redunde en el logro de los objetivos que se han trazado, en el desarrollo de sus miembros, en el fortalecimiento de las relaciones entre los empleados y los gerentes, bajo un clima organizacional favorable, es por ello que un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, se reviste de importancia, la cual se ve justificada al considerar las siguientes razones:

Desde lo **gerencial**, es un aporte valioso que se perfila a la consolidación de una gerencia estratégica que irrumpe en lo común y tradicional para presentar cambios ajustados a la demanda social y que favorecerá la atención al público que es uno de los pilares fundamentales de las organizaciones financieras. De igual manera con este programa formativo se atiende a los empleados de la organización, buscando abarcar aspectos de crecimiento personal y profesional que las instituciones deben prever en los actuales momentos de cambios e innovaciones.

Desde lo **institucional**, se convierte en una interesante alternativa de formación en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, n, cooperación, que responde a esa política de fomento de la preparación del personal de esta institución, lo cual va a contribuir en optimización de las relaciones entre los empleados y mejoras en la comunicación y trabajo en equipo del cual adolece la institución y que se vio reflejado en el desarrollo del presente estudio. Este programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño se convertirá en un aporte que emerge desde esta oficina aplicable en otras oficinas de la institución a nivel nacional.

En lo **social**, el desarrollo de la presente propuesta se reviste de particularidad en el aspecto social por cuanto se busca la formación de individuos para desempeñar sus funciones que están al servicio de la sociedad, lo cual se traduce en un aporte para favorecer la atención de los usuarios y usuarias que a diario hacen uso efectivo de los servicios que presta esta entidad financiera.

En lo **metodológico**, la propuesta un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, es un estudio relevante que se inserta en la línea de investigación de gerencia pública y que viene a servir de aporte epistémico para futuras propuestas de corte similar que se orienten a la contribución formativa de las organizaciones.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Consolidar la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, desde el desarrollo de un programa de coaching gerencial.

Objetivos Específicos

Propiciar la formación de los empleados de la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico.

Facilitar herramientas formativas sobre el coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Estimular la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, con la implementación de un programa de coaching.

Generar espacios para el desarrollo personal, profesional y colectivo de los empleados de la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico.

Factibilidad de la propuesta

La implementación de un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, presenta factibilidad económica y financiera, institucional y operativa:

Factibilidad Económica y financiera: Es un programa de formación que no requiere de inversiones costosas, con la preparación de la investigadora se puede ejecutar sin generar gastos a la institución, además que no requiere de equipos costosos, con lo disponible en la institución se puede lograr.

Factibilidad institucional: Para la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico la propuesta derivada del presente estudio será una interesante oportunidad de formar a sus empleados en materia de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño, lo cual es factible de realizar pues se cuenta con el espacio físico, algunos equipos como computadora video beam, mobiliario entre otros.

Factibilidad operativa: Existen las condiciones, el tiempo y disponibilidad de los involucrados para llevar a cabo un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico.

Estructura de la propuesta

La propuesta derivada del presente estudio es un programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico, el cual se estructura en seis (06) modulo presentados en la siguiente figura:

Figura n° 1: Estructura de la propuesta



Fuente: Silva (2017).

Cuadro n° 27

Módulo I

MODULO I:	ACTITUDES Y CAMBIOS GERENCIALES
OBJETIVO:	Fomentar un cambio de actitud en los empleados de la Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico.
CONTENIDOS:	Formación de las actitudes Tipo de cambios. Roles de las actitudes en la vida cotidiana. Cambios y transformaciones DEL Siglo XXI. Valores organizacionales. Retos y compromisos.
RECURSOS	HUMANOS: Coach (Facilitador) Empleados Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico. MATERIALES: Diapositivas Computadora Video vean Sala de reuniones
LAPSO DE EJECUCION:	2 horas

Fuente: Silva (2013)

Cuadro n° 28

Módulo II

MODULO II:	INTRODUCCIÓN AL COACHING
OBJETIVO:	Estimular la participación de los empleados de la Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico, en el programa de coaching.
CONTENIDOS:	Términos básicos de coaching Coaching empresarial Principios y Beneficios del coaching El directivo como coach Características del coach Conducta del coach El coach frente a los retos del Siglo XXI y la gerencia.
RECURSOS	<p>HUMANOS: Coach (Facilitador) Empleados Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico.</p> <p>MATERIALES: Diapositivas Computadora Video vean Sala de reuniones</p>
LAPSO DE EJECUCION:	2 horas

Fuente: Silva (2017).

Cuadro n° 29

Módulo III

MODULO III: INTERVENCIONES DEL COACHING	
OBJETIVO:	Estimular en los Empleados Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico, intervenciones desde el coaching.
CONTENIDOS:	Toma de decisiones sabias Vida de estabilidad y madurez emocional Mentalidad positiva Resolución de problemas Cómo aprender de los errores y fracasos
RECURSOS	HUMANOS: Coach (Facilitador) Empleados Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico. MATERIALES: Diapositivas Computadora Video vean Sala de reuniones
LAPSO DE EJECUCION:	2 horas

Fuente: Silva (2017).

Cuadro n° 30

Módulo IV

MODULO IV:	TÉCNICAS DEL COACHING
OBJETIVO:	Comprender las técnicas del coaching para la optimización de los procesos gerenciales.
CONTENIDOS:	Técnica del feedback Feedback eficiente Feedback y los procesos gerenciales Beneficios del feedback Técnicas de comunicación El coach como comunicación El arte de escuchar La comunicación no verbal La comunicación eficaz, eficiente y sinérgica.
RECURSOS	HUMANOS: Coach (Facilitador) Empleados Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico. MATERIALES: Diapositivas Computadora Video vean Sala de reuniones
LAPSO DE EJECUCION:	2 horas

Fuente: Silva (2017).

Cuadro n° 31

Módulo V

MODULO V:	COACHING Y EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
OBJETIVO:	Favorecer la formación de equipos de alto desempeño en la Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico.
CONTENIDOS:	<p>Grupos y equipos de trabajo</p> <p>Equipo de alto desempeño</p> <p>¿Cuándo son apropiados los equipos?</p> <p>Características de los equipos de alto rendimiento</p> <p>Beneficios</p> <p>Formación de equipos de alto desempeño</p> <p>Equipos de alto desempeño y el coach</p>
RECURSOS	<p>HUMANOS:</p> <p>Coach (Facilitador)</p> <p>Empleados Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico.</p> <p>MATERIALES:</p> <p>Diapositivas</p> <p>Computadora</p> <p>Video vean</p> <p>Sala de reuniones</p>
LAPSO DE EJECUCION:	2 horas

Fuente: Silva (2017).

Cuadro n° 32

Módulo VI

MODULO V:	Evaluación del Programa de Coaching
OBJETIVO:	Evaluar el programa de coaching en la motivación de equipos de alto desempeño.
CONTENIDOS:	Desarrollo del programa Logros y objetivos Formación de equipos de alto desempeño Crecimiento personal Relaciones interpersonales Metas gerenciales
RECURSOS	HUMANOS: Coach (Facilitador) Empleados Agencia 870 del Banco de Venezuela, Calabozo estado Guárico. MATERIALES: Diapositivas Computadora Video vean Sala de reuniones
LAPSO DE EJECUCION:	2 horas

Fuente: Silva (2017).

Referencias Bibliográficas

- Álvarez y Otros (2011). Coaching, Motivación y Retención de Personal. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de psicología. Bogotá. Colombia.
- Arias (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ta Edición. APA-UPEL.
- Ballestrini (2006). Perfeccionamiento Empresarial: Realidades y Retos. La Habana: Ciencias Sociales.
- Balderas (2016). Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V. Trabajo de maestría. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Briola (2015). El trabajo en equipo y su impacto en la organización. Universidad de Buenos Aires. Documento en línea, disponible en: www.econ.uba.ar/.../trabajos.../Briola-%20EL%20TRABAJO%20EN%20
- Camargo (2013). Equipos de alto desempeño para una empresa de servicios tecnología. Trabajo de especialización. Universidad Simón Bolívar. Caracas.
- Campos (2012). El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860.
- Donoso y Garcia (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (Etad). Revista Gestión de las Personas y Tecnología – ISSN 0718-5693 – Edición N° 15–Noviembre de 2012
- Henderson (2008). Estrategias gerenciales para contadores públicos. Editorial Indiana. New Age international.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) Investigación Cualitativa cuarta Edición Editorial: McGraw-Hill. México.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Publicada en Gaceta Oficial (Extraordinaria) N° 6.076. 7de Mayo de 2012.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Publicada en Gaceta Oficial (Extraordinaria) N° 38.236. 26 de Julio de 2005.

Linares (2015). Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A. Valera. Trabajo de Maestría. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Valera, estado Trujillo.

Mantilla, M., y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia* , 21.

Marvel y Otros (2011). Factores grupales que inciden en la productividad Revista Universidad, Ciencia y Tecnología. *Versión impresa* ISSN 1316-4821. uct v.15 n.61 Puerto Ordaz dic. 2011.G

O'Connor J. (2005). Manual de Coaching.

Palella, S y Martins, P. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Peña (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.

Reid-Cunningham, A. (2008). *Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis*. PhD Qualifying Examination School of social welfare university of California. Berkeley.

Shapiro, L. (2005). Evolution of Collaborative Distance Work at Items Structure and Process. Journal of Knowledge Management.

Sabino, C. (2004). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela

Seguel (2013). Creación y gestión de equipos virtuales globales de alto desempeño. Trabajo de maestría. Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Senge, P. (1993). La Quinta Disciplina, Editorial Granica, Barcelona.

Tamayo y Tamayo (2011) Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. 5ta Edición. México.

Vetulono (2009). Estudio del clima laboral y la Productividad en empresas pequeñas y Medianas: el transporte vertical en la Ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina). Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Valencia. España.

ANEXOS



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ**

**Ciudadano:
Empleado del Banco Venezuela Oficina 870.
Ciudad.**

Reciba un saludo cordial y afectuoso, por medio de la presente solicito su colaboración con el desarrollo de la investigación denominada: **EL COACHING GERENCIAL PARA LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA OFICINA 870 DEL BANCO DE VENEZUELA, CALABOZO, EDO GUARICO**, desarrollada como como requisito parcial para optar al título de Magister en Gerencia Publica en a UNELLEZ. Es importante destacar que la información suministrada será con fines investigativos, por lo que agradecemos emitir respuestas que correspondan a la realidad educativa universitaria en la que está inserto.

Sin más por el momento, me suscribo quedando siempre a sus gratas órdenes.

Econ. Rosaura Silva

Instrucciones para el cuestionario

- ✓ Lea cuidadosamente cada ítem.
- ✓ Seleccione la respuesta más apropiada para cada caso.
- ✓ Marque con una "X" dentro del recuadro el reactivo de respuesta que considere su caso según las alternativas propuestas.
- ✓ Responda todos los ítems, la omisión de alguno podría influir en el resultado del estudio
- ✓ En caso de dudas consulte a la encuestadora.

INSTRUMENTO

Variable: Motivación de equipos de trabajo de alto rendimiento	ALTERNATIVAS				
	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas veces 3	Casi Nunca 2	Nunca 1
1. ¿Desde la institución se promueve la Organización de equipos de alto rendimiento?					
2. ¿Se le estimula al buen uso del tiempo en el desarrollo de sus funciones?					
3. ¿Se propicia la cooperación entre empleados de la institución?					
4. ¿Cómo organización se promueve el trabajo mancomunado?					
5. ¿Sus actividades se orientan hacia la eficiencia?					
6. ¿Buscan con el ejercicio de sus funciones la efectividad?					
7. ¿Desde sus actividades como empleado de la institución promueve la buena atención al público?					
8. ¿Se orientan hacia el logro de objetivos trazados en lo personal y como equipo de trabajo?					
9. ¿Fomentan los canales de comunicación en la institución?					

Variable: Aspectos que influyen en la motivación	ALTERNATIVAS				
	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas veces 3	Casi Nunca 2	Nunca 1
10. ¿Considera que las condiciones de trabajo inciden en su motivación laboral?					
11. ¿El salario es un condicionante de su desempeño en la institución?					
12. ¿La infraestructura y condiciones ambientales afectan su comodidad en el trabajo?					
13. ¿El mobiliario juega un papel fundamental para el desarrollo de sus funciones en la institución?					
14. ¿Los procesos de socialización favorecen su proceso de rendimiento en la organización?					
15. ¿La integración se convierte en un elemento motivador en el desempeño de tus funciones?					
16. ¿Los aspectos de tu vida personal condicionan tu rendimiento en el trabajo?					
17. ¿La Afectividad incide en la motivación que sientes en tu ambiente de trabajo?					
18. ¿Consideras que las presiones son elementos que afectan tu proceso de motivación laboral?					
19. ¿El estrés se convierte en un elemento que condiciona tu rendimiento en la organización?					
20. ¿Desde tu experiencia en la organización la desconcentración afecta el desempeño de tus funciones?					
21. ¿Consideras que las tensiones a las que eres sometido afectan tu nivel de motivación en el área laboral?					

Variable: Factibilidad de un programa de	ALTERNATIVAS
---	---------------------

coaching	Tiene mucha 5	Tiene poca 3	No tiene 1
22. ¿Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad Gerencial?			
23. ¿Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad Económica?			
24. ¿Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad Institucional?			
25. ¿Una propuesta de de un programa de coaching tiene factibilidad Operativa?			