



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL COACHING
GERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE
EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SOLINDUS
M&L C.A.**

Autor: Katherine Urbinas

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL COACHING GERENCIAL PARA EL
DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO
DE LA EMPRESA SOLINDUS M&L C.A.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de
Licenciada en Administración de Empresas

Autor: Katherine Urbinas

Tutor: Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre 2019



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Diego, Octubre 2019.

ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN EL COACHING GERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SOLINDUS M&L C.A.**; ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

DEDICATORIA

Los grandes sueños siempre se logran cuando nos esforzamos con constancia, perseverancia y disciplina para alcanzar lo tanto anhelado. Uno de mis grandes sueños era culminar mi carrera que le da paso al inicio de otra meta, la cual me sigue permitiendo obtener triunfos deseados, es por ello que desde ya dedico mi trabajo de grado a las siguientes personas:

A **Dios**, Primeramente a Dios por ser mi creador, el motor de mi vida, por no haber dejado que me rinda en ningún momento e iluminarme para salir adelante, porque todo lo que tengo, lo que puedo y lo que recibo es regalo que él me ha dado.

A mis padres **Carmen Ramírez y Pedro Urbina**, quienes son y serán siempre mis guías, quienes me han enseñado a luchar con mente positiva.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Sin embargo resaltaré solo algunas de estas personas sin las cuales no hubiese hecho realidad este sueño tan anhelado como es la culminación de mi carrera.

A mi **Dios**, Todo poderoso por siempre guiar mi camino y darme la fortaleza para afrontar los obstáculos y salir adelante con mis objetivos.

A mis **Padres**, por el cariño y el apoyo incondicional que he tenido siempre sobre todo en el proceso de formación a lo largo de mi carrera, de quienes he recibido sus mejores palabras y consejos, que me han acompañado y me acompañaran toda la vida para hacer mejor cada una de las actividades que me propongo.

A mi Profesora y tutora académica **Licda. Ysabel Pantojas**, por compartir gran parte de su conocimiento conmigo, por guiarme en la elaboración de este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a **mis familiares, amigos** y todas aquellas personas que me han ayudado a alcanzar uno de mis más grandes objetivos que desde que empecé era un árbol que aún no se le veía los frutos pero que poco a poco los he empezado a cosechar. Muchas Gracias...

ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	8
Objetivos de la Investigación.....	8
Justificación de la Investigación.....	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	14
Definición de Términos Básicos.....	29
CAPITULO III. FASES METODOLÓGICAS	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	31
Fases de la Investigación.....	32
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	32
Fase II. Análisis de debilidades y fortalezas.....	33
Fase III. Diseño de estrategias.....	34
CAPITULO IV. RESULTADOS	
Presentación de los resultados.....	35
Resultados objetivo 1.....	36

Resultados objetivo 2.....	48
Matriz FODA.....	48
Análisis FODA.....	49
Resultados objetivo 3.....	50
CAPITULO V. LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	51
Objetivos de la propuesta.....	51
Justificación de la propuesta.....	52
Factibilidad de la propuesta.....	53
Desarrollo de la propuesta.....	56
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	71
A. Modelo de la encuesta.....	72
B. Carta de validación del instrumento.....	73

LISTA DE CUADROS

Cuadros		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	36
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	37
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	38
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	39
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	40
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	41
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	42
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	43
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	44
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	45
11	Resultados encuesta pregunta n° 11.....	46
12	Resultados encuesta pregunta n° 12.....	47
14	Matriz FODA.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	36
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	37
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	38
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	39
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	40
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	41
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	42
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	43
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	44
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	45
11	Resultados encuesta pregunta n° 11.....	46
12	Resultados encuesta pregunta n° 12.....	47



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**E ESTRATEGIAS BASADAS EN EL COACHING GERENCIAL PARA
EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SOLINDUS M&L C.A.**

Autor: Katherine Urbina

Tutor: Ysabel Pantoja

Fecha: Octubre 2019

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objetivo de elaborar estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño de la empresa Solindus M&L C.A., ubicada en Guacara estado Carabobo, ya que presenta fallas en cuanto su proceso organizacional, puesto que se evidencia la falta de estrategias gerenciales para lograr que los trabajadores realicen sus actividades de manera eficiente. . Dentro de esta perspectiva es importante acotar que la investigación es de tipo de descriptiva, amparada en un diseño de campo y a la vez en un proyecto factible. Para la recolección de los datos se utilizó una serie de técnicas e instrumentos instrumento a través de información documentada, encuesta realizada a los trabajadores. Así mismo a través de las fases metodológicas se identificaron las debilidades y fortalezas que inciden en la problemática abordada además dichos resultados permitió concluir que los directivos deben tomar conciencia que el recurso humano es el activo más importante que posee la empresa, por lo tanto es recomendable crear estrategias que permitan el desarrollo de equipos de alto desempeño lo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos.

Descriptores: Estrategias, Coaching, Equipos de Trabajo, desempeño.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas deben realizar estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas a su principal activo, es decir, el talento humano, con el fin de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización de los mercados que hacen de los trabajadores el elemento clave para la sobrevivencia. Por lo tanto, el clima organizacional ocupa un lugar preferente, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral.

Debido a lo antes expuesto, es importante acotar que en Guacara estado Carabobo se encuentra ubicada la empresa Solindus M&L C.A., donde se logró evidenciar que actualmente presentan algunas debilidades relacionadas con el personal tales como ineficiencia, desmotivación e improductividad. Por lo tanto el objetivo de la presente investigación es el diseño de estrategias basadas en el coaching gerencial con la finalidad de contar con ambiente de trabajo satisfactorio donde los trabajadores del área administrativa sientan la motivación necesaria para llevar de manera eficiente las diferentes actividades de las que son responsables.

Demás la implementación de las estrategias lograrán equipos de trabajo alineados con las metas propuestas por la empresa a corto, mediano y largo plazo. Además, permitirá una comunicación fluida, apoyo y colaboración entre todos los miembros y la gerencia, donde sean capaces de aportar las soluciones con una visión compartida poniendo de manifiesto múltiples habilidades, la experiencia y la creatividad.

En referencia a lo expuesto con anterioridad, se constituyó el presente trabajo a través del desarrollo de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Contiene el Planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos que se plantean cumplir a través de la elaboración de la investigación , así como también el motivo por el cual está siendo llevada a cabo, es decir la justificación.

Capítulo II: Comprende las bases de la investigación, muestras los antecedentes, las bases teóricas que servirán de guía en el trabajo, pues aportan conocimientos que permiten la comprensión del aspecto en estudio así como los términos básicos.

Posteriormente, en el **Capítulo III:** Se especifica el tipo de investigación y las fases metodológicas el cual comprende la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el **Capítulo IV:** Se muestran el análisis de los resultados. Seguidamente el **Capítulo V**, presenta la propuesta para culminar con las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos pertinentes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, la globalización, como fenómeno económico y comunicacional, ha impuesto nuevos retos en todos los niveles sociales. En el marco de las organizaciones empresariales, las relaciones laborales han sido reorientadas por el paradigma de la Productividad-Competitividad, que se ha tornado en el gran objetivo por lo cual gran parte de los recursos y energías se encauzan hacia él, desde diferentes puntos de partida y a lo largo de distintos caminos.

En tal sentido, es importante destacar que el mundo laboral está constantemente sufriendo cambios, y en muchos casos, ya no se puede hablar de una única profesión o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida; hoy día se busca que la persona tenga la capacidad de aportar valor a una organización; en tal sentido se están tomando en consideración además de la formación profesional otras cualidades como la constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia y en los cargos directivos se exige que el gerente maneje nuevas tendencias de liderazgo y trato con el personal para así potenciar aún más a los trabajadores.

De esta manera, el reconocimiento del recurso humano como factor fundamental para el éxito empresarial ha sido un elemento de consenso durante los últimos tiempos; esto ha puesto de relieve la importancia de su gestión y ha superado el tradicional esquema logros-recompensas. Ahora, el desarrollo de

competencias o el fortalecimiento de las existentes forman parte del quehacer formativo para conformar equipos de alto desempeño, de allí que los gerentes deben estar dotados de una intuición especial para descubrir las potencialidades de sus trabajadores y motivarles para su desarrollo. En consecuencia, el clima bajo el cual se desenvuelvan los diferentes actores es vital, la comunicación resulta primordial, la confianza y la flexibilidad son necesarias.

Con base a lo antes expuesto, representa un reto particular para el gerente postmoderno: ser líder, no es sólo la autoridad formal asociada al cargo, ni el poder conferido a éste, resultan suficientes para que un gerente ejerza influencia y liderazgo sobre sus trabajadores. Una serie de cualidades asociadas al temperamento (el líder nace) más otras del carácter (el líder se hace), son requisitos que debe satisfacer el gerente para lograr una comunicación exitosa con su personal y lograr alta productividad.

Los procesos de cambios y las nuevas tecnologías determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo que las organizaciones se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, a partir de los cuales, se sienten las bases para afrontar los retos que se presentan, en donde existen alteraciones de índole económico, político, social y cultural, que impactan los procesos organizacionales y gerenciales.

Por consiguiente, alcanzar la excelencia empresarial es la meta fundamental de todo los Gerentes de muchas empresas, e implica la visión y la misión de ser los mejores de su ramo y de su mercado, en el que planificar y trabajar para conseguir productos y servicios de calidad no es suficiente, pues

se requiere desarrollar una cultura corporativa de mejora continua. Por lo tanto para que la gerencia de cualquier organización pretenda alcanzar la excelencia debe saber motivar, gestionar el conocimiento, integrar el equipo de trabajo que tiene bajo su cargo, a fin de que la empresa pueda crecer y alcance los objetivos y misión por la que fue creada.

En tal sentido, en función de atender a estas demandas del contexto organizacional han surgido una serie de tendencias o modelos de gestión entre los cuales se encuentra el Coaching, la inteligencia emocional, el liderazgo resonante, entre las cuales reconocen el valor del conocimiento y buscan constantemente promoverlo, estructurarlo y hacerlo válido para la empresa con la finalidad de facilitar el aprendizaje en las organizaciones, valorar la participación o aportes de los trabajadores y velar por la continua adquisición de información y conocimiento. Al respecto, Lozano (2008), destaca que:

El Coaching es una herramienta gerencial y hoy en día ha tomado auge en muchos países de Latinoamérica; y consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada. Por lo tanto, el coaching se concentra en el coaching, tendencia gerencial que permita maximizar la relación del supervisor con su equipo de trabajo, ya sea en el plano individual o grupal, para conducirlos hacia el éxito, en sintonía con los objetivos institucionales (p. 99).

Sin embargo, para muchas empresas el sólo término Coaching es totalmente desconocido, ignorando que esta técnica permite desarrollar y retener el talento, lo cual es una estrategia de supervivencia y de garantía de futuro, dado que en la actual sociedad del conocimiento el talento es la clave principal del éxito. Al respecto, Bayon y Cubeiro (2006: 133), señalan que:

Entre las principales causas por la que fracasan los directivos en las organizaciones se encuentran “falta de habilidad técnica menos del 10%, falta de visión estratégica más del 70%, incapacidad para trabajar en equipo más del 50%, insensibilidad ante los demás más del 50%, cambios en la organización menos del 40%, (p. 391).

De acuerdo a lo citado por los autores, es importante acotar que la falta de visión estratégica, la incapacidad para el trabajo en equipo y la insensibilidad ante los demás son los factores esenciales que conducen al fracaso a un gerente o directivo, lo cual está ligado al déficit de competencias emocionales, malas relaciones interpersonales y la dificultad en asumir cambios. Por lo tanto, la prioridad del directivo debe centrarse no sólo en sistemas y procesos, sino sobre todo, en las personas y en sus comportamientos, para obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa, lo cual puede sólo lograr el directivo, si sabe comunicarse efectivamente, motivar e inspirar.

En caso particular de Venezuela son pocas las empresas que han llevado a cabo programas de formación basados en Coaching, de acuerdo con Mora (2004:66) “la gerencia venezolana tiene como gran debilidad el olvido de la importancia del factor humano, lo cual no ha permitido la unión de la productividad y competitividad, que favorecería tanto a la organización como a los trabajadores”. De tal manera, de acuerdo a lo citado con el autor en estas empresas hace falta el incentivo y la motivación del personal para desarrollar su potencial, y así generar valor agregado significativo al capital intelectual de la empresa, aprovechar eficientemente el pensamiento del grupo como el mayor activo de la organización, dando paso a la innovación y creatividad en pro del futuro de la organización.

En este orden de ideas, es importante acotar que en el municipio Guacara específicamente en el estado Carabobo se encuentra ubicada la empresa Solindus M&L C.A., el cual es una organización dedicada a la venta de materia prima para la fabricación de productos de limpieza. La misma se caracteriza por ser una empresa familiar donde se pudo evidenciar que actualmente existen algunas debilidades que inciden de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Debido a lo antes expuesto, resulta oportuno acotar que el personal que labora en el área administrativa de la empresa antes descrita depende de una gerencia administrativa que no impulsa del todo la motivación, el incentivo y el liderazgo, trayendo como consecuencia baja productividad y competitividad, un débil desempeño del recurso humano y falta de iniciativa para la resolución de problemas, contribuyendo a la disminución del desempeño y el escaso desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores.

De la misma manera, se han evidenciado debilidades relacionadas con la ineficiente comunicación entre los gerentes y el personal administrativo. Asimismo, las decisiones son tomadas por los gerentes sin tomar en cuenta el punto de vista y las opiniones o sugerencias de los empleados del área. Por otro lado, se observa que existe despreocupación desde la gerencia en cuanto a la mejora continua del personal, que se combina con las deficiencias que de por sí caracterizan al ambiente, disminuyendo la calidad institucional. Además, se evidenció que el personal del área administrativa trabaja en un ambiente poco propicio ya que los líderes no valoran los esfuerzos que son realizados por los trabajadores.

Todo esto ha generado ciertas actitudes que repercuten en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia del personal en sus actividades, tomando un

comportamiento apático, de bajo desempeño para el desarrollo de sus funciones, con poca cooperación y con falta de identidad con relación a la empresa. Por tal motivo, como alternativa de solución a la problemática antes expuesta se propone el diseño de estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la empresa objeto de estudio.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cuáles estrategias basadas en el coaching gerencial impulsaran el desarrollo de equipos de alto desempeño para la empresa SOLINDUS M&L C.A?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la empresa SOLINDUS M&L C.A.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del desempeño del personal administrativo de la empresa SOLINDUS M&L C.A.
- Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que inciden en el desempeño del personal administrativo de la empresa SOLINDUS M&L C.A.
- Diseñar estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la empresa SOLINDUS M&L C.A.

1.3. Justificación de la investigación

El capital humano es una herramienta fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, es en las personas en quien deben enfocarse para cumplir las metas que tiene la empresa, llevando a cabo instrumentos que desarrollen el potencial de los trabajadores, donde exista una atención para lograr el bienestar de los mismo. Por lo tanto, los recursos humanos y su correcta gestión son una ventaja sostenible a largo plazo que ayuda a conseguir la eficacia empresarial y los objetivos marcados por la dirección.

En tal sentido, el estudio actual se justifica puesto que el objetivo del mismo es la propuesta de estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la empresa SOLINDUS M&L C.A, el cual logrará equipos de trabajo alineados con las metas propuestas por la empresa a corto, mediano y largo plazo. Además, permitirá una comunicación fluida, apoyo y colaboración entre todos los miembros y la gerencia, donde sean capaces de aportar las soluciones con una visión compartida poniendo de manifiesto múltiples habilidades, la experiencia y la creatividad. Asimismo, a través de las estrategias basadas en el Coaching Gerencial se podrá contar con ambiente de trabajo satisfactorio donde los trabajadores del área administrativa sientan la motivación necesaria para llevar de manera eficiente las diferentes actividades de las que son responsables.

A nivel Académico, la investigación es relevante debido a que representa una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos al campo laboral, reforzando lo adquirido a nivel académico, y permitiendo la interacción constante con el mercado. Las destrezas adquiridas a través de la evaluación e intervención de la empresa en estudio permitirán obtener beneficios a corto plazo, generando soluciones tangibles para la mejora del desempeño de los trabajadores del área administrativa.

Otro aporte de ésta investigación, va dirigido a la sociedad, ya que servirá de ejemplo significativo de planificación para futuros directores o gerentes de empresas públicas y privadas como elemento para evitar improvisaciones y riesgos a futuro.

De la misma manera, a nivel metodológico la investigación se fundamenta puesto gracias a que el objeto y las circunstancias de estudio forman parte de la razón de ser de la carrera de Administración de Empresas, partiendo de la línea de investigación: Gestión del conocimiento bases fundamentales para el desarrollo del administrador en el ámbito profesional. Igualmente, el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionados con el tema objeto de estudio.

Con respecto a las limitaciones se puede decir que las mismas están referidas a la recolección de información por parte de los gerentes de la empresa, ya que los mismos contaban de tiempo limitado para realizar la entrevista debido a la cantidad de trabajo en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Acuña (2006:142), define el Marco Teórico “como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. En tal sentido, el marco teórico comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para elaborar y desarrollar la presente investigación se tomó como base referencial diversos trabajos de grado tanto nacionales como internacionales, que proporcionan el soporte al contenido teórico; gracias a los conocimientos e informaciones que los distintos autores aportaron en sus investigaciones sobre temas similares y que anteceden a este estudio, constituyen una fuente de relevancia para ejecutar y presentar esta investigación. Por lo tanto, es importante acotar que entre los trabajos que sirvieron de apoyo documental y metodológico para la presente investigación se encuentran los realizados por:

Vives (2018), el cual llevo a cabo una investigación titulada “**Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional**”. Trabajo de Grado para optar al título de Gerencia de Comercio Internacional en la Universidad de Nueva Granada Colombia. La investigación se centró en analizar las estrategias gerenciales presentes, bajo el enfoque Coaching en pro del rendimiento laboral de los empleados de la mediana empresa, bajo el tipo de investigación descriptiva y cuyo diseño fue de campo.

Como conclusión, la investigadora manifiesta la necesidad de que se examinen alternativas de solución mediante estrategias gerenciales bajo el enfoque de Coaching para optimizar el rendimiento laboral, además resalta la importancia que posee la herramienta en los procesos de aprendizaje, orientados a cambios y desarrollo de personas, permitiendo el éxito de la organización. El aporte para esta investigación, parte del punto de considerar al Coaching como herramienta fundamental en los procesos de aprendizaje, traducidos en cambios que les permitan a los empleados de la empresa Solindus M&L C.A., a mejorar continuamente sus competencias, gracias a la formación continua.

Asimismo, Carrasquero y Miquel (2017), llevaron un estudio titulado **“Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas”**. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. El objetivo de estudio se basó en vincular el Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas. Para cumplir con este propósito se realizó una revisión de bibliografía y documentos publicados en la web sobre esta temática, que permitieron definir conceptualmente su relación con el coaching y los distintos estilos de liderazgo; así como también contribuir a la conformación de equipos de alto desempeño; para finalmente, vincular su acción con la conformación de estos equipos en el área de ventas, partiendo de las condiciones esenciales que un vendedor debe poseer y el coaching puede contribuir.

La contribución de esta investigación para el presente estudio, viene dada por determinar la relación que existe entre ambas variables, lo que quiere decir que el Coaching como herramienta, desarrolla la asertividad de la toma de decisiones, por lo que facilita al empleado el alcance de metas y objetivos tanto personales como organizacionales.

De la misma manera, Ramírez y Tarazón (2017), presentan un estudio titulado **“Determinar la relación del Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico”**. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo-Venezuela. No publicado.

Este trabajo persiguió la finalidad de determinar la relación entre el Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico, basándose en un estudio de tipo descriptivo de campo con un diseño no experimental, obteniendo como conclusiones de que a través de la aplicación de la herramienta del coaching en conjunto con otras aplicaciones y técnicas, se puede llegar a ser una organización inteligente.

Por su parte, Bastidas (2016), presento una investigación titulada **“El Coaching como Herramienta para la Optimización del Desempeño Gerencial”**, cuyo objetivo principal fue evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de una empresa del ramo asegurador, ubicada en Maracay Edo. Aragua. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. El mismo se enmarcó dentro de una investigación descriptiva, de campo, haciendo uso de recursos metodológicos para la recolección de los datos como la revisión documental, el cuestionario y la triangulación metodológica.

El apoyo que esta investigación le brinda al presente estudio, se fundamenta en la descripción del Coaching y su importancia como herramienta clave para reducir brechas entre el perfil ideal y el desempeño del empleado, dando así paso a un personal altamente calificado y que a su vez permita optimizar sus competencias actitudinales.

Asimismo, Troconis (2015), presenta una investigación titulada “**Propuesta de gestión de cambio mediante herramientas de Coaching Gerencial**”. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Coaching Organizacional. Universidad del Salvador. Argentina. No publicado. Los objetivos generales de esta investigación fueron mejorar la gestión gerencial del Sistema de Gestión de la Calidad de SIN SA, generando para ello, un proceso de cambio cultural dentro de la organización y obtener como consecuencia de la intervención, un fortalecimiento de los valores compartidos y la incorporación en los niveles gerenciales de conocimientos y habilidades, para incrementar sus competencias genéricas de modo de incidir favorablemente en su comportamiento y así modificar los mensajes culturales subyacentes.

En este estudio, la metodología de investigación que se empleo es la cualitativa y dentro de ella se aplicó la Investigación-Acción. El apoyo que esta investigación le brinda al estudio radica en la demostración de cambios de conductas del personal, luego de haberse desarrollado un programa de formación basado en el Coaching, fortaleciendo los equipos de trabajo motivados y comprometidos con el logro de sus objetivos. Por lo tanto, las estrategias utilizadas en la investigación antes descritas pueden ser consideradas para implementarlas en la empresa objeto de estudio.

2.2. Bases Teóricas

A continuación se presentan diversos planteamientos teóricos referidos a la herramienta del Coaching, de manera de complementar, desarrollar y sustentar este estudio. Entre estos fundamentos se encuentran los siguientes:

Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Por consiguiente, el término se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización. En tal sentido, Garrido (2006), la define como:

Una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política. Para los autores, las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización (p. 218).

De tal manera, se puede decir que a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos.

Coaching Gerencial

El Coaching se ha convertido en una técnica de última generación, una especie de tecnología que permite que las personas desplieguen su potencial en procesos de aprendizaje permanente, con el objetivo de descubrir lo que se quiere y emprender acciones para alcanzarlo. En tal sentido, Hashuel (2002), destaca que:

El Coaching es una herramienta para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional, y no es más que una metodología orientada a trabajar con las personas para obtener

resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr (p. 276).

El Coaching gerencial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching es el llamado Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger (1985) y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard (1981) y seguida por Fernando Flores, Humberto Maturana y Rafael Echeverría (2003).

El Proceso del Coaching

Se trata de un asesoramiento en el que el Coach trata de ayudar y asesorar al Coachee en la difícil tarea de saber a dónde se va, qué se quiere lograr y qué medios van a utilizarse. De acuerdo a Launer (2014:77), el proceso de coaching comienza desde el momento en que un individuo decide por sí mismo que necesita esa ayuda para el bien de su organización y se dirige al Coach, quien tras varias sesiones podrá asesorarle acerca de cuál es el camino a seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar.

Debe aclararse en este punto que, contrariamente a lo que muchos piensan, la tarea de un Coach no es la de un terapeuta o un psicólogo, aunque muchos lo sean de profesión. El Coaching no es terapia, aunque a veces resuelve conflictos; se trata de profesionales que ayudan a las personas a conocerse mejor y a sacar lo máximo de sí mismas. Para Launer (ob. cit.), las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos, y esto impulsa a las organizaciones a mejorar su desempeño apoyando el desarrollo de su personal, y en función de esto el Coaching va más allá y

agrega otros ingredientes a la iniciativa de desarrollo: la vida laboral de una persona es más efectiva si ésta pone en acción sus metas, sueños y valores, tanto en el trabajo como en el resto de su vida.

El aspecto más importante de la tarea del Coach es aumentar la inteligencia, control y responsabilidad de una persona sobre su propia vida y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas; el núcleo de este trabajo es que el sujeto logre mayor consistencia e integridad entre su vida laboral y personal. De esta forma, la misión del coaching organizacional es, justamente, alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con imperativos organizacionales como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad. Por tanto, Bayón (2014:234): “el proceso de Coaching está centrado en el desempeño, proporcionando herramientas para el logro de los objetivos a través de cuatro fases”:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

En estas fases, los Coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último, lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que

al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos, los buenos Coaches promueven el éxito.

Durante todo el proceso, el Coach acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica. Se considera que cada persona es especialista de su propia vida, por lo tanto, el Coach es un mero facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas. El Coaching tiene lugar en un contexto definido, ya sea de una tarea, una habilidad, una creencia, una idea, un pensamiento, un rol o una responsabilidad específica.

De acuerdo a lo planteado por Bou (2013:), en este proceso de Coaching se parte de la premisa de que el Coachee o quien recibe el Coaching, es entonces la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo. En este sentido, las fases que integran este proceso, requieren básicamente de los siguientes 7 pasos (Bayón, 2014):

1. Observar: La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean,

brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

3. Determinación de objetivos: Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. Actuar: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. Medir: En todo momento es imprescindible comprobar si se está acercándose o alejándose del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
6. Acción comprometida: Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.
7. Motivar máximo a los oyentes.

Habilidades Gerenciales en el Coaching

En un contexto general, Drucker (citado por Arroyo, 2012), define las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. Entre estas habilidades se encuentran el manejo de recursos humanos y materiales, la gestión del tiempo, la capacidad de análisis del entorno, la habilidad de negociación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

Existen además, tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.

Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, entre otros.

Habilidades Estratégicas o Conceptuales: Se involucra en la formulación de nuevas ideas, conceptos o relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas, entre otros. Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros, o lo que es conocido como pensamiento estratégico.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante los distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización. La aplicación de estas habilidades va desde la dirección de proyectos específicos hasta la dirección total de empresas, instituciones de gobierno y organizaciones no gubernamentales.

Coaching para Equipos de Trabajo

El Coaching, de acuerdo a lo planteado con Muradep (2012:181), “es una herramienta moderna con aportes positivos en los equipos de trabajo de las organizaciones, que se enfoca primordialmente en los seres humanos, a partir del lenguaje”. Siendo precisamente a través de la observación, comunicación y del acompañamiento del coach, que se guía el proceso de cambio y transformación, el cual permite descubrir cuánto poder de acción se tiene como persona al formar parte de un equipo. Para quienes comparten un objetivo de trabajo común, reflexionar e intercambiar opiniones y experiencia sobre el día a día, será sólo el primer paso de este camino de conversaciones que se darán entre el grupo constituido y su Coach.

Cabe considerar dentro de la perspectiva del Coaching en las organizaciones y los equipos de trabajo, la necesidad de reconocer los cambios acelerados en ambientes competitivos y la presión que poseen los directivos para adaptarse y superar las inadecuaciones en forma creciente y rápida. Tomando en cuenta que cada día son más escasos los espacios para hacer un alto y evaluar cómo avanza la organización, el porqué de las fallas o el hacia dónde se dirigen como profesionales de la docencia cuando se trata de organizaciones educativas. Por eso, el Coaching debe estar construido sobre la confianza y el diálogo entre los equipos de trabajo, abrir caminos para lograr cambios y vías para avanzar en la superación y desarrollo de los individuos como personas y como líderes dentro de la institución a la que pertenece.

Equipos de alto desempeño

En la gerencia moderna, ha aumentado la importancia del promover el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, a través de la agrupación de un

pequeño número de personas, con aptitudes complementarias, que se reúnen para lograr objetivos comunes y el desarrollo de metas, de las cuales se hacen responsables. Hoy en día, muchas instituciones han cifrado sus planes de desarrollo y éxito en la conformación de equipos, porque sobrepasan las individualidades y pueden, en determinados momentos, aportar las soluciones con una visión compartida poniendo de manifiesto múltiples habilidades, la experiencia y la creatividad. Esto ha impulsado una manera efectiva de aprovechar las competencias del recurso humano con el que se cuenta, y del talento personal de cada uno de los empleados. La flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta suelen ser ventajas del trabajo de equipo.

Por lo tanto, los equipos de trabajo conforman hoy día un importante medio de superación institucional, dado que esta integración humana con fines comunes, aportan conocimientos para resolver cualquier necesidad que se presente en su lugar de trabajo. Según Robbins y Coulter (2013:66), “los equipos nacieron como una poderosa herramienta administrativa, porque incluyen empleados y los facultan; los equipos trascienden las fronteras de las organizaciones en formas novedosas”. De ahí que los empleados estén más satisfechos y que aumente la productividad y calidad del producto o servicio prestado.

Tal como lo comentan Malpica, Rossell y Hoffman (2014:79), “este tipo de equipos concebidos bajo una concepción dinámica, se han convertido en un recurso de excepción en cualquier estructura organizacional”. De hecho, la nueva gerencia reconoce que “los equipos producen mejores resultados que cualquier esfuerzo individual y separado, especialmente cuando los equipos alcanzan el alto desempeño.

Un equipo implica una unidad con una misma finalidad, colaboración y, para algunos, una medida de igualdad. Aun así, en el entorno laboral, pocos grupos de personas se pueden considerar equipos; por lo general suelen ser grupos de trabajos, ya que cada miembro ésta bajo la dirección de un directivo o supervisor común, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran tal de completar sus tareas. Siendo así, cada empleado cumple con sus tareas bajo la dirección de un directivo; la colaboración se produce entre el directivo y los empleados individuales, pero no necesariamente entre los empleados.

En este caso, cada empleado responde a las directivas del líder o jefe de grupo, haciendo su trabajo, por lo general con muy poca interacción con otros miembros de la unidad. En efecto, el líder-jefe dice a cada miembro del grupo, cual es el objetivo de la unidad y esto es lo que corresponde a cada uno de ustedes. Si los miembros del equipo actúan siguiendo las instrucciones, se cumple el objetivo. El jefe toma todas las decisiones importantes e integra las distintas fracciones de trabajo.

A diferencia de lo anterior, un equipo es algo más que un conjunto de individuos que trabajan en la misma habitación o bajo la dirección de un jefe. Un equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común.

Es así como, los miembros del equipo dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo; se miran unos a otros para completar su misión, y se fijan en el líder para proporcionar recursos, facilitarles preparación cuando lo necesiten y conectarse con el resto de la organización.

El equipo toma decisiones que reflejan el Know-How (Saber Cómo) y la experiencia de mucha gente, lo que le permite tomar mejores decisiones.

De acuerdo a Palomo (2013:164), los equipos bien conformados tienen cuatro características esenciales; una tarea de equipo, limitaciones claras, autoridad para gestionar sus propios procesos de trabajo claramente especificado y estabilidad de los miembros a lo largo de un período de tiempo razonable. Por esto, es importante que desde la gerencia, se conozca la diferencia entre los equipos y los grupos de trabajo tradicionales, para evitar cometer el error habitual de tratar el grupo de trabajo tradicional como un equipo, y viceversa. Aunque bien aplicada, cualquier estrategia puede generar buenos resultados, lo que no debe hacerse es enviar señales confusas, al utilizarla retórica de los equipos cuando en realidad, el trabajo lo llevan a cabo los individuos, o supervisar directamente a los miembros individuales cuando, en la práctica, el trabajo es responsabilidad de un equipo.

De tal forma, existen sobradas razones que justifican el trabajo en equipo en las organizaciones, diferenciando ventajas claras e identificables, también llamadas tangibles, y otras menos perceptibles externamente o intangibles. Entre las ventajas tangibles, puede mencionarse que a través de esta forma de trabajo, las organizaciones aprenden de manera eficaz y eficiente, se ofrecen mayor calidad de gestión, ocurre el intercambio de ideas que promueven calidad e innovación, proporcionando beneficios económicos, mejorando la productividad y el rendimiento institucional, proporcionando además habilidades y experiencias diversas para abordar un problema, generando así respuestas más flexibles y adaptativas.

Entre las ventajas intangibles, puede destacarse la disminución de los niveles de estrés en los trabajadores, la concientización de la satisfacción

experimentada al aprender unos de los otros, aumentando el nivel de participación y compromiso en su trabajo, proporcionan a los empleados una mayor sensación de poder en sus relaciones con los directivos.

Características de un Equipo de Alto Desempeño

Un gran equipo no se da por accidente. Un equipo de alto desempeño eficaz exhibe ciertas características (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, y Espinosa, 2013):

- Sólida plataforma de comprensión
- Visión compartida
- Atmósfera creativa
- Propiedad de las ideas
- Capacidad de recuperación a las dificultades
- Generadores de establecimiento de contactos
- Capacidad de aprender de la experiencia

El compromiso con una visión compartida es esencial; como el equipo trabaja íntimamente en conjunto, es clave establecer relaciones sólidas para alcanzar altos niveles de productividad. Las relaciones sólidas dentro de los equipos se caracterizan por el sentido de responsabilidad mutua, la confianza, el respeto, la aceptación, la cortesía y la comprensión. Ya que los equipos de alto desempeño tienden a usar un estilo de “comunicación directa” (ser honestos, oportunos y precisos en su comunicación) su capacidad de regenerar relaciones laborales frente a conflictos y desacuerdos es importante para el éxito del equipo como un todo.

En este punto, pueden mencionarse los atributos de los equipos de alto desempeño, descritos por Chiavenato (2009):

- Participación: los miembros se comprometen con el empowerment y la autoayuda.
- Responsabilidad: los miembros son responsables de los resultados.
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Focalización: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad: los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

En este marco se establece que, promover la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, permite crecer en conjunto dentro de las organizaciones, sobre todo, si se toma en cuenta que en la mayoría de los casos una idea innovadora y eficaz no suele venir de una sola persona, sino del trabajo y la visión de un equipo de personas que comparten la misma filosofía. De allí la importancia de preparar o formar al líder, para que promueva los elementos necesarios en la conformación de este modelo de trabajo.

Características del Liderazgo en un Equipo de Alto Desempeño

En cuanto al líder que guía a los equipos de trabajo de alto desempeño, debe saber que manejarlos implica un esfuerzo considerable, que requiere de ciertas creencias y actitudes, así como de conocimientos y habilidades

específicas. Es por ello, que se necesita como líder de estas personas hacer un diagnóstico, estar ganado a la flexibilidad y ajustar lo que no concuerda con estos objetivos, se puede decir que es trabajar con uno a uno de sus miembros. Un excelente liderazgo en estos equipos, se convierte en el factor crítico que mantiene unido al equipo y empodera al grupo para lograr su propósito. Como destacan Alcover, Rico, y Gil (2011), la comunicación ocupa el puesto más alto de la lista de destrezas esenciales para el liderazgo administrativo:

- Capacidad de comunicarse
- Autoconfianza
- Fe en el trabajo en equipo
- Capacidad de estar en control pero no de ser controlador
- Enfocarse en los resultados
- Capacidad de ayudar a los demás
- Coraje
- Integridad

Sin embargo, no se puede obviar uno de los elementos básicos dentro de las organizaciones, que es además indispensable para lograr cualquier objetivo que se plantea, y es el proceso de comunicación, donde no sólo es primordial que se entienda lo propuesto sino que el mensaje implícito se entienda de manera clara y precisa. La eficacia del mensaje está ligada al éxito de la gestión. Al respecto, refieren Fernández y Winter (2003), “si la comunicación es realmente eficaz, se podrá construir, transmitir y preservar una visión común, los valores, la misión y los objetivos de una organización” (p. 13). Es entonces imperante que los miembros de la organización desarrollen la capacidad de comunicar para facilitar la gestión, y de comunicar para ejercer influencias.

Igualmente, se debe destacar la importancia de evaluar el desempeño de los empleados, sobre todo, si se entiende que en las organizaciones este proceso cumple varios fines, ya que la administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencia y despidos. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, también señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida.

Para Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

En este sentido, aunque para algunos la fase de evaluación en la gestión no es importante, es necesario destacar que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño laboral, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. En consecuencia, es imperativo recordar que para diseñar una técnica de trabajo en equipo a la medida de la organización, debe recurrirse a su al campo cultural, haciendo vital el conocer qué se debe identificar a la hora de hacerlo; cuando en las organizaciones se entienda que encontrar una nueva manera de trabajar en un mismo equipo de trabajo, es en esencia lograr el cambio cultural, tendrán la mitad de las soluciones a sus problemas laborales.

2.3. Definición de términos básicos

Clima Organizacional: son los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabaja en una organización específica.

Coach: se refiere a aquella persona que es líder y va a la cabeza de cualquier acción, aquel que presta especial atención por la planificación del desarrollo de cada persona que conforma el equipo de trabajo, así mismo del propio, en cuanto al aspecto tanto personal como lo profesional.

Coaching: es una técnica que pretende descubrir la ciencia del ser humano como ente particular; es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas, donde uno (el Coach) procura que el otro (el Coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente.

Desempeño Laboral: es el proceso por medio del cual se mide el rendimiento general del trabajador. El desempeño es una actividad sujeta de observación, que se puede medir y que es dinámica.

Desempeño por competencia: es la mezcla de conocimientos, habilidades, aptitudes, destreza y actitudes específicas que debe poseer un individuo para el logro exitoso de su actividad laboral.

Evaluación del desempeño: consiste en dar un valor la eficacia con la que la persona que realiza la labor lo realiza en un lapso determinado de tiempo.

Habilidades gerenciales: es el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Satisfacción Laboral: se define como el grupo de actitudes que posee una persona en relación a la labor que se le asigna en la empresa. Estas actitudes se establecen por la naturaleza propia del cargo laboral y por la manera en que se considera dicho cargo para la persona.

Proceso del Coaching: Se trata de un asesoramiento en el que el Coach trata de ayudar y asesorar al Coachee en la difícil tarea de saber a dónde se va, qué se quiere lograr y qué medios van a utilizarse.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo de investigación debe estar sustentado por términos específicos que sirvan de referencia a la hora de obtener la información deseada. Ciertamente, es importante resaltar que la metodología establece un proceso de investigación que permite el análisis y la sistematización de los supuestos del estudio, reconstruyendo los datos que admiten conceptos teóricos tópicamente operacionales para la investigación a desarrollar. Según Balestrini M (2010;207) expone que:

El marco metodológico alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales que envuelven al proceso de investigación, con el propósito de descubrir y analizar las conjeturas del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Con respecto al tipo de investigación, García (2012:191), destaca que “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.” Acentuando que, a través de él, se puede obtener la magnitud de sus alcances y de esta forma se observar la importancia que ésta posea. En tal sentido la presente investigación está amparada bajo una investigación de campo, puesto que los datos son recabados de fuentes primarias, es decir de los trabajadores del área administrativa de la empresa Solindus M&L C.A.

De la misma manera el estudio actual está apoyado en un proyecto factible puesto que a través del mismo se presenta una propuesta como alternativa de solución a una problemática existente en el área administrativa. Con respecto al diseño se puede decir que la investigación está basada en estudio descriptivo, ya que a través del mismo se describe una problemática que inciden en el desempeño de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

3.2. Fases Metodológicas

En la presente investigación con la finalidad de llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos planteados se realizará una serie de fases las cuales muestran los distintos procedimientos, técnicas e instrumento utilizados para alcanzar el objetivo general de la investigación.

Fase 1. Diagnostico de la situación actual del desempeño del personal administrativo de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

Para cumplir con el objetivo propuesto en esta fase de la investigación se hizo necesaria la selección de la población el cual es definido por Arias (2006:81), como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Es por ello, que la población en el estudio actual estará conformada por diez (10) trabajadores del área administrativa de la empresa Solindus M&L C.A, lo que quiere decir que es una población finita. Al respecto Ramírez (1999:76), destaca que la población finita “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables, por el investigador”.

Asimismo, con respecto a la muestra Aria (2006; 83) define por muestra al "Subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. En este caso, la muestra estará constituida por el 100% de la población debido al tamaño reducido de la misma. Igualmente, en esta fase se procederá a la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, donde Arias (2006; 90), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”. En el presente estudio se utilizará la observación directa, la entrevista estructurada y la encuesta en modalidad de cuestionario.

Con respecto al cuestionario el mismo estará constituido por quince (15) interrogantes en escala dicotómica, Sí y No. Adicionalmente, a este instrumentos se les determinará la validez a través del juicio de expertos. De la misma manera a lo que a confiabilidad se refiere la misma se realizará a través del método de Kuder Richardson.

Fase 2. Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que inciden en el desempeño del personal administrativo de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

El propósito de esta fase es analizar los factores internos y externos a la empresa que están directamente relacionados con los problemas que se presentan en la empresa Solindus M&L C.A., en otras palabras, las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas.

De modo que, en función de lo establecido en el método DOFA, en primer lugar, se procederá a realizar una entrevista estructurada al gerente general y al gerente administrativo con el fin de recabar información sobre el desempeño de los trabajadores. Luego los resultados obtenidos serán plasmados a través de una matriz donde se analizará la información obtenida de la misma, agrupando los elementos detectados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En segundo lugar, se agruparan las fortalezas y debilidades en factores internos y las amenazas y oportunidades en factores externos, sintetizándolos en un primer cuadro.

Finalmente, se realizará la matriz DOFA cruzada, donde se establecerán las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Fase 3. Diseño de estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la empresa SOLINDUS M&L C.A.

El análisis de los datos llevo a la conclusión de elaborar una propuesta para solventar la problemática existente en la empresa Solindus M&L C.A. por lo que la alternativa de solución que más se adapta a las necesidades de la empresa es el diseño de estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño.

Por lo tanto, una vez concretados los aspectos operativos se procederá a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015). En consecuencia, la propuesta incluye la presentación, objetivos, justificación, factibilidad y el desarrollo de la misma donde se presentaran cada uno de las estrategias que

logren optimizar el desempeño del personal administrativo de la empresa Solindus M&L C.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En esta parte del estudio se presentan los resultados, de acuerdo con los objetivos planteados, mediante el análisis e interpretación de los datos, cabe entonces señalar lo que al respecto Balestrini (2006), establece que:

“El propósito del análisis e interpretación es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. Este proceso implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p. 149).

Para ello se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento diseñado para obtener información respecto a las estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de alto desempeño, el mismo proporcionó una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo la empresa en estudio, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten un pronta solución.

De acuerdo a lo expuesto, se procedió a elaborar tablas y gráficos circulares expresados de manera porcentual para facilitar la comprensión de los resultados. A continuación se muestran los ítems que presentará esta investigación los mismos están relacionados con los objetivos específicos:

Resultados Fase I. Diagnosticar la situación actual del desempeño del personal administrativo de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

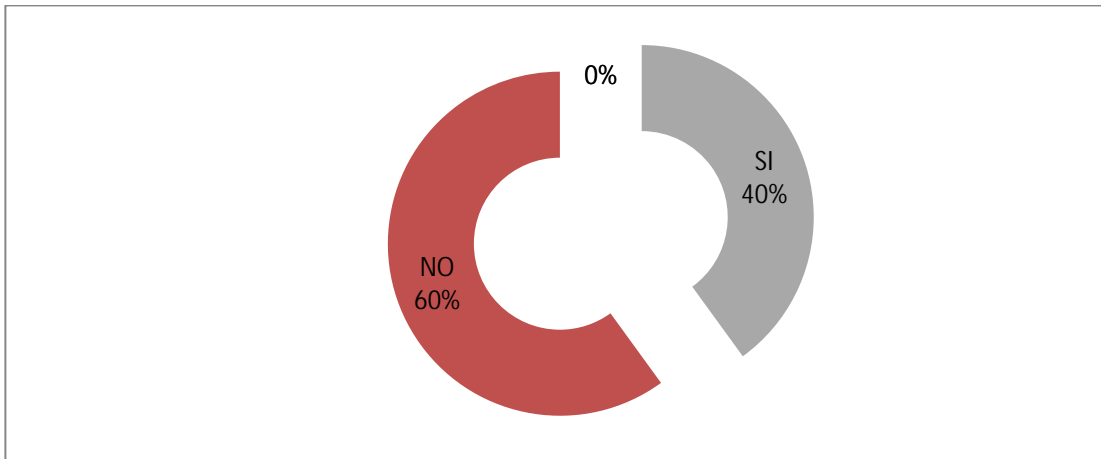
Ítem n° 1. ¿Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo?

Cuadro n° 1. Información en el área de trabajo.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	4	6	10
%	40%	60%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 1. Información en el área de trabajo



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: A través del gráfico anterior se evidencia que el 60% de los encuestados están de acuerdo con que la información en el área de trabajo no fluye oportunamente. Por el contrario el 40% restante responden de manera negativa. Los resultados demuestran que los directivos de la empresa deben tomar conciencia sobre la importancia de contar con una información oportuna, ya que la misma contribuirá a la correcta toma de decisiones.

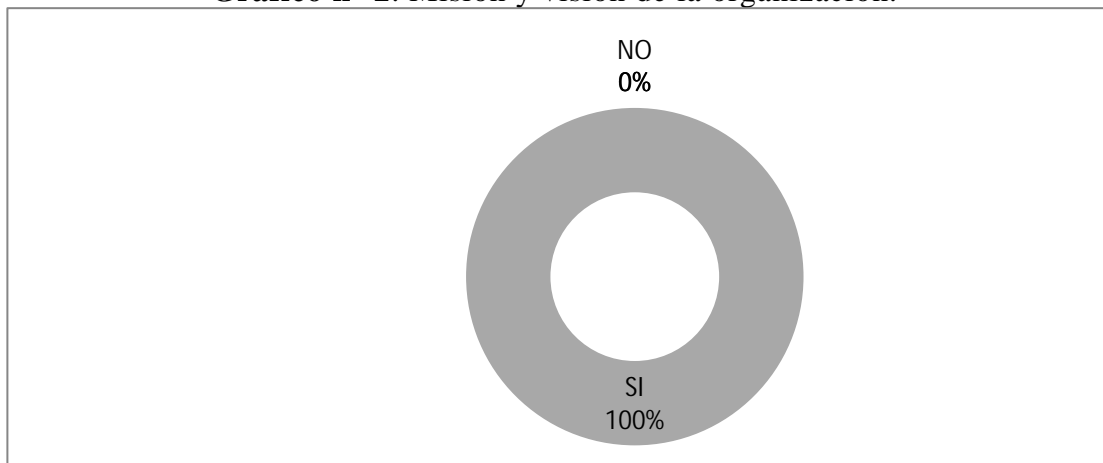
Ítem n° 2. ¿Conoce claramente la visión, misión valores y objetivos del área administrativa?

Cuadro n° 2. Misión y visión de la organización.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 2. Misión y visión de la organización.



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: Los resultados arrojados de las 10 personas encuestadas indican que el 100% de responden de manera afirmativa, lo que indica que reconocen los objetivos y la misión del área, se sienten parte responsable del cumplimiento de los objetivos del área y están. Es muy importante que todos los empleados conozcan la filosofía de la empresa y los valores por los cuales se rige. Así como, la misión, visión, objetivos y las políticas para alcanzarlos. La comunicación en este sentido es esencial para que los trabajadores se identifiquen con la cultura empresarial. Este feedback permite que los empleados se sensibilicen con la empresa, asuman las estrategias como propias y actúen en beneficio de la misma.

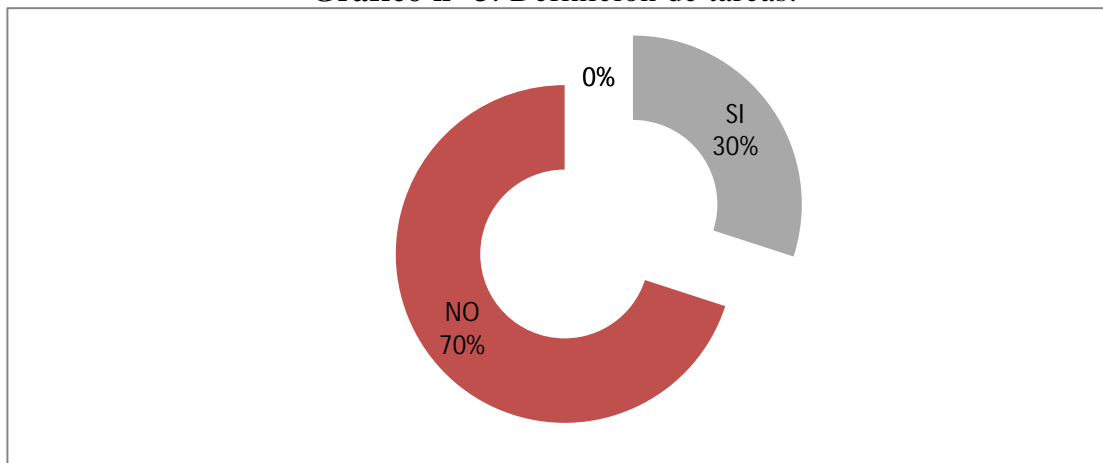
Ítem n° 3. ¿Cree usted que se encuentran claramente definidas y estructuradas las tareas del personal del área administrativa?

Cuadro n° 3. Definición de tareas..

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	30%	70%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 3. Definición de tareas.



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: El 70% del personal encuestado manifiesta estar en desacuerdo con respecto a que si se encuentran definidas y estructuradas las tareas correspondientes a su puesto de trabajo. Por el contrario, el 30% opina de manera negativa ya que consideran que las tareas no están bien definidas ni organizadas, dificultando esto el cumplimiento de los objetivos del área administrativa. Aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos con los cuales sus funciones del puesto tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

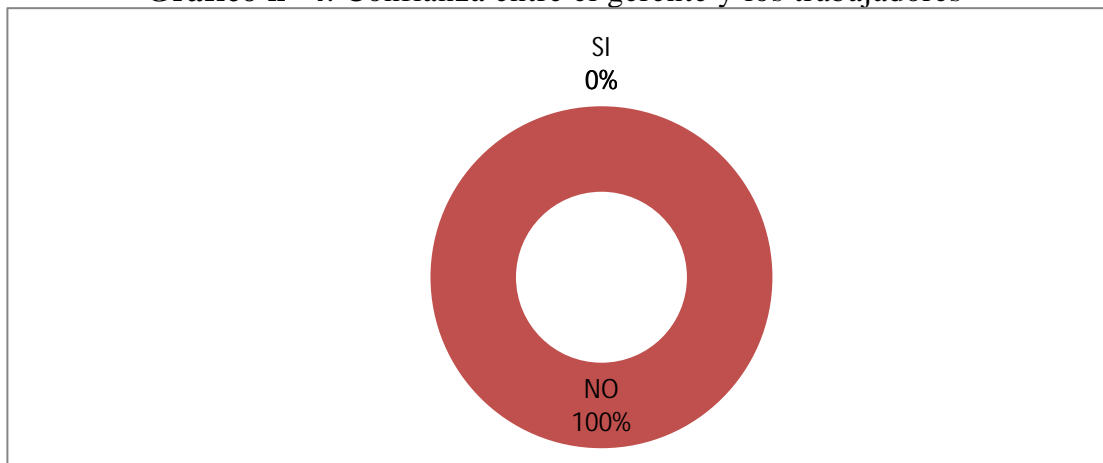
Ítem n° 4. ¿Existe confianza entre el gerente administrativo y los trabajadores del departamento administrativo?

Cuadro n° 4. Confianza entre el gerente y los trabajadores

ÍTEM 4.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 4. Confianza entre el gerente y los trabajadores



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuesta aplicadas, se obtuvo que la totalidad de la población lo que representa a las 10 personas encuestadas, responden de manera negativa. Estos resultados demuestran una falta de cercanía y reconocimiento hacia el jefe inmediato, por lo tanto en los indicadores se refleja la carencia de elementos primordiales de un buen líder frente a una organización, lo que podría ser un factor determinante en el clima que se vive en la misma. En tal sentido, una institución puede tener una planeación adecuada de control pero puede tener un desequilibrio por la falta de un líder apropiado.

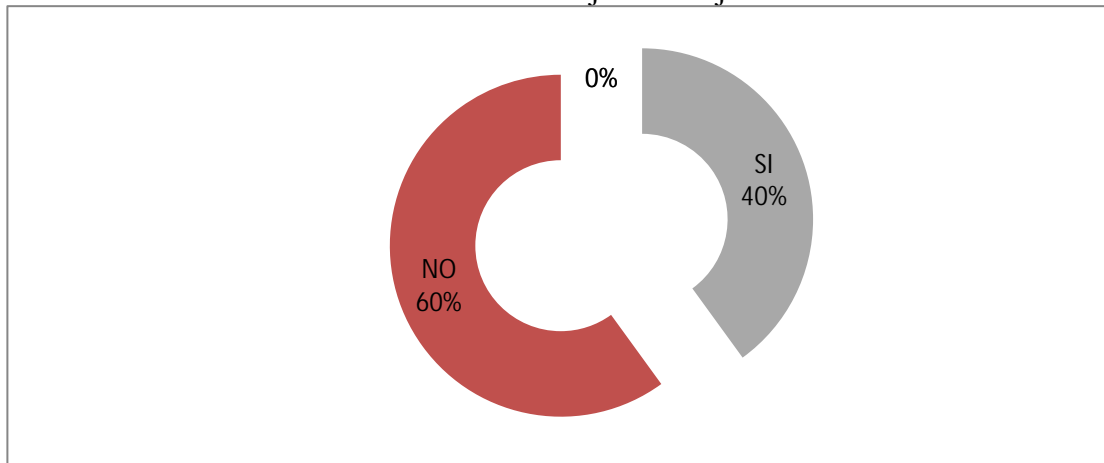
Ítem n° 5. ¿El personal del área administrativa trabaja en conjunto para el cumplimiento de las actividades?

Cuadro n° 5. Trabajo en conjunto.

ÍTEM 5.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 5. Trabajo en conjunto.



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: Se evidencia según los datos aportados por el gráfico anterior que el 60% del personal encuestado responde de manera negativa. Por el contrario, el 40% restante responde de manera afirmativa. Estos resultados demuestran que los trabajadores objeto de estudio deben ser capaz de perseguir un objetivo común entre todos los integrantes, puesto que cuando todos los miembros del equipo conocen qué deben hacer, se producen nuevas ideas que ayudan al crecimiento de la empresa. Acevedo (1996:231) acota que: “cuando se trabaja en equipo el tiempo de acción disminuye y aumenta la eficacia de los resultados. Por eso, es importante aprender a trabajar con más gente y llegar a un punto de acuerdo”.

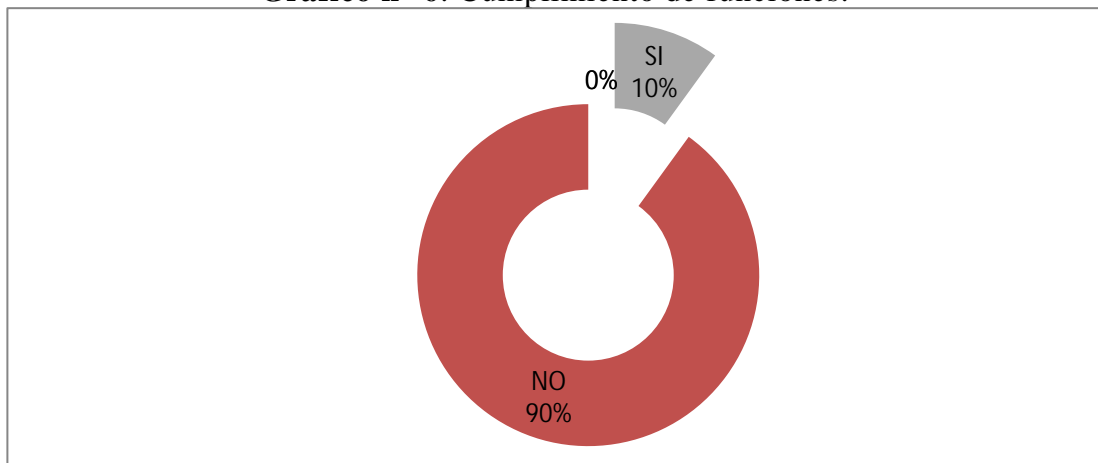
Ítem n° 6. ¿Cumple sus funciones con motivación y dedicación?

Cuadro n° 6. Cumplimiento de funciones.

ÍTEM 6.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	9	10
%	10%	90%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 6. Cumplimiento de funciones.



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: El 90% del personal encuestados seleccionan como alternativa de respuesta la opción negativa. En contraposición a ello, el 10% restante responden de manera afirmativa a la interrogante, ya que ellos dicen que cumplen sus funciones con motivación y dedicación. Por lo tanto, a través de estos resultados se observa que la mayoría del personal del área administrativa se siente desmotivado con su trabajo, lo que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

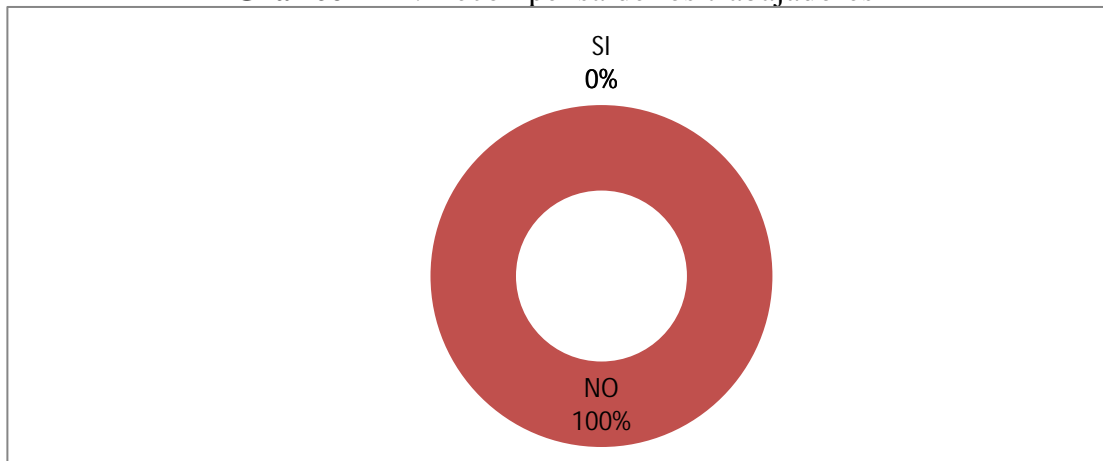
Ítem n° 7. ¿Los trabajadores del área administrativa son recompensados según su desempeño?

Cuadro n° 7. Recompensa de los trabajadores.

ÍTEM 7.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	9	10
%	10%	90%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 7. Recompensa de los trabajadores



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: Los datos tabulados demuestran que el 100% de los encuestados responden de manera negativa, ya que ellos consideran que no se reconoce su desempeño. De tal manera, que los resultados demuestran la necesidad que existe dentro del área administrativa que los directivos reconozcan la importancia de tomar en cuenta su recurso humano y de esta manera mantenerlos motivado para lograr la optimización de su desempeño. En base a esto Contreras (2005:79) destaca que “es imprescindible que toda organización realice programa de reconocimientos ya que dichos programas contribuyen a fomentar la motivación de los trabajadores a la vez aporta un mejor ambiente de trabajo.

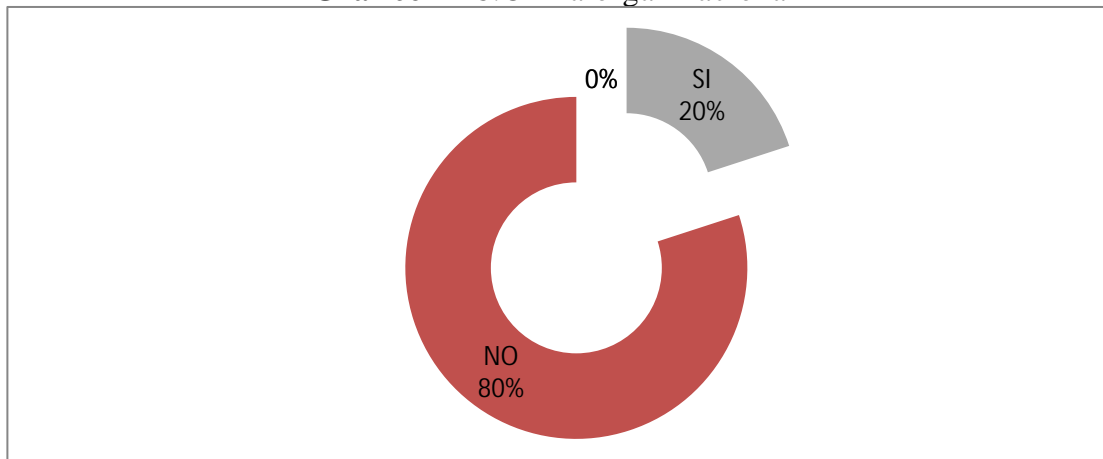
Ítem n° 8. ¿Considera usted que el área administrativa se caracteriza por tener un clima organizacional agradable?

Cuadro n° 8. Clima organizacional

ÍTEM 8.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 8. Clima organizacional



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: Se evidencia a través de los resultados emitidos por el gráfico anterior que el 80% de los encuestados seleccionan como alternativa de respuesta la opción negativa. Por el contrario, el 20% opina de manera contraria. Estos datos confirman la necesidad de que los directivos solucionen cada una de las debilidades que influyen de manera negativa en el clima organizacional, puesto que un clima laboral negativo, con un ambiente sin interacción entre compañeros, sin motivación entre los empleados, sin remuneración acorde, minimizará las ganas de trabajar del personal y el entusiasmo será nulo.

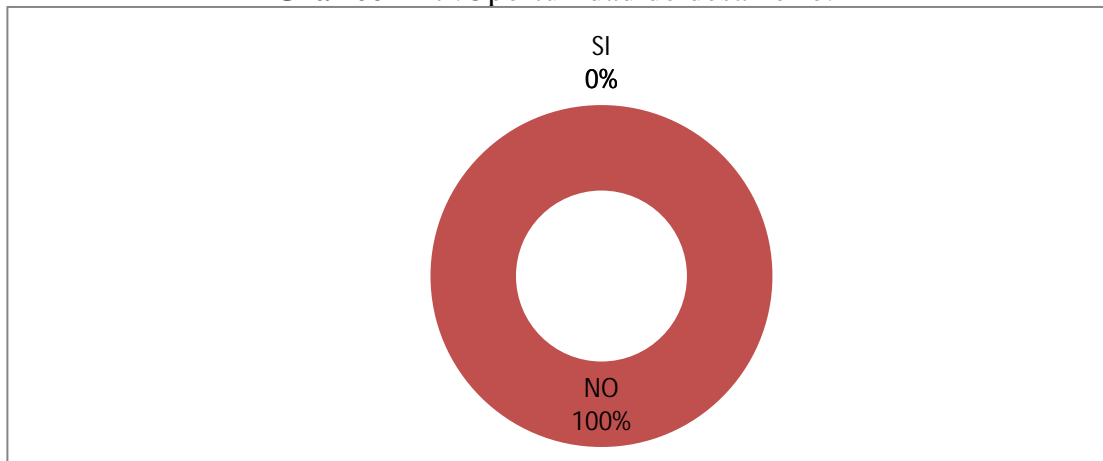
Ítem n° 9. ¿Siente que se le da la oportunidad de desarrollarse de acuerdo a sus capacidades?

Cuadro n° 9. Oportunidad de desarrollo.

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 9. Oportunidad de desarrollo.



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: Según los datos aportados por el gráfico anterior se evidencia que el 100% del personal encuestado responde de manera negativa a la interrogante planteada, mostrando que no se les da la oportunidad de desarrollarse de acuerdo a sus capacidades. Estos resultados están en concordancia y se evidencian que en la organización investigada, no se realizan todas las acciones y procedimientos necesarios para analizar, planificar y desarrollar, en cada uno de sus miembros, los conocimientos y habilidades necesarias para adaptarse, de la mejor manera posible, a la capacitación exigida por el entorno.

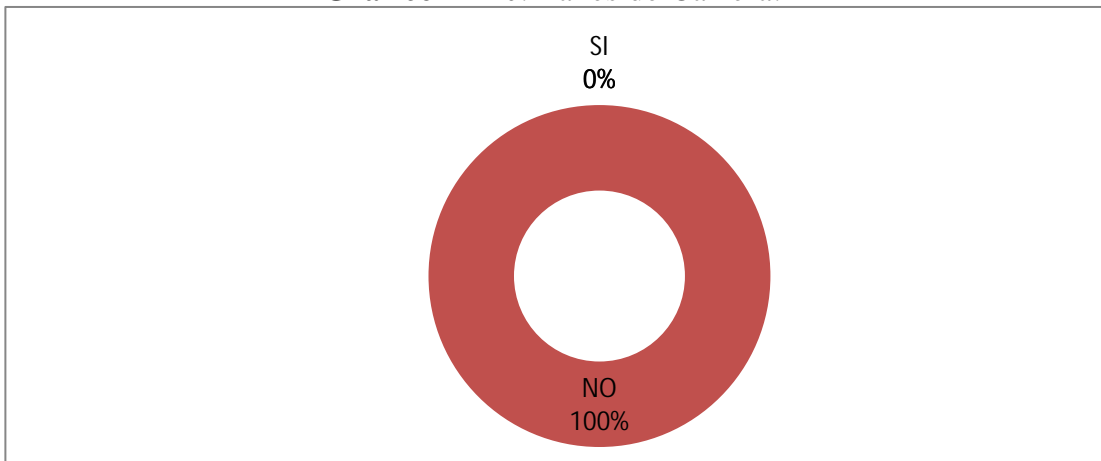
Ítem n° 10. ¿Existen planes de carrera para el desarrollo del potencial humano en la empresa?

Cuadro n° 10. Planes de Carrera.

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 10. Planes de Carrera.



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: La gráfica anterior demuestra que el 100% del personal encuestado responde de manera negativa ya que consideran que dentro de la empresa no existen planes de carrera para el desarrollo del potencial humano. En este sentido, los directivos de la empresa deben considerar que destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que los empleados trabajen y colaboren en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

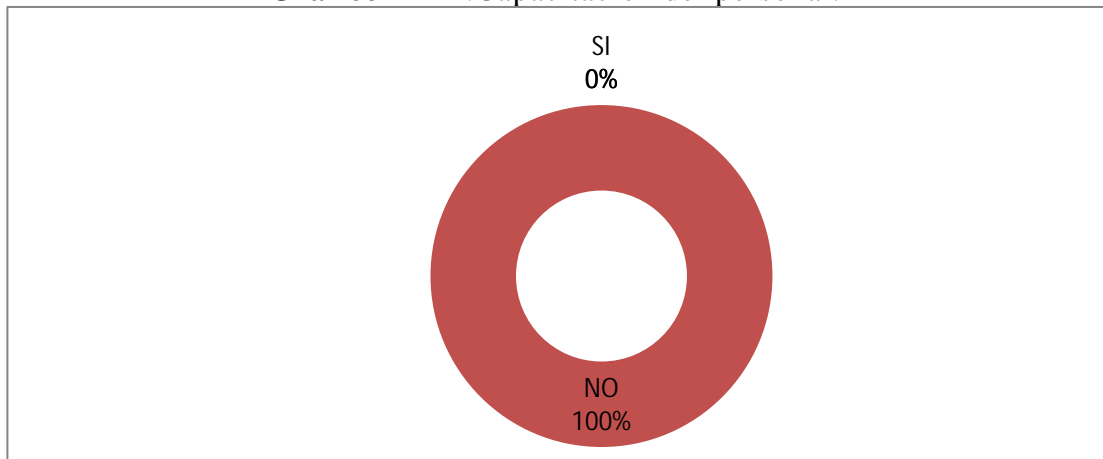
Ítem n° 11. ¿Promueve la empresa talleres para la capacitación continua del personal administrativo?

Cuadro n° 11. Capacitación del personal.

ÍTEM 11.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 11. Capacitación del personal.



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: Según los datos aportados por el gráfico anterior se evidencia que el 100% de los encuestados responden de manera negativa a la interrogante. Estos resultados demuestran que la empresa no implementa planes de capacitación para sus trabajadores, demostrando que los gerentes prestan poca importancia al desarrollo de las habilidades y competencia de su talento humano.

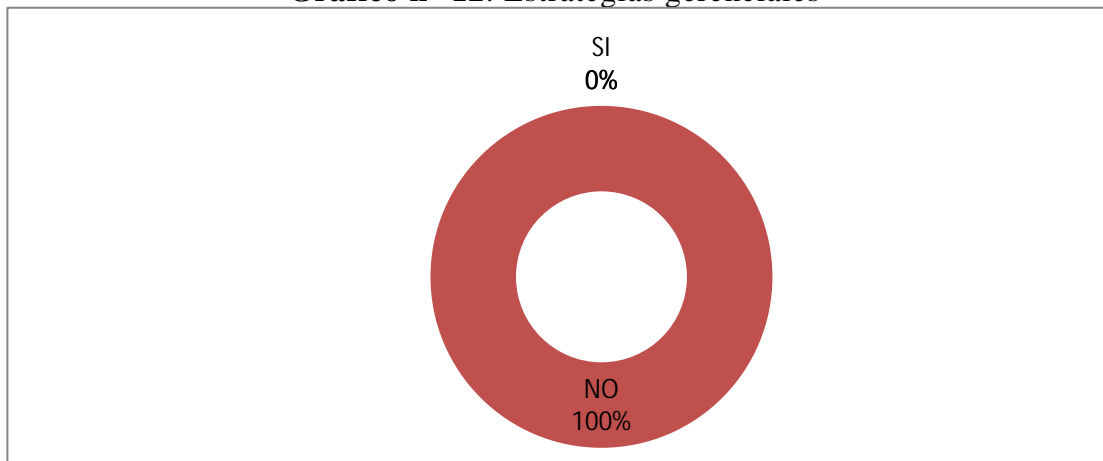
Ítem n° 12. ¿Considera usted necesario la implementación de estrategias basadas en el coaching gerenciales para el desarrollo de equipos de alto desempeño del área administrativa?

Cuadro n° 12. Estrategias gerenciales

ÍTEM 12.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Urbina (2019).

Gráfico n° 12. Estrategias gerenciales



Fuente: Urbina (2019).

Análisis: Los datos emitidos por el gráfico anterior demuestran que el 100% del personal encuestado consideran que es necesario la implementación de estrategias basadas en el coaching gerenciales para el desarrollo de equipos de alto desempeño del área administrativa, ya que el Coaching se ha convertido en una técnica de última generación, una especie de tecnología que permite que las personas desplieguen su potencial en procesos de aprendizaje permanente, con el objetivo de descubrir lo que se quiere y emprender acciones para alcanzarlo. Por lo tanto, los resultados arrojados permitirán el desarrollo de dichas estrategias las cuales se abordaran en el capítulo 5.

Resultados Fase 2. Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que inciden en el desempeño del personal administrativo de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

En esta fase se procedió a elaborar una entrevista no estructurada al gerente general y al administrativo, los resultados arrojados de la misma fueron analizados con los datos aportados por la encuesta realizada al personal administrativo para luego plasmarlo en la siguiente matriz:

Cuadro n° 13. Matriz FODA.

FACTORES INTERNOS	Debilidades (D)	Fortalezas (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información deficiente entre el gerente y el personal administrativo. 2. No existe confianza entre el gerente y los trabajadores. 3. Personal desmotivado para el cumplimiento de sus funciones. 4. Inexistencia de planes de carrera para el desarrollo del potencial del personal administrativo. 5. Falta de talleres para la capacitación continúa del personal. 6. Inadecuado manejo de los procesos administrativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado a solventar las problemáticas existente en el área administrativa. 2. El personal administrativo conoce la misión, visión y valores de la empresa. 3. Disponibilidad de los recursos económicos para apoyar estrategias que solvante las problemáticas existente en la organización.
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O)	Estrategias FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto desempeño en las actividades del personal administrativo. 2. Personal motivado por el logro de los objetivos. 3. Comunicación oportuna para la correcta toma de decisiones. 4. Capacitación continúa del personal. 5. Consecución de los objetivos del área administrativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas de adiestramiento al personal del área administrativa. 2. Implementar un plan de mejora continua para un mejor del área administrativa. 	Estrategia DO
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las funciones y responsabilidades del personal del área de administrativa. 2. Implementar políticas para los procesos administrativos.

Continuación Matriz FODA cuadro n° 13.

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategia DA
-Incumplimiento de lineamientos organizacionales. -Incumplimiento de los objetivos de la empresa. -Mal manejo de los recursos.	-Diseñar e implementar normas de control en el área administrativa.	- Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal. - Estandarizar un parámetro de trabajo dentro del departamento administrativo. Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos dentro del área administrativa.

Fuente: Urbinas (2019)

Análisis de la Matriz Foda.

Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Información deficiente entre el gerente y el personal administrativo, no existe confianza entre el gerente y los trabajadores, personal desmotivado para el cumplimiento de sus funciones, inexistencia de planes de carrera para el desarrollo del potencial del personal administrativo, falta de talleres para la capacitación continúa del personal e inadecuado manejo de los procesos administrativos.

Por otro lado, se tiene que la empresa no es ajena a las debilidades que se les presenta, conoce sus fortalezas y sus debilidades por lo cual se pretende atacar estas debilidades diseñando Implementando estrategias basadas en el coaching gerencial para equipos de alto desempeño. Para atacar estas debilidades partimos de sus fortalezas ya que la empresa conoce su estado y desea mejorar por lo que cuenta con un personal con conocimiento específico en el área administrativa, además el personal está acorde con la implementación de las estrategias. De la misma manera se evidencia que el

personal directivo está motivado por solventar la problemática existente en el área administrativa. Por otro lado, entre otras fortalezas se evidencian personal con adaptación al cambio y están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento administrativo, además existe la disponibilidad de los recursos económicos para apoyar estrategias que solvante las problemáticas existente en la organización.

Por otra parte, tenemos que con la implementación de la propuesta se logran las siguientes oportunidades: Alto desempeño en las actividades del personal administrativo, personal motivado por el logro de los objetivos, comunicación oportuna para la correcta toma de decisiones, capacitación continúa del personal y consecución de los objetivos del área administrativa. Finalmente, entre las amenazas encontradas se encuentran; incumplimiento de lineamientos organizacionales, incumplimiento de los objetivos de la empresa y Mal manejo de los recursos.

Resultados Fase n° 3. Diseño de estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la empresa SOLINDUS M&L C.A.

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante los instrumentos de recolección de información, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la empresa Solindus M&L C.A., con el fin de estrategias que permitan el desarrollo de equipos de alto desempeño en el departamento administrativo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

Actualmente las empresas se ven presionadas a competir en un entorno donde productos y estrategias se asemejan cada día más debido a la globalización. El éxito de estas empresas dependerá de las estrategias utilizadas para el correcto funcionamiento de sus actividades así como del desarrollo del capital humano. La dirección de este talento humano debe seguir una estrategia que permita el buen desarrollo de la empresa, orientándola hacia la creación de un ambiente de libertad, respeto y confianza, y a la vez coordinado con la estructura organizacional de la empresa basada en la plataforma filosófica de la misma.

En tal sentido, la propuesta estará basada en el diseño de estrategias basadas en el coaching gerencial para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área administrativa de la empresa Solindus M&L, C.A., lo que aportará grandes beneficios para la empresa en general.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo general

Diseño de estrategias basadas en el Coaching Gerencial para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la empresa SOLINDUS M&L C.A.

5.2.2. Objetivos específicos

- Identificar parámetros para lograr una comunicación efectiva.
- Brindar estrategias para la eficiente toma de decisiones en el área administrativa.
- Implementar talleres de capacitación que logren el desarrollo de competencias del personal administrativo.

5.3. Justificación de la propuesta

El éxito de cualquier empresa y el hecho de que la misma cumpla con sus objetivos dependerá del talento humano de los empleados con el que cuenta, con sus habilidades y destrezas, estudios y cursos realizados, entre otros, hacen que la misma tenga un equipo de trabajo altamente efectivo, debido a que su personal están capacitados y desempeñan sus funciones de manera eficiente, convirtiéndose en parte esencial de la organización.

No obstante, para que las organizaciones puedan contar con el personal idóneo, es necesaria la implementación de equipos de alto desempeño. Diversas investigaciones realizadas sobre el tema demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. Aunque el principal reto en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Para ello, es necesario obtener una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado, diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones y mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del

equipo. Es por todo lo antes expuesto que, se hace necesario implementar dentro de la empresa Solindus M&L C.A, estrategias basadas en coaching gerenciales para el desarrollo de equipos de alto desempeño, con el fin de que las actividades del personal del área administrativa se realicen con mayor eficiencia bajo la comunicación eficaz, la planificación conjunta, el uso de estrategias innovadoras, el liderazgo compartido, entre otras características.

5.4. Factibilidad de la propuesta

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Según Córdoba (2013: 23) “la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: operativos, técnicos y económicos. El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores”.

En otras palabras, realizar un estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación. En el caso de la presente investigación, y emulando lo planteado por Hernández (2014:71), la factibilidad puede ser establecida por los investigadores a través de la verificación “in situ”, gracias al conocimiento obtenido de la experiencia o lo evidente de las necesidades, debilidades y fortalezas existentes. Por ello, es importante destacar que a través de la observación directa y de la experiencia obtenida por el trabajo realizado en el área estudiada, permite discernir las necesidades y establecer las factibilidades, las cuales se presentan a continuación.

5.4.1. Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, se refiere a elementos tangibles o medibles. Córdoba (2013: 25), dice que “el proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse”.

Por lo tanto, es importante acotar que a nivel técnico la propuesta se considera factible puesto que la empresa Solindus M&L C.A., cuenta con los recursos técnicos para dar un entrenamiento previo al personal que labora en la dependencia, así como disponibilidad de tecnología para la satisfacción de las necesidades requeridas para la implementación de la propuesta.

5.4.2. Factibilidad Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

En tal sentido, resulta oportuno acotar que la empresa objeto de estudio cuenta con un personal adecuado y capacitado, dispuesto a colaborar con sus experiencias para el desarrollo e implementación de la propuesta. De igual manera, se cuenta con la aprobación de la gerencia el cual están motivados por solucionar las debilidades existentes que afectan el desempeño de la empresa

de tal manera que la implementación de la propuesta es factible operativamente para la empresa.

5.4.3. Factibilidad Económica

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos.

Los gastos económicos generados durante la ejecución de la propuesta correrán por cuenta de la empresa Solindus M&L C.A., cabe destacar que dicha propuesta no generará grandes gastos económicos, dado el hecho que en la institución se cuenta con lo básico para ejecutarla: espacios, tecnología, equipos, personal calificado, entre otros.

Además, la factibilidad que muestra las estrategias gerenciales propuestas es que le brindará a la Dirección de la empresa las fases, estrategias, actividades a realizar con el fin de conformar equipos de alto desempeño que logren hacer llegar la información a los trabajadores que sean capaces de cumplir con las funciones descritas y específicas en los diferentes puestos de trabajo.

Es decir, esta propuesta es factible pues se cuenta con el personal calificado hacer llegar la información descrita en la propuesta, se cuenta con el espacio físico, es decir con los recursos tanto materiales como humanos para su aplicación. Por esta razón y muchas más, la propuesta será de gran utilidad

para la empresa, porque a través diversas estrategias gerenciales, se logrará contar con personal capacitado y calificado para realizar sus actividades de manera eficiente logrando así los objetivo propuestos además permitirá a los empleados obtener conocimiento de manera más amplia pero concreta y logrando a su vez el éxito organizacional.

5.4.4. Desarrollo de la propuesta

En esta fase se desarrollan las estrategias con el fin de solventar la problemática existente en le empresa y darle validez al tercer objetivo de la investigación por lo tanto en los siguientes cuadros se detallan cada una de las actividades llevadas a cabo para la implementación de la propuesta:

Cuadro 1. Estrategias para la correcta toma de decisiones

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES
Establecer estrategias basadas en el coaching gerencial para la correcta toma de decisiones.	<p>Sesión I ¿Qué es la toma de decisiones? Características de las decisiones. Decisiones programadas y no programadas. ¿Qué importancia tiene la incertidumbre en la toma de decisiones? Proceso de la toma de decisiones. Toma de decisiones en grupo. Ventajas de la toma de decisiones en grupo. Habilidades para administrar y toma de decisiones. Toma de decisiones en la organización.</p>	<p>Presentación de la facilitadora. Proyección de un video en donde se muestre diferentes tipos de situaciones en donde se toman decisiones individuales y grupales que afectan a la organización. Exposición sobre el contenido. Preguntas intercaladas hechas por los participantes. Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la toma de decisiones en empresa.</p>	<p>Tecnológicos: Video proyector Computador Materiales: Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Tizas de colores. Colores. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado. Humanos: Personal administrativo Gerente Instructor.</p>	<p>Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Expectativas del taller. Actividad de desarrollo: Proyección de videos sobre la toma de decisiones Clase magistral en relación a la toma de decisiones individual y grupal. Cierre: Elaboración de una lista de decisiones individuales y grupales en relación a las temática abordada, tomando en cuenta la teoría y las experiencias de los participantes.</p>
	DURACIÓN			
	16 Horas / 2 sesiones de cada 8 horas c/u			

Cuadro n° 15. Estrategias para la comunicación efectiva

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES
Establecer estrategias basadas en el coaching gerencial para el desarrollo de equipos de alto desempeño.	<p>Sesión II La comunicación. Definiciones. Valoración de la comunicación. Hacer cosas con palabras Necesidad de una comunicación efectiva El proceso de la comunicación. Tipos de comunicación. Congruencia y claridad de la comunicación a través de los mensajes verbales y no verbales comunicación. El transmisor. Saber escuchar: la clave de la comunicación efectiva.</p>	<p>Presentación de la facilitadora. Exposición sobre la comunicación, los aspectos más resaltantes de la misma. Presentación de casos donde se evidencia la falta de comunicación y la información extra cuando se comunica de más. Muestra de casos reales donde se evidencia la falta de comunicación y los factores que intervienen para que la comunicación. Preguntas intercaladas hechas por los participantes a medida que se va dando la exposición por parte de la facilitadora. Conversatorio basado en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la comunicación dentro de la empresa. Taller utilizando los equipos de alto desempeño designados en la primera sesión.</p>	<p>Tecnológicos: Video proyector Computador Cornetas Materiales: Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Marcadores. Colores. Hojas blancas o de reciclaje. Láminas de papel bond. Material fotocopiado. Humanos: Docente Instructor.</p>	<p>Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Ejercicio sobre la confianza. Puente y agua. Actividad de desarrollo: Proyección de casos sobre la comunicación asertiva Clase magistral en relación a la comunicación dentro de cualquier tipo de relación. Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Cierre: Desarrollo de un taller teórico práctico vivencial, incluyendo una dramatización en relación al tema de la comunicación que le haya sido asignado por la facilitadora durante el conversatorio</p>
	<p>DURACIÓN 16 Horas / 2 sesiones de cada 8 horas c/u</p>			

Fuente: Urbina (2019)

Cuadro n° 16. Estrategias para el trabajo en equipo.

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES
Establecer estrategias basadas en el coaching gerencial para el trabajo en equipo.	Crear un equipo de alto desempeño en el área administrativa.	Definición de equipo. Definición de grupo. Equipo vs grupo. Ventajas y desventajas de trabajar en equipo y grupo. Equipos de alto desempeño. Ventajas y desventajas de trabajar en equipos de alto desempeño.	Exposición sobre las definiciones en relación a los equipos de alto desempeño, las diferencias entre equipos y grupos, las ventajas y desventajas, entre otras. Preguntas intercaladas a medida que se va dando la presentación. Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a los grupos o equipos de trabajo existentes o no en la dependencia. Elaborar una matriz FODA/DOFA.	Tecnológicos: Video proyector Computador Materiales: Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Tizas de colores. Colores. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado. Humanos: Docente Instructor.
	DURACIÓN	8 Horas / 2 sesiones de cada 4 horas c/u		

Fuente: Urbina (2019)

Cuadro n° 17. Estrategias para el liderazgo eficiente.

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES
Compartir el liderazgo tomando en cuenta las habilidades y fortalezas del personal del área administrativa.	Liderazgo. Definición. Gerencia vs Liderazgo. Elementos del liderazgo. Liderazgo y servicio. ¿Qué es un líder? Proceso de liderazgo. Estrategias de liderazgo. Liderazgo en equipo.	Exposición magistral en relación al liderazgo. Juego de roles. Simulación de problemas. Resolución de conflictos donde se evidencia la falta de liderazgo o los diferentes tipos existentes. Conversatorio, reunión concertada en equipos. Acompañamiento, instrucción y entrenamiento individual y grupal.	Tecnológicos: Video proyector Computador Materiales: Marcadores acrílicos. Bolígrafos. Lápices. Hojas blancas o de reciclaje. Material fotocopiado. Humanos: Docente Instructor.	Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Expectativas del encuentro. Actividad de desarrollo: Clase magistral en relación al liderazgo individual y grupal. Simulación de situaciones que requieren la demostración del liderazgo. Resolución de problemas a medida que surgen sin perder de vista las prioridades. Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Presentaciones didácticas. Cierre: Coaching individual y grupal. Autodiagnóstico en relación a los atributos del líder y compromiso.
	DURACIÓN			
	8 Horas / 2 sesiones de cada 4 horas c/u			

Fuente: Urbina (2019)

Estrategias motivacionales para el buen desempeño laboral del personal administrativo.

La necesidad de diseñar estrategias motivacionales para el personal administrativo de la empresa en estudio, nace por la inquietud de la investigadora en solventar una problemática surgida a raíz de la falta de motivación del personal que labora en dicha empresa., al requerir la organización personal altamente motivado y capacitado para ser más productivos y competitivos cada día. A continuación se presentan el contenido de dichas estrategias:

Cuadro n° 18. Charlas motivacionales.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	DURACIÓN
<p>El departamento de Recursos Humanos debe realizar charlas y exposiciones sobre los objetivos claves, valores y desempeño, así como capacitarlos en habilidades específicas del área de trabajo, recursos adecuados y dar retroalimentación sobre la motivación al logro y reconocimiento de su desempeño.</p> <p>-Las charlas serán dirigidas a todo el personal de la organización, las mismas serán impartidas por especialistas en motivación.</p> <p>-Los temas serán: Las Teorías</p>	<p>Gerente Facilitadores</p> <p>Gerente y Supervisor. Facilitadores</p> <p>Gerente Facilitadores</p>	<p>20 Horas dentro del horario de trabajo.</p>

<p>motivacionales existentes, y todo lo referente a la motivación en el área administrativa.</p> <p>-Los procedimientos administrativos.</p> <p>- El trabajo en equipo y la motivación al logro.</p> <p>- Entrega de material didáctico sobre los temas presentados. - Otorgar certificados de asistencias a los participantes.</p> <p>-Ofrecer refrigerios a los presentes.</p>	<p>Gerente Facilitadores</p>	<p>20 Horas dentro del horario de trabajo.</p>
--	----------------------------------	--

Fuente: Urbina (2019).

Cuadro n° 19. Estrategias de reconocimiento de los logros de los trabajadores que más se destaquen en sus funciones, para el fortalecimiento del compromiso motivacional de la empresa.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	DURACIÓN
<p>-Establecer formas de reconocimiento o premios para los trabajadores, a fin de que se sientan motivados y trabajen eficientemente.</p> <p>-Propicia entre sus trabajadores actitudes que les permiten un mejor desenvolvimiento en su ambiente laboral.</p> <p>- Darle aumentos a los trabajadores de acuerdo a la labor desempeñada por estos y a la realidad social.</p> <p>-Dar un buen trato igual para todos.</p> <p>- Dar cestas navideñas.</p> <p>-Ofrecer otros beneficios que no estén contemplados en el marco legal vigente</p>	<p>Gerente General y Gerente Administrativo Gerente Recursos Humanos</p>	<p>La misma estará dada en base al tiempo que emplee el Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente general y el gerente administrativo, en revisar el desempeño de los trabajadores, a fin de fijar los salarios según los indicadores de cumplimiento de cada trabajador, costo de la cesta navideña, como otros beneficios brindados</p>

Fuente: Alarcón (2018).

Implementación de talleres de adiestramiento basado en competencias laborales.

La capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo, así, a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos . De este modo, es conveniente acotar que el recurso humano es el activo más valioso dentro de las organizaciones, por lo tanto es necesario contar con un personal capacitado para desarrollar de manera eficiente las actividades correspondientes a su puesto de trabajo. Por tal motivo, es recomendable que la empresa Solindus M&L, C.A. implemente el siguiente taller de capacitación al personal administrativo.

Objetivo del taller:

Desarrollar en el personal administrativo las habilidades, actitudes y aptitudes que lo capaciten para plantear y resolver preguntas en los diferentes campos de trabajo de un tema o área específica.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir en la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Contenido: Los talleres estarán divididos en los siguientes módulos:

Modulo I. Desarrollo Personal y Humano

1. Actitud positiva, base para una cultura de calidad.
2. Autoestima, fuente de desarrollo personal.
3. Carta de vida.
4. Comunicación asertiva.
5. Inteligencia emocional.
6. Programación neurolingüística.
7. Actitud en el proceso del cambio.
8. Imagen personal.

Modulo II. Desarrollo Administrativo

1. Administración del tiempo.
2. Atención al público.
3. Ética y valores en los negocios.
4. Excel. (niveles I, II, III, IV y experto)
5. Finanzas para no financieros.
6. Habilidades gerenciales.
7. Liderazgo.
8. Manejo de juntas.
9. Negociación.
10. Planeación.
11. Seminario de liderazgo y habilidades gerenciales.

CONCLUSIONES

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

En el caso específico de la empresa Solindus M&L C.A., requiere desarrollar un recurso humano altamente calificado y comprometido con los objetivos organizacionales de la misma, por lo que se pretende fundamentar y consolidar la institución en la excelencia de sus recursos tecnológicos y humanos para generar seguridad, solidez y confianza entre el personal administrativo y los gerentes.

En este sentido, primeramente se buscó diagnosticar la necesidad implementar estrategias basadas en el coaching gerencial, para lo cual se llevó a cabo la aplicación de una encuesta para conocer la disposición individual y grupal del personal que trabaja en el área administrativa, los objetivos, las normas, como se relacionan con sus compañeros, así como las habilidades gerenciales que poseen los sujetos.

En segundo lugar, mediante el objetivo 2 se identificó las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que inciden en el desempeño del personal administrativo de la empresa SOLINDUS M&L C.A., donde se pudo constatar

que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Información deficiente entre el gerente y el personal administrativo, no existe confianza entre el gerente y los trabajadores, personal desmotivado para el cumplimiento de sus funciones, inexistencia de planes de carrera para el desarrollo del potencial del personal administrativo, falta de talleres para la capacitación continúa del personal e inadecuado manejo de los procesos administrativos.

Debido a lo antes expuesto, mediante el objetivo 3 se plantea la implementación de estrategias basadas en el coaching gerencial para el desarrollo de equipos de alto desempeño formar líderes que comprenden y se enfocan en trabajar en equipo, con una alta motivación, con altos índices de responsabilidad que les permita solucionar conflictos, líderes que se conocen a sí mismos y que conocen a los demás, que manejan las situaciones complejas, promueven el desarrollo de los integrantes de su equipo, que tienen la confianza suficiente en sí mismos para asumir retos que se comunican y supervisan efectivamente, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás. Visto esto, la investigación da como resultado que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma el área administrativa, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto a desempeño de cada empleado del área.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los objetivos planteados y alcanzados mediante la presente investigación, se procede a realizar las siguientes recomendaciones a la empresa Solindus M&L, C.A., a fin de continuar con el mejoramiento del desempeño del personal administrativo:

Implementar y ejecutar las estrategias propuestas basado en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los trabajadores del área administrativa mejoren su desarrollo como equipo de alto desempeño.

Desarrollar estrategias de gestión del talento humano y el desarrollo del liderazgo a través del Coaching Organizacional y Gerencial.

Incorporar a la alta gerencia en programas de formación mediante la técnica de Coaching Gerencial, de manera de que contribuya a realizar una supervisión efectiva, directamente al personal y se facilite el logro de metas y objetivos.

Formar y certificar a algunos líderes como Coach, con la intención de que estos intervengan en el desarrollo del personal interno la empresa, de manera de que todos los empleados estén familiarizados con la herramienta, conozcan de ella, creando así un efecto de sinergia en toda la organización.

Realizar evaluaciones post-adiestramiento a fin de detectar fallas, oportunidades de mejora y emprender acciones para incrementar la efectividad del adiestramiento.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas. (2006). **El proyecto de investigación**. Documento en línea, disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/301894369>. Consultado el 17 de febrero del 2019.
- Bastidas Maryorie (2016), “**El Coaching como Herramienta para la Optimización del Desempeño Gerencial**”, Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. Venezuela.
- Brunet, Loren. (1987) **El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias**, Editorial Trillas, México.
- Carrasquero Mariana y Miquel Yolimar (2017), “**Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas**”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto. (2007) **Introducción A La Teoría General De La Administración**, Séptima Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Granell Edicson, (1997) **Éxito y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela**. Ediciones Iesa. Caracas.
- Hernández, R. (2014) **Metodología de la investigación**. 6a edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V. México.

Ramírez Mariela y Tarazón Alberto (2017) “**Determinar la relación del Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico**”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo-Venezuela.

Troconis Frida (2015) “**Propuesta de gestión de cambio mediante herramientas de Coaching Gerencial**”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Salvador. Argentina. No publicado.

Vives Agaffi (2018) “**Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional**”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Nueva Granada. Colombia.

ANEXOS

ANEXO A. MODELO DE LA ENCUESTA



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Valencia, julio 2019

Estimado personal de le empresa Solindus M&L C.A.

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información necesaria para el diseño de **ESTRATEGIAS BASADAS EN EL COACHING GERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SOLINDUS M&L C.A.** Es importante acotar que sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Sus opiniones serán incluidas en el trabajo de investigación y sólo se utilizarán en fines eminentemente académicos.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de comenzar a responder.
2. Marque con una equis (x) la alternativa con la que más se identifique.
3. Sea lo más objetivo posible en su respuesta.
4. No deje preguntas en blanco.
5. utilice lápiz de grafito para responder cada pregunta.
6. En caso de equivocarse en su respuesta borre y marca la respuesta correcta.

Gracias por su colaboración

ENCUESTA

N°	ITEMS	SI	NO
1	Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo.		
2	Conozco claramente la visión, misión valores y objetivos de la empresa		
3	En esta organización las tareas están claramente definidas y estructuradas.		
4	Existe confianza entre el gerente y los trabajadores.		
5	Trabajan en conjunto para el cumplimiento de las actividades		
6	Cumple sus funciones con motivación y dedicación.		
7	En esta organización los trabajadores son recompensados según su desempeño		
8	Esta empresa se caracteriza por tener un clima organizacional agradable.		
9	Siente que se le da la oportunidad de desarrollarse de acuerdo a sus capacidades.		
10	Existen planes de carrera para el desarrollo del potencial humano en la empresa.		
11	Promueve la empresa talleres para la capacitación continua del personal.		
12	Considera usted necesario la implementación de estrategias basadas en el coaching gerenciales para el desarrollo de equipos de alto desempeño del área administrativa		

Fuente: Urbina (2019)