



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA: GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PROGRAMA APOYADO EN EL COACHING EJECUTIVO COMO  
ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL DIARIO YARACUY AL DÍA S.A.**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Gerencia de la Comunicación  
Organizacional

Autora: Lcda. Olkis Moyetones

Tutora: Msc. Clara Escalona

Valencia, Marzo de 2017



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA: GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PROGRAMA APOYADO EN EL COACHING EJECUTIVO COMO  
ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL DIARIO YARACUY AL DÍA S.A.**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Gerencia de la Comunicación  
Organizacional

Autora: Lcda. Olkis Moyetones

Tutora: Msc. Clara Escalona

Valencia, Marzo de 2017



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA: GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**ACEPTACION DE TUTOR**

Quien suscribe, Clara Escalona, titular de la cédula de identidad N° 4.474.530, mediante la presente hago constar que ha leído el Proyecto de Trabajo de Grado de elaborado por la ciudadana Olkis Moyetones, titular de la cédula de identidad N° 14.607.239, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es: Programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al Día S.A, adscrito a la línea de investigación: Investigación en Planificación y Comunicación Estratégica y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

---

Firma y C.I.

En San Diego, a los 8 días del mes de Marzo del 2017.

## INDICE GENERAL

pp.

LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRAFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRAC.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULOS	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
Contextualización del objeto de estudio .....	4
Objetivos de la Investigación.....	13
Justificación e Importancia.....	14
II MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	17
Antecedentes de la Investigación.....	17
Internacionales.....	18
Nacionales.....	24
Fundamentación Teórica.....	26
Teoría de Sistema.....	26
El Gerente en la Organización.....	28
Fundamentos epistemológicos del Coaching.....	33
Teorías que sustentan el Clima organizacional.....	39
Características del Clima Organizacional.....	41
Elementos del clima organizacional.....	43
Comunicación.....	43

Liderazgo.....	43
Motivación.....	45
Relaciones Interpersonales.....	45
Tipos de Clima organizacional.....	47
Bases Normativas.....	49
.	
III MARCO METODOLOGICO.....	57
Enfoque de la investigación.....	57
Tipo de Investigación.....	58
Diseño de la Investigación.....	59
Población y muestra.....	60
Técnicas e Instrumento de recolección de datos.....	61
Validez y confiabilidad del instrumento.....	62
IV ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	115
VI DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	117
Presentación del programa.....	117
Justificación del programa.....	120
Objetivos del Programa .....	121

Aspectos Teóricos en que se apoya la propuesta.....	122
Estructura de la propuesta.....	122
Estudio de la Factibilidad.....	123
Proceso de Transformación.....	127
REFERENCIAS.....	137
ANEXOS.....	144
.	

## INDICE DE CUADROS

pp.

<b>Cuadro 1</b> Elementos de la Comunicación.....	44
<b>Cuadro 2</b> Población y Muestra .....	61
<b>Cuadro 3</b> Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	64
<b>Cuadro 4</b> Operacionalización de las variables.....	66
<b>Cuadro 5</b> Indicador: Fuerzas motivacionales .....	68
<b>Cuadro 6</b> Indicador: Toma de decisiones.....	70
<b>Cuadro 7</b> Indicador: Estructura.....	73
<b>Cuadro 8</b> Indicador: Responsabilidad.....	76
<b>Cuadro 9</b> Indicador: Estándares de desempeño.....	78
<b>Cuadro 10</b> Indicador: Comunicación.....	80
<b>Cuadro 11</b> Indicador: Recompensas .....	83
<b>Cuadro 12</b> Indicador: Trabajo en equipo .....	85
<b>Cuadro 13</b> Indicador: Identificación con la organización.....	88
<b>Cuadro14</b> Resumen de la dimensión métodos de mando .....	90
<b>Cuadro 15</b> Indicador: Supervisión.....	92
<b>Cuadro 16</b> Indicador: Habilidades y destrezas.....	94
<b>Cuadro 17</b> Indicador: Conocimientos requeridos.....	96

<b>Cuadro 18</b> Resumen de la dimensión Estilos de Dirección.....	98
<b>Cuadro 19</b> Indicador: Participativo.....	100
<b>Cuadro 20</b> Indicador: Autoritario.....	102
<b>Cuadro 21</b> Indicador: Paternalista.....	105
<b>Cuadro 22</b> Resumen de la dimensión Tipos de Clima.....	106
<b>Cuadro 23</b> Variable: Factibilidad de aplicación del programa.....	109
<b>Cuadro 24</b> Materiales, unidad y cantidad requerida para aplicar el programa de Coaching Ejecutivo .....	128
<b>Cuadro 25</b> Facilitadores, recursos y unidad de medida para la aplicación del programa.....	129
<b>Cuadro 26</b> Materiales, unidad de medida y costos para la elaboración y aplicación del programa .....	131
<b>Cuadro 27</b> Facilitadores, unidad de medida y costo de la aplicación del programa.....	132
<b>Cuadro 28</b> Gastos de Producción del Programa.....	132
<b>Cuadro 29</b> Costos Totales de elaboración del Programa.....	132
<b>Cuadro 30</b> Taller I: Buen liderazgo y administración.....	134
<b>Cuadro 31</b> Taller II Factores del éxito de un equipo de trabajo.....	135
<b>Cuadro 32</b> Acompañando el proceso a través del Coaching Ejecutivo.....	136

## INDICE DE GRAFICOS

pp.

Gráfico 1 Dimensión Métodos de Mando.....	91
Gráfico 2 Dimensión Estilos de Dirección.....	100
Gráfico 3 Dimensión Tipos de Clima.....	108
Gráfico 4 Flujograma del Proceso Global de Transformación.....	127



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA: GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PROGRAMA APOYADO EN EL COACHING EJECUTIVO COMO  
ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL DIARIO YARACUY AL DÍA S.A.**

Autora: Lcda. Olkis Moyetones

Tutora: Msc. Clara Escalona

Fecha: Marzo de 2017

**RESUMEN**

El ambiente donde se desarrollan las actividades en una organización es muy importante para el estímulo de los trabajadores, por tanto debe reinar un clima donde fluya la comunicación y se tome en cuenta sus empleados, sin embargo se reflejan situaciones problemáticas que afectan el desempeño del personal, de allí que la presente investigación tuvo como objetivo proponer un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al día S.A. La investigación es de tipo proyectiva, apoyada en una investigación de campo. La muestra es de tipo censal considerando las 56 integrantes del personal. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta y un instrumento tipo cuestionario, los cuales se relacionaron con aspectos fundamentales de la variable en estudio. El instrumento se sometió a la validación con la participación de tres (3) expertos. Para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente de alpha de Cronbach, los datos fueron procesados a través del análisis estadístico mediante el uso de la técnica de relación porcentual. Entre las conclusiones se determinó que no se promueve un clima donde se motive a que el personal se desempeñe en un ambiente participativo, no existe libertad de acción para la realización del trabajo y no se realiza un trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, el tipo de clima en la organización está más orientado hacia el autoritarismo. Como recomendación se presenta la propuesta del programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A.

**Descriptor:** Coaching, Coaching Ejecutivo, estrategia gerencial, clima organizacional



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA: GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PROGRAMA APOYADO EN EL COACHING EJECUTIVO COMO  
ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL DIARIO YARACUY AL DÍA S.A.**

Autora: Lcda. Olkis Moyetones  
Tutora: Msc. Clara Escalona  
Fecha: Marzo de 2017

**ABSTRACT**

The environment in which the activities are carried out in an organization is very important for the encouragement of the workers, therefore a climate must reign where communication flows and its employees are taken into account, however they reflect problematic situations that affect the performance of the personnel, from which the present research aimed to propose a program based on Executive Coaching as a management strategy to improve the organizational climate in the diario Yaracuy al día SA. The research is of a projective type, supported by a field research. The sample is of census type considering the 56 members of staff. For the information collection, the survey technique and a questionnaire type instrument were applied, which were related to fundamental aspects of the variable under study. The instrument was validated with the participation of three (3) experts. To determine reliability, the Cronbach's alpha coefficient was applied, data were processed through statistical analysis using the percentage ratio technique. Among the conclusions was determined that a climate is not promoted where the staff is motivated to perform in a participatory environment, there is no freedom of action to carry out the work and no collaborative work is done between the different hierarchical levels of the organization, the type of climate in the organization is more oriented towards authoritarianism. As a recommendation, the proposal of the program, based on Executive Coaching, is presented as a management strategy to improve the organizational climate in the daily newspaper Yaracuy.

**Key words:** Coaching, Executive coaching, management strategy, organizational climate.

## INTRODUCCION

En los últimos años está emergiendo acuerdos entre los gerentes acerca que el ambiente organizacional se ha venido transformando producto de la presión entre globalización y el desarrollo tecnológico; por ello los ejecutivos y gerentes en sus organizaciones vienen respondiendo y estructurando de diferentes maneras su fuerza laboral dentro de los equipos de trabajo.

En esta situación actual la creatividad, la motivación y la productividad de los trabajadores se considera un punto crucial dentro de los equipos de trabajo, requiriendo en ellos una transformación en sus relaciones, para ello es necesario reformar el esquema de ejercer el mando y controlar al de facilitar y empoderar a los empleados, involucrando una amplio repertorio de habilidades interpersonales y de aprendizaje.

Sobre el particular, Sánchez (1999) incluye el Coaching Ejecutivo como esa herramienta que permite a las organizaciones y sus líderes centrar su atención en aquellos aspectos que desean lograr, movilizándose hacia un cambio y transformado su trabajo, tanto como su manera de relacionarse con las personas que le rodean, optimizando sus resultados y ubicándose con fuerza dentro del competido mercado laboral adquiriendo un nuevo aprendizaje., y apoyados en un excelente clima organizacional.

En ese sentido, Castillo (2014) afirma que el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la misma con ésta. Es decir, una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una institución cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores no tienen la camiseta puesta normalmente, tienen un bajo clima organizacional.

Para la autora, el ambiente también es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también influenciadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión del gerente muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima organizacional tenso, de desconfianza y con actitudes de retirarse sin justificación de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Por lo tanto, se requiere de constantes innovaciones que garanticen el dinamismo y eficacia de la supervisión para desarrollar la capacidad de acción de otra persona, es entonces, donde el Coaching ejecutivo juega un papel muy importante. Este es una estrategia gerencial que requiere de todo el personal, donde en equipo puedan crear a través de la gerencia de la comunicación, el clima organizacional, medios y contexto que le otorga poder a los individuos para generar mejores resultados.

Por lo expuesto, el Coaching ejecutivo como estrategia implica expandir la capacidad de la gente para la toma de acciones efectivas. Para lograr este fin, se utilizó una metodología no experimental basada en una investigación en la modalidad de Proyecto Factible, ya que está orientado a dar una solución a un problema planteado.

En este orden de ideas, se realizó el presente trabajo de investigación, que tiene como objetivo proponer un programa apoyado en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yzacuy al día S.A teóricamente se apoyó en: la gerencia en la organización, la epistemología del Coaching, las raíces del Coaching en la filosofía antigua, teorías sobre clima organizacional El desarrollo de este proyecto se estructuró en capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se hace una descripción del problema planteado, establecimiento de objetivos tanto general como específicos, las razones que justifican el estudio y el alcance.

En el Capítulo II, muestra el desarrollo de trabajos similares o antecedentes, las teorías que sustentan la investigación, así mismo la descripción del cuadro metodológico de las variables y las bases legales.

En el Capítulo III, reúne los aspectos metodológicos que orienta el proceso de la investigación. En él se delinear, el enfoque de la investigación, tipo de investigación, diseño o modalidad de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad técnicos de análisis de datos. Cronograma de actividades y recursos administrativos (humanos o personal, técnicos, financieros, entre otros)

En el Capítulo IV se presentan el análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico, a través de cuadros de frecuencia y porcentaje por indicadores, y se resume en gráficos los resultados por dimensiones referidos al diagnóstico sobre el clima organizacional.

En el Capítulo V se muestran las Conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo VI se presenta la propuesta del programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día.

Por último se muestran las referencias consultadas y los anexos respectivos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

Las organizaciones se han convertido en un factor clave para la vida de la sociedad y el desarrollo de un país, de ellas proveen los recursos necesarios para el sostenimiento económico, social y cultural de todas las personas, independientemente de la función que cumplan en ella y del sector económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos . Serrato (2011), explica que:

Las instituciones actuales para estar a la vanguardia dentro de su mercado, además de potencializar su maquinaria, tecnología y otros recursos, han visto la necesidad apremiante de potencializar y orientar sus esfuerzos a la comprensión y fortalecimiento del talento humano, convirtiéndolo en un factor generador de ventaja competitiva (p.72)

Para que estas reflejen calidad y competitividad en los servicios o productos que ofrece, es necesario que los individuos que la componen desempeñen su trabajo en un clima laboral que permita y favorezca la consecución de estándares de productividad, eficacia y servicio. De esta manera, para lograr una satisfacción plena de los clientes externos (quienes ven a la organización), se hace necesario ofrecer al interior de ellas un nivel de satisfacción adecuado, cálido, en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos, tanto individuales como grupales (los de la organización).

Visto así, las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana y constituyen el fenómeno característico de la sociedad postmoderna; forman así el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de la planificación de la sociedad. Ellas necesitan conocer su situación actual; si bien es cierto que las instituciones pueden ser planificadas, objetos de reformas programadas; no es menos cierto que en ellas participen seres humanos; de tal modo que su comportamiento no es del todo planificable.

El análisis deberá, por consiguiente, indicar cuál es la situación, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser exploradas, así como las dificultades que enfrenta el sistema.

Coronell (2014), afirma que las organizaciones se encuentran insertas en medios en que hay otras donde ocurren procesos que las obligan a adaptarse y acoger decisiones que podrán afectarlas. Este entorno está en cambios constantes y como sistema vivo, sometidas al cambio constante derivados de sus procesos de aceptación a las modificaciones del entorno interno y externo. Se observan a diario algunos acuerdos acerca que el ambiente laboral está cambiando bajo la fuerza que muestra la globalización, el desarrollo económico y tecnológico; por ello han venido respondiendo estructuralmente de diferentes maneras en su fuerza laboral dentro de los equipos de trabajo.

En este contexto, juegan un papel primordial, la creatividad, la motivación y la productividad del talento humano, los cuales se consideran un punto crucial dentro de los equipos de trabajo, demandando en ellos un cambio en sus relaciones; del esquema de comandar y controlar al de facilitar y empoderar a su gente, involucrando una amplia gama de habilidades interpersonales y de aprendizaje.

Retomando la idea en torno a los cambios tecnológicos, sociales y económicos impredecibles, razón por la cual el gerente debe enfrentar todos los retos y desafíos, dejando a un lado viejos esquemas tradicionales. El gerente o líder, es la persona responsable de cumplir las funciones de la administración, planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar. Bajo este concepto la gerencia es un todo integrado

donde el líder debe poseer la capacidad de orientar a sus colaboradores y lograr el éxito de la organización, meta que puede ser alcanzada empleando una estrategia gerencial idónea.

Hernández (2002) hace referencia a un estudio permanente del conocimiento e intercambio de respuestas a las exigencias futuras de la organización, esta necesidad obliga al gerente a desarrollar un proceso de Coaching Ejecutivo, como estrategia gerencial, que le permita prepararse personal y profesionalmente para poner en práctica habilidades de dirección, responsabilidad social, conocimiento tecnológico, estudio de la productividad, creatividad e innovación, para lograr ser un gerente integral que logre analizar todos los factores internos y externos, resolviendo los problemas existente de forma global y eficiente con el mejor manejo del talento humano, los recursos financieros, y materiales.

Sánchez (1999) afirma que el mundo de las empresas dedicadas a la prensa escrita están experimentando una oleada de cambios radicales y veloces que dejan pasmados a aquellos que no están dispuestos a mejorarse para poder adaptarse y anticiparse a lo nuevo que momento a momento se le presenta. El perfil de la gerencia de talento humano ha dado un giro de 360 grados, y pasó de ser un gestor de servicios operativos al personal, a un socio estratégico de la organización, teniendo como responsabilidad principal velar y asegurar que la misma cuente con un talento humano diferenciador que permita alcanzar la visión, cumplir la misión y lograr los objetivos de la empresa.

Un gerente siempre está organizando y detallando las cosas más importantes de la empresa. Es el contacto directo entre nuevos soportes y clientes, por eso que uno de sus comportamientos habituales es su actividad permanente, es la toma de decisiones, tanto directa como indirectamente, además de organizar y garantizar un buen ambiente de trabajo. Por eso es importante tratar al talento humano como un amigo más, claro, siempre respetándose entre ambas partes.

Coronel, (ob.cit), ejemplifica esta situación cuando dice que “el gerente de un periódico puede despedir al director pero no puede cambiarle la primera página. En

otras palabras en un medio serio los gerentes son los jefes de los periodistas en lo administrativo pero no en lo editorial.” (p.1). Los gerentes establecen la ruta estratégica de las empresas, manejan el día a día financiero, promueven las ventas, controlan gastos y costos, fijan las reglas de comportamiento interno de los empleados, pero no pueden manejar los contenidos periodísticos que se entregan al público.

En consecuencia, la economía actual lleva a las organizaciones a armarse de las mejores y más eficaces herramientas, para poder sobrevivir en el mercado y mantenerse firmes en el día a día y no dejar cabida a organizaciones con culturas lentas, reactivas, negativas y altamente conflictivas que no quieren abrirse al nuevo mundo laboral. Es aquí donde aparece el Coaching Ejecutivo, como esa gran herramienta que permite a ellas y sus líderes centrar sus atención en aquellos aspectos que desean lograr, movilizándose hacia un cambio y transformado su trabajo, tanto como su manera de relacionarse con las personas que le rodean, optimizando sus resultados y ubicándose con fuerza dentro del competitivo mercado laboral adquiriendo un nuevo aprendizaje.

Es un proceso que ayuda directamente al ejecutivo para que éste consiga de sus equipos de trabajo y colaboradores el máximo rendimiento, desde un enfoque de cambio personal y profesional. Se consigue identificando y liberando todo el potencial de las personas que reciben el Coaching, ayudándolos a superar sus propios obstáculos, paradigmas, barreras y creencias que puedan limitarlas.

Para ayudar y acompañar al ejecutivo hacia la obtención de sus objetivos, el coach crea conciencia, desarrolla todo el potencial de la persona, potencia sus habilidades y competencias organizacionales y personales. En suma, le inspira hacia un cambio para su mejora.

La utilidad del Coaching afirma, Cánepa (2010), es práctica e inmediata, pues desde el primer momento, el ejecutivo o el equipo reflexionan acerca de sus conductas actuales de liderazgo y compromiso. Facilita el llegar a consensos y acuerdos de forma constructiva para generar resultados y abriendo nuevas posibilidades orientadas a la

acción. La notable mejora en la eficiencia, desempeño y productividad de los colaboradores, ya que el Coaching permite desarrollar una nueva cultura en la que las empresas confían en el compromiso y responsabilidad de sus empleados y que trabajan con una clara orientación a resultados:

Mejora la calidad y servicio al cliente. Mostrar a los empleados que la organización está comprometida con el desarrollo de su personal ayudándoles a mejorar sus habilidades. Ayuda a los empleados a resolver asuntos personales que podrían afectar el desempeño de su trabajo, esto hace que mejore el clima laboral. Ayudar a los empleados que han sido promocionados a afrontar las nuevas responsabilidades.

El retorno de la inversión en Coaching tiene unos importantes beneficios intangibles para el negocio, tales como: clima organizacional, comunicación, liderazgo, y relaciones interpersonales; que puede medirse a través de la herramienta: Feedback 360°. En un estudio sobre el retorno de la inversión del Coaching en empresas (Pyramid Resource Group, Manchester Inc., Public Personnel Management, Manpower/CCUI) ha publicado los resultados que cuantifica el impacto en los negocios del Coaching Ejecutivo. El estudio incluyó a 100 ejecutivos, en su mayoría de compañías del Fortune 1000.

Las compañías que proporcionaban Coaching a sus ejecutivos obtuvieron mejoras en su productividad, calidad, servicio al cliente y mayor agregación de valor para los accionistas. Asimismo, tenían menos reclamos de clientes y podían retener y fidelizar a ejecutivos de talento y alto potencial que habían recibido el mismo.

Según Cánepa (ob.cit) los estudios revelan que el 30% de las utilidades obedecen al clima de una organización, y que el 70% del mismo depende del jefe, entonces no es difícil deducir que enfocarse en los líderes resulta rentable para la organización. «Las empresas que quieran aproximarse al Coaching deben de tener en cuenta eso», agrega el precitado autor, el retorno de la inversión en Coaching es por lo menos igual a la inversión que ha realizado la empresa en este proceso, pero puede llegar a ser mucho más elevado, pudiendo alcanzar una tasa de 500%, en muchos casos.

Por todo ello, Cook (2000) dice que en la actualidad el Coaching Ejecutivo se posiciona como la herramienta más eficaz de gestionar personas a través de generar un vínculo entre ejecutivo y colaborador, donde ambas partes cierran un compromiso conjunto y visión compartida, aunando esfuerzos. Su metodología está basada en sesiones individuales, se pasa del diseño a la acción. Muchas veces, los responsables y/o mandos intermedios se encuentran con que no disponen de las habilidades necesarias (liderazgo, comunicación y/o management) para formar equipos de alto rendimiento, lo que genera frustración no solo en la dirección sino también en el propio equipo.

El bajo rendimiento puede deberse también a situaciones de estrés que comienzan a escapar de su control (distrés), o a una gestión inadecuada del tiempo que hace que no puedan estar centrados en aquello que realmente es importante. Por último, ante acontecimientos ocurridos o inminentes, como un ascenso o un cambio en el equipo directivo, puede generarse un desequilibrio en el profesional que exija un esfuerzo de adaptación. Las sesiones individuales con el profesional afectado impactarán de forma positiva en toda la organización, gracias al denominado efecto cascada.

En este sentido el Clima Organizacional remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la responsabilidad de ésta debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad; el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma.

Por lo tanto el Clima Organizacional según Taguri, (citado por Guillén, 2000) es:

Una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características

del ambiente el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas (p. 166)

Estos, pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Por otra parte, Méndez (2006), define al clima organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Es expresado por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.135)

Es evidente, que en materia de clima organizacional se debe ser consciente del ambiente de estrés y competitividad que caracteriza el ejercicio de la profesión periodística y, en general, la gestión y producción del periodismo informativo. Ello sumado a los conflictos propios de la disyuntiva entre la concepción de empresa y contenidos informativos generan un entorno laboral que se considera tiene muchas fluctuaciones; tanto el clima como la cultura organizacional y a su vez afectan la satisfacción de los empleados y por ende, el logro de las metas, en ese sentido hay que considerar al talento humano con una fuerte identificación hacia los valores y la institución.

Redmond, (2006) considera que el valor de una cultura fuerte se refleja en el éxito, mientras que el fracaso está relacionado con la cultura débil; con políticas restrictivas sobre el comportamiento del empleado, actitud del gerente, atribución, deberes falta de motivación salarios bajos, políticas arbitrarias, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, malas condiciones físicas de trabajo, tensión, presión, descontento, frustración, incertidumbre, insatisfacción y falta de reconocimiento,

liderazgo explotador, agresivo y en busca de objetivos individuales ,distanciamiento, pesimismo, agresividad.

Estos elementos inducen a pensar, que aún persiste la idea que el mejor modo de motivar a los empleados es por medio de los incentivos monetarios, sin tomar en cuenta la complejidad de la motivación humana, la cual se maneja de diversos escenarios dentro de la misma organización, el mismo que a su vez forma parte del clima organizacional.

Este comportamiento podría tener una gran variedad de consecuencias para la organización, conformidad y falta de compromiso, escasa o nula creatividad por parte del empleado, genera en el sentimientos de opresión, bajo rendimiento, sindicalización, quejas, rotación y ausentismo, conflictos entre superior y subordinado, descontento y falta de compromiso, incumplimiento de los objetivos, baja productividad, perjudica los programas administrativos generando resultados intangibles.

La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la empresa, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y descende su compromiso con los objetivos organizacionales. Reconocimiento del trabajo: En muchas ocasiones los superiores sólo ofrecen feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.

Asimismo contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como pueden ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que

repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas. Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación. Los trabajadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar, como podría ser el caso del diario Yaracuy al día SA.

Este se conoce como prensa en el ámbito comunicativo al conjunto de medios de comunicación, especialmente los escritos, así como a las personas que se encargan de trabajar en los mismos. Destacando que su nombre proviene de la prensa rotativa, que es un dispositivo de impresión, en que aquello que imprime se curva sobre una superficie cilíndrica y, por lo tanto, utiliza rollos continuos que le permite imprimir grandes cantidades a una gran velocidad.

Para las organizaciones resulta fundamental lograr que todos sus integrantes se sientan valorados y también es importante crear las condiciones para que germinen entre ellos relaciones sanas y coincidentes en objetivos: aportar talento y esfuerzo al crecimiento de la empresa, crecer personal y profesionalmente, obtener mejoras económicas y profesionales. En un entorno sano, agradable y de colaboración, es mucho más factible obtener buenos resultados.

El Coaching es un proceso de entrenamiento y acompañamiento individual y/o colectivo concebido para ayudar a profesionales, grupos u organizaciones a alcanzar sus objetivos. El coach, literalmente entrenador u orientador, le acompañará en este proceso de autodescubrimiento, le ayudará a formular un plan de acción a medida, y le estimulará a que realice los cambios necesarios para ver cumplidos sus deseos, proyectos y aspiraciones obteniendo más resultados con menos esfuerzo.

Dadas las consideraciones que anteceden, es necesario aportar alternativas para lograr cambios significativos en el diario Yaracuy al día, que le den un verdadero empuje hacia las tendencias modernas de guiar la dinámica que rodea el proceso administrativo y le facilite la inserción en el mundo cambiante permitiéndole marcar

pautas que sirvan para dirigir un equipo humano, tanto desde su dimensión colectiva como desde cada una de las dimensiones individuales.

Por consiguiente resulta oportuno proponer un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A. por considerar que es una herramienta gerencial que consta de una serie de pasos que aplicados de manera consciente, brinda un cúmulo de oportunidades, aportando alternativas y lo más importante es que el proceso permite solucionar situaciones de conflicto de una manera apropiada, dándole un alto valor al talento humano.

Por lo anteriormente descrito, surgen las siguientes interrogantes, que conducirán a orientar el camino a seguir para encontrar la solución más adecuada a la problemática planteada en este trabajo de investigación: ¿Cómo se desarrolla el clima organizacional en el diario Yaracuy al día SA?, ¿Posee la organización los recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) para la propuesta del programa apoyado en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial?, ¿Cuáles serán los lineamientos estratégicos adecuados a seguir que permitan el diseño del programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A? Darle respuesta a cada una de estas interrogantes, es el propósito fundamental del presente Trabajo, el cual pretende proponer un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para fortalecer el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar cómo se desarrolla el clima organizacional en el diario Yzacuy al día SA
2. Determinar la factibilidad técnica y social para aplicar un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial, para fortalecer el clima organizacional en el diario Yzacuy al día S.A.
3. Diseñar un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yzacuy al día S.A.

### **1.3. Justificación e Importancia**

Para las organizaciones que presentan un alto rendimiento, el Coaching, antes de ser una práctica extraordinaria, compleja e irrelevante; es progresivamente aplicado para fortalecer el desarrollo del talento humano, promover una actitud receptiva al cambio, disipar temores y dudas ante la incertidumbre, y potenciar el compromiso de las personas a su empresa. Se incrementa la productividad tanto individual como colectiva. Ballesta (2014) “comenta que la adaptabilidad de la empresa ante los vaivenes del entorno se fortalece visiblemente. Directivos y accionistas no ocultan su satisfacción cuando mejora la competitividad de la institución, y se preserva su bienestar a nivel de clima y financiera.” (p.2)

Al respecto ante escenarios de crisis, el diario Yzacuy al día S.A conserva su relevancia y vigencia, al ser aún capaz de dictar las pautas en un mercado signado por significativa y creciente incertidumbre. La misma ha tratado de flexibilizar su arquitectura organizativa; optimizando sus procesos de negocios; alineando sus políticas y valores; y agilizando la ejecución estratégica; para generar herramientas de

cambio a una velocidad mayor que la de su entorno, y continuar así, siendo viable y productiva.

Desde esa perspectiva, el enfoque sobre el clima organizacional, que ha resaltado se refiere a las percepciones que el trabajador tiene acerca de estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En relación con lo antes expuesto, el conocimiento del clima organizacional ofrece información acerca de los diferentes procesos que determinan los comportamientos organizacionales, además introduce cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura, Azocar (2014) al respecto, señala que los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, ya que no solo son los responsables de enmarcar el rumbo, sino de ofrecer las condiciones óptimas para que se establezca un clima organizacional satisfactorio.

En consecuencia tanto los factores intrínsecos y extrínsecos de la organizacional influyen en cierta manera en la comunicación, motivación de los miembros de la organización y dan así forma al ambiente en el cual desenvuelven en el día a día.

En concordancia con este señalamiento, Sánchez (1999), considera que las personas motivadas al logro, implicadas a su rol, influenciadas por sus líderes, y comprometidas a su organización, finalmente despliegan su genuino potencial. Con la guía experta y el apoyo oportuno de buenos coach ejecutivos, se fortalece la vocación innovadora de la empresa que compite y agrega valor en un entorno, complejo, e incierto. En estas organizaciones, la práctica del Coaching está institucionalizada, y es elemento clave de una cultura corporativa, centrada en el desarrollo de procesos continuos de transformación.

De allí que, se propone el Coaching Ejecutivo como una estrategia gerencial para fortalecer el clima organizacional dentro de las empresas, diario Yzacuy al día SA, con el propósito de influir de manera directa en las potencialidades productivas del talento humano, por lo que la concepción de un entorno armónico dentro de las mismas, es una condición sine qua non para el logro de un máximo rendimiento de los factores productivos de la empresa. En tal sentido, un clima organizacional es

importante en el desarrollo de una organización, en su evolución, y en su adaptación al medio exterior.

En cuanto a la justificación técnica del trabajo de grado, la misma se desprende, debido a que la incorporación del Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A., por cuanto se fortalecerán los equipos de trabajos, para asumir cualquier responsabilidad, aumentará la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización, producirá un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos. De igual manera, favorecerá la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo mejora las relaciones directivo-trabajador, y fomentar el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.

De igual manera, contribuirá con la organización por cuanto abrirá distintos escenarios para obtener un personal formado y comprometido con los ideales de la misma; por lo tanto, podrían ubicarse en una categoría de trabajadores que utilicen y coordinen efectivamente los demás recursos disponibles, aspecto favorable que se reflejará en clima organizacional.

Asumida la propuesta desde las perspectivas antes señaladas, se aspira establecer una base teórica práctica que puede ser aplicada en otras organizaciones donde sus actores estén interesados en innovar el proceso gerencial. Por otro lado, se constituye un precedente para la consulta en la elaboración de estudios similares, incluso con una mayor amplitud en el tratamiento del tema, dados las diferentes vertientes que se desprenden del Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial.

Así también el estudio se enmarca, dentro de la línea de investigación comportamiento y ética; área de trabajo comportamiento del gerente dentro de las organizaciones, que presenta la Universidad José Antonio Páez. Por cuanto, los gerentes son personas clave para la ética; el comportamiento ético de los empleados es influenciado más por el comportamiento de sus gerentes que por su género o posición en la empresa. Esta es fundamental, puesto que los negocios están basados en la confianza, el respeto y la responsabilidad.

Finalmente, el trabajo es de importancia para el propio autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación a los procesos de manejo del Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en la institución en estudio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO O REFERENCIAL**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Como parte del Marco Teórico, los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos previos a nivel de maestría sobre el tema en estudio, realizados por instituciones de educación superior con programas de postgrado. Los antecedentes pueden ser: trabajos de grado o tesis doctorales, trabajos de ascenso, resultados de investigaciones institucionales, ponencias, conferencias, congresos, revistas especializadas.

Los antecedentes de la investigación, se basan en crear un análisis crítico de investigaciones previas para determinar su enfoque metodológico, especificando su relevancia y diferencias con el trabajo propuesto y las circunstancias que lo justifican. Según, Arias (2004). Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Todo investigación, toman en consideración los aportes teóricos realizados por autores y expertos en el tema a objeto de estudio, de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema de estudio y el investigador tendrá conocimiento de los adelantos científicos en ese aspecto. En el presente capítulo se expondrá una breve reseña de las más relevantes investigaciones realizadas y las bases teóricas y legales que sustentan los planteamientos de este proyecto.

## **Internacionales**

En la investigación para maestría realizado por Cárdenas (2011), el estudio de tipo descriptivo denominado “Coaching y desempeño docente en la Provincia de Huancayo” para obtener el título de Magister en recursos humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, planteo como objetivo general determinar la influencia de la aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño del personal de la provincia de Huancayo.

El diseño de la investigación fue el cuasi experimental con dos grupos de investigación. La población estuvo conformada por los docentes de las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancayo y la muestra, conformada por los docentes de las instituciones educativas: Salesiano Santa Rosa y Salesiano Técnico Don Bosco.

Las técnicas utilizadas fueron la observación, encuesta y el fichaje. En las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizaron la estadística descriptiva e inferencial. Se concluye que la aplicación del coaching tiene una influencia positiva en el desarrollo del desempeño docente de los profesores, por cuanto desarrolla la disciplina, perfecciona el entrenamiento permanente del personal, brinda confianza, respeto, seguridad y orienta los resultados primeramente desde los participantes, lo que propicia un ambiente satisfactorio que mejora el desempeño docente los profesores.

Existe un vínculo entre el estudio realizado por Cárdenas y esta investigación, en cuanto a que se plantea el Coaching Ejecutivo como una herramienta que busca optimizar el clima organizacional a través de un entrenamiento donde se procura canalizar las debilidades y potenciar las fortalezas que se poseen para así alcanzar resultados tanto personales como organizacionales. Cabe destacar que dichos resultados son obtenidos cuando los sujetos se encuentran satisfechos y están abiertos a nuevos cambios, de lo contrario una persona poco motivada e

insatisfecha no se desempeñará en sus funciones de la misma manera que una que sí lo esté.

En este sentido, tanto la presente investigación como la anteriormente descrita guardan una estrecha relación, ya que se considera que los factores que causan problemas en el clima organizacional son provenientes del mismo contexto laboral, por lo que se origina un estado de desmotivación que influye de alguna u otra manera en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, en un estudio de maestría presentado por Diéguez (2011) de tipo descriptivo en el departamento de ventas en una empresa de servicios., para obtener el título de Magister en liderazgo en la Universidad Panamericana de Guatemala cuyo objetivo era identificar el nivel de habilidades de Liderazgo de los colaboradores., Los sujetos que participaron en este estudio fueron: el 3jefe regional de ventas, 6 supervisores, 30 vendedores y el jefe de entrega, con edades comprendidas en un rango de 20 a 40 años, todos de género masculino.

En esta investigación adoptó un cuestionario de artículo especializado, con 30 preguntas en escala de respuestas de menor a mayor donde se asigna a cada respuesta una ponderación (1 a 5) para medir el nivel de las habilidades que deben tener un individuo en el proceso del Coaching enfocado en la fuerza de ventas e identificar las habilidades que actualmente utiliza el líder en el departamento, con el fin de realizar un programa de mejora basado en un proceso de Coaching, según los resultados obtenidos, al evaluar las habilidades tales como: dedicar tiempo para conocer a sus colaboradores, ser siempre abierto y honesto con los demás, tener expectativas claras de ellos y tener la capacidad para reconocer sus contribuciones y habilidades, esto con la finalidad de desarrollar relaciones efectivas.

Se obtuvo como resultado que el 46% de los vendedores recibieron las prácticas del líder para tener mejoras en las relaciones interpersonales, lo que indica que un 54% no lo perciben; esto evidencia un bajo nivel en el manejo de habilidades para desarrollar relaciones efectivas y manejo de conflictos.

Diéguez (ob.cit) concluyó que en el departamento de ventas se demuestra la falta de un programa de capacitación Coaching que facilite encontrar mejora en la fuerza de ventas y alcanzar los estándares de calidad en servicio al cliente por lo que recomendó implementar un programa de Coaching para ampliar el potencial y proveer retroalimentación efectiva y balanceada en los vendedores.

Es de reconocer que el autor orientó sus investigación y/o estudio a procesos más específicos y aplicables a las empresas. Existe un vínculo entre el estudio realizado por Diéguez y esta investigación, en cuanto a que se plantea el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial que busca mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al Día donde se procura canalizar las debilidades y potenciar las fortalezas que se poseen para así alcanzar resultados tanto personales como organizacionales.

Cabe destacar que dichos resultados son obtenidos cuando los sujetos se encuentran satisfechos y están abiertos a nuevos cambios, de lo contrario una persona que trabaje en un ambiente hostil no se desempeñará en sus funciones de la misma manera que una que sí lo esté.

En el estudio de maestría realizado por Serrato (2011), de tipo descriptivo., para obtener el título de Magister en la Universidad Católica de Salamanca, se planteó como objetivo proponer, estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de publicidad Colombia LTDA. La población y muestra la conformaron 257 trabajadores distribuidos en áreas de publicidad, mercadeo, administración y operaciones, de la totalidad de cargos y remuneraciones existentes. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario. Llegó aquel que siendo visionario ha basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente.

Por ello aquí se debe dar importancia a contar con un equipo gerencial con formación en Coaching, inspirado en nuevas filosofías de trabajo, en el cual los valores humanos sean imprescindibles y formen parte de su vida, de su cultura y práctica habitual; es necesario considerar los trabajadores como socios

estratégicos, colaboradores, clientes internos, todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa. La primera estrategia será entonces, conquistar antes al mercado interno (la gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia.

Esta investigación sirve de apoyo al trabajo que se presenta ya que apoya la idea de la necesidad de construir un clima de trabajo agradable, para despertar potencialidades, convertirse en un verdadero Coach de la gente, considerar que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras..

Por otra parte, se presenta el estudio de maestría presentado por Ferrón (2011), de tipo descriptivo, para obtener el título de Magister en la Universidad Business Review España cuyo objetivo principal fue conocer si la aplicación de Coaching a un conjunto de directivos facilitaba la ejecución de planes de mejora y adopción de medidas concretas en las empresas que reciben asesoramiento sobre gestión y la forma de mejorar su actividad empresarial.

Extrajeron una muestra de cuarenta empresas dedicadas principalmente al comercio y realizaron diagnósticos estratégicos que sirvieron para poner en marcha nuevos modelos de gestión de negocios que se aplicaron según las carencias detectadas. El procedimiento para analizar la eficacia del Coaching consistió en que a veinte empresas se les aplicó un servicio de asesoramiento a través de tutorías especiales a modo de gerencia asistida (Coaching) mientras que las otras veinte el proyecto finalizaba con la entrega del informe de diagnóstico y las medidas de mejoras propuestas.

Según el análisis realizado concluyo que el 50% de las empresas que integraban la muestra eran sociedades anónimas o limitadas mientras que el restante 50% respondían a la figura de empresario autónomo (estos porcentajes son similares tanto en la sub-muestra de empresas que participaron en el programa de Coaching, 55% versus 45%, como en las organizaciones que no lo hicieron, 45% versus 55%

respectivamente), por lo cual recomendaron implementar de forma anual la metodología Coaching e incorporar nuevas herramientas y técnicas de gestión empresarial.

Las investigaciones anterior, se considera un aporte según porque demuestran cómo el Coaching empresarial es una herramienta poderosa para crear, en los jefes y supervisores, habilidades que permitan desarrollar trabajo en equipo, buena relación jefe-colaborador, satisfacción y productividad entre otros factores que favorecen el clima para alcanzar un desempeño laboral exitoso.

En el estudio de maestría realizado por Pérez y Gómez (2007), de tipo cualitativo, para obtener el título de Magister en la Universidad de San Carlos Guatemala quienes se plantearon como objetivo implementación de la metodología Coaching en la organización AMNET Datos para lograr optimar el clima laboral y con los resultados mejorar la relación jefe-colaborador, que se encontraba deficiente.

Los instrumentos empleados fueron la observación y cuestionarios elaborados, se utilizó como población el Departamento de Centro de Operaciones de Red Regional (NOC) de esa empresa; conformada por 7 hombres y 1 mujer los cuales están entre 23 a 30 años de edad, luego de la implementación de los métodos Coaching o Mentoring, se obtuvieron resultados satisfactorios porque la relación entre jefe-colaborador se logró cambiar de manera eficaz. Rechazada así la hipótesis nula, quedó comprobada la productividad y crecimiento personal deseado de los que integran el Departamento de Centros de Operaciones de Red Regional (NOC).

Este estudio, constituye un valioso aporte porque refuerza la idea que el líder o quien dirige al grupo puede influir positiva o negativamente en el desempeño de sus colaboradores, afecta su actitud en el ambiente o clima laboral de cada individuo.

En el estudio de maestría realizado por Delgado (2006), de tipo descriptivo, para obtener el título de Magister en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala se

planteó como objetivo establecer si existen mejoras administrativas al utilizar la metodología Coaching.

Utilizó como instrumento la observación, la entrevista y una evaluación de ambiente organizacional a través de dos cuestionarios, uno dirigido a propietarios o gerentes generales y otro a agentes de seguridad privada. La información obtenida la tomó como base para determinar la efectividad de la administración de dichas empresas y más específicamente permitió centrar la investigación en las deficiencias, que es posible corregir mediante la aplicación del sistema Coaching en la administración.

Según los resultados de la investigación, concluyó que las empresas de seguridad privada no implementan un sistema adecuado de reconocimiento por el buen desempeño de sus elementos, y hacen caso omiso a factores motivacionales que contribuyen a la realización personal de los agentes. Por lo que recomendó implementar un liderazgo Coaching, que permita adoptar un estilo adecuado para la superación y desarrollo de cada colaborador, así como la correcta asignación de tareas y responsabilidades. Este estudio, constituye un apoyo teórico práctico porque hace énfasis en la idea que es posible corregir el clima de la empresa mediante la aplicación del sistema Coaching.

En el estudio de maestría realizado por Rivera (2004), de tipo estudio de caso, para obtener el título de Magister en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala se planteó como objetivo aplicación del método Coaching para el mejoramiento del liderazgo en una empresa mediana de la ciudad de Guatemala. Utilizó una encuesta de 3600 que constó de 10 preguntas de construcción de escala de intensidad útil, aplicada a siete gerentes que conforman el grupo de individuos sometidos al acompañamiento en el proceso del Coaching de doce semanas; evaluados por sus colegas, supervisores y subordinados en forma aleatoria durante el inicio y final del programa.

Los resultados de la evaluación de 360° registraron mejoras promedio del 12.82%, 9.50%, 7.16%, 2.13%, 7.35%, 8.12% y 9.48%; se exploraron

óptimas competencias de liderazgo en el 100% de la población. Recomendó el autor que los colaboradores sometidos al proceso tengan la oportunidad de aplicar y ejercitar en su campo de trabajo las habilidades y competencias de liderazgo para ser eficaces en el desempeño dentro de la empresa.

La implementación de la metodología Coaching en las empresas Guatemaltecas ayuda a tener un mejor control y dirección de personal, específicamente porque se motiva a los jefes o supervisores a ser productivos en el liderazgo ejercido en sus grupos de trabajo.

El estudio realizado sirve de soporte teórico porque coincide en la idea de mejorar el campo de utilización de la metodología del Coaching ejecutivo en la empresa, por lo que representa fuente importante para dar fundamento verídico a esta Investigación.

### **Nacionales**

En el estudio de maestría realizado por Rosales (2010), en la modalidad de proyecto factible de carácter descriptivo, para obtener el título de Magister en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado del estado Lara, se planteó como objetivo proponer el Coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión financiera en el Departamento de Ventas de la empresa Alimentos POLAR C.A.

Los sujetos involucrados en la investigación forman una población de sesenta y cuatro (64) trabajadores de esa organización. Para la recolección de la información se aplicó un instrumento tipo cuestionario y una entrevista, dirigidos a estos trabajadores, los cuales se relacionaron con aspectos fundamentales a la variable de estudio y una entrevista al personal gerencial.

El instrumento se sometió a la validación con la participación de tres (3) expertos para verificar su coherencia, pertinencia y claridad. Para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente Kuder Richardson 20 (KR20), los datos fueron procesados a través del análisis estadístico mediante el uso de la técnica de relación porcentual. Este

resultado permitió concluir que el Departamento de Ventas de la empresa Alimentos POLAR C.A, carece de estrategia que mejoren la situación del personal de ventas y esto se refleje en sus estados financieros y rentabilidad, con el desarrollo de la misma se alcanzaran no sólo las metas de la organización si no también, los objetivos individuales de cada uno de ellos y de esa manera lograr proyectar a la instituciones; por lo que se recomienda la implementación del Coaching como estrategia gerencial para lograr integrar a los trabajadores y cumplir con todas las metas.

La investigación demuestra la estrategia del Coaching Ejecutivo mejora la situación del trabajador y, por ende, su rendimiento, lo que se refleja en el aumento de la productividad de la empresa; por lo que es factible la aplicación de esta herramienta gerencial para mejorar el clima organizacional y la rentabilidad de una organización como el diario Yaracuy al día.

El estudio de maestría realizado por Mujica (2009) consistió en un estudio descriptivo transversal, para obtener el título de Magister en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado del estado Lara, se planteó como objetivo Describir el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la UCLA, con una población de 241 profesores y 106 la muestra, obtenida por muestreo estratificado con afijación proporcional; se utilizó un cuestionario estructurado en cuatro componentes y ocho subcomponentes.

El clima organizacional en el Decanato de Ciencias de la Salud varió desde medianamente favorable hasta desfavorable; siendo medianamente favorable en los departamentos: Enfermería, Educación Médica y Ciencias Morfológicas; no obstante, en Medicina Preventiva Social y Ciencias Funcionales fue percibido como medianamente desfavorable.

Los resultados, según el autor ,permitieron promover mecanismos de gestión que coadyuvaron a la participación permanente no solo de la gerencia, sino también de los profesores para lograr un ambiente de trabajo cónsono a su realidad institucional, lo cual provocó un beneficio al trabajador y, por ende, en el rendimiento de la institución, al generar estrategias utilizando procedimientos de

análisis para estudiar problemas que puedan ser abordados a corto y mediano plazo, fomentando la toma de decisiones y estableciendo sistemas de comunicación interna y externa en la organización, y realizar supervisión del uso eficiente de la estructura física, instalaciones, equipos y mobiliario existente.

La referencia anterior tiene una relación directa con el presente estudio, pues tiene dimensiones del clima laboral que repercuten en el ambiente de trabajo y en el desempeño de las funciones de los trabajadores, esto motivado a que indicadores como responsabilidad, sentido de pertenencia, estabilidad y valores colectivos son dimensiones que a través de la escala de clima organizacional establecen los criterios pertinentes para distinguir el ambiente interno de la organización.

## **2.2. Fundamentación Teórica**

Para comenzar el estudio sobre Coaching ejecutivo, y clima organizacional primeramente se exponen aspectos generales que permiten contextualizar la problemática abordada, para luego profundizar en los fundamentos y modelos conceptuales existentes en torno al enfoque en estudio.

### **Teoría de sistema**

En función de la importancia que tiene para este trabajo de investigación, por Sistema se entenderá una perspectiva, una lógica de interpretación de la realidad que según Senge (2000):

...dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Qué debemos mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos. Qué debemos examinar en las estructuras que modelan los actos

individuales y crean condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos (p.57)

Desde la perspectiva sistémica, se llegó a considerar que tanto el estructuralismo como el funcionalismo el estructural-funcionalismo y hasta el conductismo, eran parciales o reduccionistas, es decir, se acercan al objeto desde una sola óptica, que no podían abarcar las múltiples y complejas realidades, Thonon, (1992) afirma que así como las dinámicas relaciones entre las partes, sumadas, no superaban la entidad. Por ende, tampoco permiten explicar los cambios, evoluciones, restricciones y equilibrios de un sistema así como fenómenos complejos y dinámicos, tales como la organización.

La teoría indica que los sistemas son más que una suma de partes integrantes; de la interrelación de las mismas surge una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente . Además, la perspectiva se conecta al pensamiento sistémico pues, según Senge (1992) “...es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos” (p.16).

De aquí que la teoría general de sistemas, expuesta por Von Bertalanffy en un principio, sea utilizada continuamente en el presente proyecto. A tales efectos, para estudiar la organización y los cambios que suceden dentro de la misma, se considerará a la organización como un sistema, un ente o fenómeno integrado que engloba todos los aspectos y niveles que le componen, caracterizándose por su interrelación mutua. Esto último permite hacer mención a Senge (2000) al afirmar que:

Un sistema es un todo cuyos elementos se mantienen juntos porque cada uno de ellos afecta a cada otro todo el tiempo y porque cada uno tiene su puesto, rol y función. La palabra sistema viene del verbo griego sunistanai, el cual originalmente significa la causa de estar juntos

(...) Por ello el pensamiento sistémico es el estudio de la estructura del sistema y su comportamiento (p.78).

El pensamiento sistémico, representa un conjunto de elementos o entidades interrelacionadas de manera tal que forman un complejo interconectado que actúa como un todo con el ambiente el sistema es un todo y, a la vez, una unidad compuesta por sus elementos identificadores; Elementos, los cuales son sus componentes integrantes; Complejidad, debido a que en un sistema existen múltiples interrelaciones integradas; Relaciones, del sistema en estudio con otros sistemas que forman parte de su ambiente y que se engloban en el supra sistema, así como las que suceden entre los elementos identificados; y Conectividad, o interconexión de cada uno de los componentes.

En ese sentido, las aseveraciones que sustentan el curso de este trabajo de investigación, estos conocimientos son muy importantes para asumir sus correlativos, en lo que a enfoque de sistemas se refiere, no existen entes aislados ya que todo elemento está en conexión o relacionado con, al menos, otro elemento; De esta manera, el enfoque de sistemas servirá de base para la concordancia y unión de diversos campos del conocimiento.

### **El Gerente en la Organización**

La gerencia , dirección o management, un proceso integrador en el que personas específicas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o parte de ella, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. Así, lo afirma Ramírez (2005) al señalar que cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Entre las tendencias y demandas que Ramirez ha identificado “para la gerencia del Siglo XXI” se encuentran las siguientes: transitar de la dimensión y escala, a la velocidad y capacidad de reacción; de la autoridad formal y el control desde arriba, al otorgamiento y desarrollo de poder y facultades; de la rigidez en las organizaciones, a las organizaciones flexibles y virtuales; del control por medio de reglas y jerarquías, al control por medio de visión y valores; del análisis racional y cuantitativo, a la creatividad y la intuición; de la necesidad de certeza, a la tolerancia, a la ambigüedad; de la independencia y autonomía de la empresa, a la interdependencia y alianzas estratégicas; del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo; de la ventaja competitiva, a la ventaja cooperativa, entre otros.

Ahora bien, al hablar de gerencia comunicacional, Ramírez (ob.cit), la define como “el proceso integrador en el que se canaliza el esfuerzo comunicacional de una empresa u organización, hacia el cumplimiento de su visión”. Así mismo, hace referencia a las nuevas tendencias gerenciales como las funciones directivas o el proceso gerencial comunicacional que comprende la planificación, la organización, la dirección o mando y el control:

En las organizaciones, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios; con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante así como competitivo.

En este sentido, Hellriegel (2002), consideran al gerente como: “quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. (p.120). En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad

de alcanzar sus propósitos fundamentales. Existen, sin embargo, diversos tipos de gerentes los cuales laboran en diferentes áreas de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella.

Dependiendo del alcance de las actividades que administren los gerentes, Stoner y Freeman (2000), los clasifican en: Gerentes funcionales: Son los responsables de una sola actividad de la organización, por ejemplo: producción, finanzas, mercadotecnia o recursos humanos. Por lo general, este tipo de gerentes tienen experiencia así como conocimientos técnicos relacionados con el trabajo realizado por los individuos bajo su supervisión, los problemas a los que éstos se pueden enfrentar y los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente. Gerentes generales: Son los responsables de todas las actividades o áreas funcionales de una organización; por lo común supervisan a gerentes funcionales.

Estos gerentes, deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse en su labor, las cuales pueden aprender mediante una combinación de capacitación formal, así como de diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

Al respecto, Bateman (2001) describe a los gerentes generales comúnmente como aquellos que “centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización” (p.25), la función de este tipo de gerentes ha sido por mucho tiempo establecer una dirección general para formular recursos de estrategia, así como de control; no obstante, en la actualidad requieren ser ante todo líderes, creadores de un ambiente con el cual la gente pueda identificarse y comprometerse con entusiasmo.

Sobre la base de las ideas expuestas, es importante resaltar el propósito del presente estudio, el cual está dirigido específicamente a proponer el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para fortalecer el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A.; por cuanto, son los gerentes de alta dirección los encargados de tomar las decisiones y establecer las estrategias que apoyen todas las áreas de la organización.

Por otra parte, Robbins (2000); coinciden al plantear que los gerentes deben desempeñar eficientemente cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son: La planificación: Consiste en especificar los objetivos a lograr, decidiendo con anticipación las acciones adecuadas a emprender. Entre las actividades de planificación se encuentran: el análisis de situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la empresa, la elección de estrategias de negocios y, la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Al respecto, Hellriegel (ob.cit), señala que los gerentes planifican por tres razones: Primero, fijar un rumbo general para cumplir con la visión de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia, responsabilidad social). Segundo, identificar y asignar los recursos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos. Tercero, decidir cuáles actividades es necesario a fin de lograrlos.

Organización: Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que le permita a los empleados realizar los planes de la gerencia, así como cumplir con los objetivos organizacionales.

En ese sentido, el éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos. A través de una organización eficaz, los gerentes se encargan de: coordinar los recursos (humanos, financieros, físicos, de información, entre otros) necesarios para lograr los objetivos; así como las acciones dirigidas a atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, distribuir recursos, crear condiciones para que las personas y las actividades funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

En cuanto a la dirección, el autor supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa. Consiste en estimular a las personas

a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

El control: Es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas.

Al controlar, los gerentes establecen estándares de desempeño; miden el desempeño logrado sobre la base de esos estándares; toma medidas para corregir desviaciones y, ajustan los estándares en caso necesario. Los presupuestos, los sistemas de información, la reducción de costos, así como la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control. Por otra parte, debido a que la labor gerencial es variada así como compleja, los gerentes necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar eficazmente las actividades asociadas a su cargo. En este sentido, de acuerdo, las habilidades son capacidades específicas resultantes del conocimiento, la información, la práctica y la actitud.

Si bien los gerentes requieren de diversas habilidades individuales, según Katz (citado por Robbins 2000), deben contar con tres (3) habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización; las mismas se describen a continuación:

Habilidades técnicas: Comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. Aun cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa.

Habilidades humanas: Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía

organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

**Habilidades conceptuales:** Comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados. En la medida que adquiera mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer este tipo de habilidades con mayor frecuencia.

Si bien es cierto, que los gerentes deben hacer énfasis en desarrollar estas habilidades para el adecuado ejercicio de su cargo; de igual manera, necesitan poseer un conjunto de competencias (conocimientos, destrezas, actitudes) para lograr un desempeño superior. Razón por la cual, se ha creído conveniente describir a continuación aspectos teóricos relacionados con este tema.

### **Fundamentos epistemológicos del Coaching**

La historia del Coaching es de gran antigüedad, pudiendo encontrarse sus orígenes en la antigua Grecia. Señala Edwards (2003) es así como Sócrates “se percató de que la gente aprende mejor cuando se adueña de una situación dada y se hace responsable personalmente del resultado. (p.229) El propósito de esto es que el coachee (o pupilo) tenga experiencia personal, luego de lo cual el aprendizaje es retenido”. De esta manera, se vincula con el Método Socrático en cuanto el Coach formula distintas preguntas, las que llevan al coachee a examinar su percepción sobre el entorno y las tareas que debe enfrentar.

En un nivel histórico más inmediato, Zeuss y Skiffington (2000) encuentran el origen del Coaching personal en los programas de educación desarrollados en la década de 1960, mientras los términos ejecutivo y empresarial provendrían de los programas de liderazgo realizados en la década de 1980. Del mismo modo, plantean que muchos principios de este se encuentran vinculados a distintos campos del conocimiento, principalmente la psicología y la educación: por ejemplo, desde la psicología deportiva derivan elementos como el énfasis en aspectos conductuales fundamentales para el desarrollo personal, la autoconciencia (tanto del atleta como del coach), el examen de valores y la confrontación de creencias que afecten negativamente el rendimiento, entre otros.

También, Abraham Maslow (citado en Wright, 2005) centró sus observaciones en las personas con sensación de fortaleza y propósito en la vida, que buscan crecer psicológicamente y desarrollar su potencial. Su obra abarca las motivaciones y necesidades de las personas desde una nueva perspectiva que resulta esencial para el Coaching, al considerar al ser humano como “un ser que naturalmente busca la salud y que, si se quitan todos los obstáculos para su crecimiento personal, buscará de manera natural su auto-actualización, su orientación hacia el juego, curiosidad y creatividad” (p. 325).

Desde esa óptica, la figura del Coaching es un concepto moldeable y de gran adaptabilidad, características que juegan en contra al momento de buscar una doctrina unificada que permita dar con una definición precisa que varían principalmente de acuerdo al énfasis otorgado a sus diferentes elementos y al tipo que se trate.

El Coaching, concibe al hombre como cliente, trabajador y capitalista, y sobre todo como célula viva del organismo empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir, afirman Salazar y Molano, (2000) que esta es una realidad basada en competencias, donde obtener el liderazgo es la razón de ser, convirtiendo “la competitividad empresarial en un torneo de grandes ligas” (p.29).

Es importante destacar que ese cambio se encuentra condicionado por valores como el compromiso, el respeto, el reconocimiento de las acciones en obtener los

objetivos y la disposición a manejar el caos y la complejidad; así como modificaciones en las actitudes del hombre de una forma individual y colectiva, ligado íntimamente a las características personales del gerente y de la junta directiva.

Como se puede observar en el Coaching se relacionan e integran diversos elementos, como: el recurso humano, conformación y desarrollo de procesos organizacionales, comunicación interna, sistema de información-comunicación y la participación activa del cliente, para dinamizar y activar el intercambio de información con el medio circundante, y mediante la interrelación de elementos se genera una retroalimentación, es decir, el retorno de información sobre el resultado de un proceso o actividad o funcionamiento de un sistema para mantener el desempeño del sistema o controlar el sistema o proceso. Al respecto, Cook, (2000) dice:

...Se establecen períodos de tiempo y se persigue la obtención de resultados rápidamente, la planeación, la ejecución, ajustes, entrenamiento y la valoración son diarias por lo que se considera que el Coaching es cortoplacista. Y lo hacen de esa manera porque no tienen certeza del beneficio que obtendrán del desempeño de los coachee, ya que es hasta el final del proyecto o del ejercicio fiscal que se hace una evaluación y una cuantificación del desempeño laboral, organizacional y de los resultados obtenidos... (P.42)

Por lo que, el interés que presenta el Coaching en el corto plazo y largo plazo, pareciera que se va utilizando para responder y adaptar a la empresa, en función de los cambios del mercado. Por otra parte, Echeverría y Pizarro (2000) plantean, que el Coaching “es histórico, porque los seres humanos son históricos, producto de su historia y a la vez constructores de ella...”, (p.5) , es decir, el trabajador requiere sacrificar aspectos de su forma de ser pasada y presente, y por otro lado, requiere también desplazarse más allá de sí mismo y cruzar sus propios límites, aquellos límites establecidos por su modalidad habitual de ser; este desplazamiento significa moverse del espacio conocido de su ser al espacio incierto y desconocido de su no-ser.

Sin embargo, se perciben algunas contradicciones cuando expresan que el hombre en una visión del futuro es distinto a la del pasado, dado que este tiene la capacidad de sepultarlo. A ese lugar fuera de la historia, Echeverría y Pizarro (ob.cit) “lo llaman la nada; a partir de la nada,” (p.4), ello significa que los seres humanos rompen viejos patrones de comportamiento, crean e innovan, asumen riesgos, improvisan y participan en nuevos escenarios, también refleja esta contradicción al omitir la historia y señalar que en el Coaching, se trabaja siempre con la mira en el futuro, en la creación de un futuro que no tiene sus precedentes en el pasado. Espinal (2002), afirma:

Algo que no hubiera ocurrido jamás, si se hubiera continuado dentro de la deriva que la historia marca. Por lo que, la fuerza laboral se encuentra en un desafío constante al tener que des-lastrarse de todo su pasado, que en parte, está conformado por su comportamiento, ideología, hábitos, entre otros, cuando el mercado así lo exija. Pero, pretender hacer semejante ruptura, lleva hacer una serie de cuestionamientos, ¿se puede racionalmente pretender partir de cero en cada proyecto que se lleva a cabo?, ¿se puede realmente no considerar el comportamiento que ha tenido una empresa en el tiempo?, ¿acaso las experiencias, los errores y los aciertos pasados no cuentan?, entonces, ¿qué hacer con ese cúmulo de conocimientos teóricos y empíricos?, ¿desecharlos?, acaso, ¿se está ante una realidad en la que ya no tiene cabida el pasado?. (p.4)

En realidad, el Coaching, aparenta es organicista, pero en verdad, y fundamenta esa serie de interrelaciones necesarias entre los seres humanos. Así, señala a las organizaciones como realmente abiertas, se ven como un conjunto de relaciones o como cultura. Por último, los principios de articulación pretenden tener una explicación sistémica, refleja el conjunto de interrelaciones que son necesarias para este tipo de técnica, ya que las organizaciones en los cuales se aplica el mismo son sistemas abiertos, que intercambia materia con el medio circundante) y como señala Daft (2001), tienen:

(...) que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales. Sin dejar de lado la relevancia que en mantener una relación con los elementos internos con el macro ambiente o entorno en el cual se desempeñan. Desde el punto de vista gnoseológico el Coaching no deja explícito los conocimientos desde el punto de vista racional que sustenta dicha técnica gerencial, así como tampoco los límites del conocimiento científico. (p.13)

Las bases teóricas y el conjunto de competencias que surgen de ellas abren un camino para enseñar esta disciplina y formar gerentes y a la vez es necesario advertir la importancia de aspectos relacionados con la intuición, la edad y las experiencias de vida del coach, con su estructura de carácter y forma de ser, con la práctica recurrente en el ejercicio del Coaching,

Por otra parte, Salazar y Molano (ob.cit,) consideran al Coaching como “un nuevo paradigma que ayuda a crear una organización ganadora...” (p.15) la misma debe incluir el perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano, entrenamiento modularizado, transferencia de estrategias de aprendizaje, estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios, uso de gerentes para entrenar al personal y desarrollar carreras en la empresa, manejar el autoestima entre empleados y grupos e identificación de estrategias de recompensas para motivar a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Desde esa perspectiva, es importante aclarar que los fundamentos gnoseológicos del Coaching son empiristas, dado que se dejan explícitos técnicas de la empírea que utilizan los coach en el ámbito deportivo para que el equipo trabaje de manera integrada y son traspoladas al ámbito empresarial para mejorar la relación entre los coach con la organización, enseñar, dirigir, elogiar y guiar; técnicas de comunicación, es decir, enseñar a hacer preguntas, ser un buen oyente, formas de modular la voz, evitar utilizar tonos amenazantes, formas de conversar, corregir desempeños inadecuados y comportamiento inaceptable, como por ejemplo, no generalizar una situación individual .

De acuerdo Cook, (ob.cit.), “Las técnicas del Coaching persigue que el coach no destruya el desempeño de los trabajadores,” (p.108) Este no debe emitir un juicio falso, sino, diagnosticar, psicoanalizar, aplicar rótulos o estereotipos y brindar elogios o respaldo no específico; así mismo, brindar elementos de moralidad, sabiduría y compartir en las lecciones aprendidas durante la vida, no tomar acciones evasivas o falsas sobre el hecho que está aconteciendo.

Por otra parte, el Coaching se apoya en otras técnicas gerenciales como el empowerment para estimular el liderazgo dentro de la organización y apoyar el trabajo en equipo, para Salazar y Molano (2000), se requiere tener sentido de trabajo en equipo, ya que se llega a ser una persona exitosa cuando hay sincronía en todas sus partes y se trabaja como una unidad, cuando el sentido del equipo está por encima de lo individual, y todo el grupo trabaja por la convicción de su interdependencia, entendida esta como la fusión de los esfuerzos de cada uno para lograr una meta común. Tal situación conduce hacia gestión del cambio y mejora de habilidades de comunicación, imagen personal y profesional entre otras

Desde ese punto de vista, maneja explícitamente elementos referentes al sentido de compromiso y el deber ser de los actores en transmitir e inculcar una visión inspiradora. Desde una visión epistemológica hacia ganar, tener un sentido de liderazgo, responsabilidad de aprendizaje, motivación individual, generar desarrollo profesional y sentido de disciplina. Lo que refleja la multidisciplinariedad del concepto al involucrar elementos de diversas ciencias de la conducta y del estudio de las organizaciones.

Según Salazar y Molano (ob.cit) las metas ponen en marcha a la gente pero los valores sostienen el esfuerzo, son para guiar su conducta no para guiar a otros; se puede garantizar que la organización esté internamente sincronizada con todo el mundo. Al establecer las metas y los valores fundamentales se define el campo del juego y las reglas. El sentido de compromiso mediante la participación de todos en su proceso de desarrollo individual con intervención continua día a día, involucra a su

familia, pero sus objetivos trascienden de su vida familiar y hace que todos los miembros de ese núcleo sean partícipes en el bienestar de la empresa.

En base a lo planteado anteriormente, es relevante para la organización la forma de interactuar entre los actores y la acción humana como objeto de conocimiento. La acción social, parafraseando a Parson, (1974) está centrada en varios sistemas, ya que el coach a través de diferentes estrategias de aprendizaje, tipo de educación y pautas de conductas, establece una orientación hacia el carácter individual y la consecución de acción de los actores en la sociedad en la que se desenvuelven.

En esta técnica gerencial el sistema social establece las fronteras acción-conducta, para el cumplimiento de esta, en concordancia con la estructura social en la cual se desarrolla y de acuerdo con sus valores y normas, haciéndolo estrictamente dependiente del sistema normativo que lo rige y se aprobará o no las acciones que realizan los actores de acuerdo con lo establecido por la empresa.

Mediante diferentes técnicas el coach pretende promover el dinamismo y cambios en los trabajadores en pro de progreso de la empresa, sin alterar el equilibrio y el clima organizacional existente lo que contradice si se quiere reflejar la organización como un sistema de interacciones, conocido como disfuncionalidad. Y en caso de que exista, acabar con las a funcionalidades, es decir, eliminar toda acción, actividad, función o tarea que ponga en riesgo o comprometa el sistema organizacional. Por lo que, en el coaching se ha podido visualizar la integración que debe tener los actores con base a los, roles y funciones de cada quien y la relación de ellos con la dinámica organizacional para mantener y elevar los niveles de desempeño y eficiencia de toda organización bajo esta técnica gerencial.

### **Teorías que sustentan el Clima organizacional**

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente, para Lewis (citado en Brigas 2010) aporta dos principios de

la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para , James (citado en Murillo, y Casas, 2010) en la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como se vislumbra en ambas teorías, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs (1998), hacen referencia a las escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Allí explican que, para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología

que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Mientras que para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observara

Generalmente se asocia el término clima organizacional con términos como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, considerando al clima como la variable que tiene un claro impacto sobre la motivación, satisfacción y rendimiento del trabajador

El clima organizacional según Chiavenato (1999), se refiere a:

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización y es la atmosfera que existe en cada organización. Resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales, de la estructura, sistema de control, reglas, normas y relaciones interpersonales (p. 464)

Según lo planteado por el autor, el clima organizacional es el ambiente que se

presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones.

### **Características del Clima Organizacional**

Dentro de las características del clima organizacional según Maldonado y Ruiz (2004), se tiene:

- Afectan el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

- Poseen referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización y las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Tienen un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes, en otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hace amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Poseer una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que, se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante, el devenir organizacional. También una situación de conflicto no resuelto puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Asimismo, según Chiavenato (Ob. cit), para cambiar el clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, o sea, de tener las siguientes características:

a) Adaptabilidad: capacidad de resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias notables e inconstantes del medio ambiente.

Para ser adaptable la organización debe:

- Ser flexible para poder adaptarse e integrar nuevas actividades.
- Ser receptiva y transparentes a nuevas ideas, tanto dentro, como fuera de la organización.

b) Sentido de identidad, es decir, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y el comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes.

c) Perspectivas exactas del medio ambiente, una percepción realista aliada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.

d) Integración entre los participantes, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

En este sentido, cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con cultura y con un sistema de valores que determinan la sistematización de la información, así como los procedimientos de trabajo. En consecuencia, todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para que resulte la productividad y la motivación óptima.

Por lo tanto, las características del Clima Organizacional sirven de base para el trabajo objeto de estudio, desarrollar un clima armónico para el buen desempeño laboral.

### **Elementos del Clima Organizacional**

Para abordar los elementos del Clima Organizacional y en función de la tabla de variable que se abordará por su autor, Gordón (1998), indica que existen varios

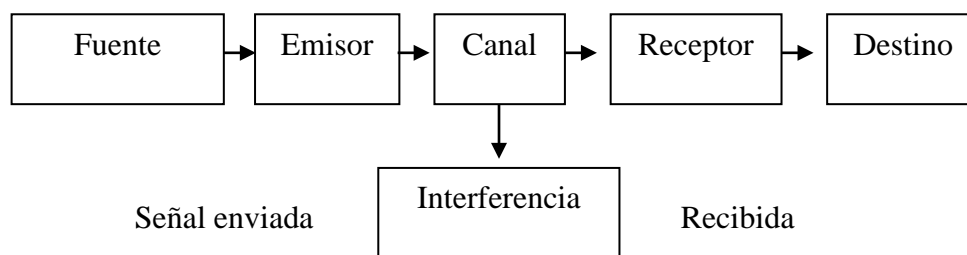
elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable, por tal razón, se considera importante plantear algunos de ellos: Comunicación, liderazgo, motivación, organización, relaciones interpersonales (p. 34). A continuación se describen cada uno:

### **Comunicación**

La comunicación según Diéz (2005) “es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se relacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales por ambos conocidos (p. 8). Por lo tanto, la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados enmarcados en un clima organizacional.

En tal sentido, Shannon (citado por Méndez 1998), señala cinco elementos del proceso comunicacional, los cuales se describen a continuación: (a) Emisor o fuente: Personal que emite el mensaje, (b) transmisor o codificador: Equipo que conecta la fuente en el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido, (c) Canal: Parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distintos, (d) receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino que decodifica el mensaje, lo que hace demostrable gráficamente, (e) Destino: Persona, cosa o proceso hacia el cual se envía el mensaje.

**Cuadro 1. Elementos de la Comunicación**



Fuente: Shannon (citado por Méndez, 1998)

Por tanto, la comunicación durante el desarrollo de las actividades en la organización, puede definir ideas y significados de manera directa y efectiva, se puede comprender y motivar a todos los miembros de la misma, con el fin de lograr alcanzar los objetivos y resolver problemas institucionales. Ahora bien, la comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales, la información y la comprensión necesaria al esfuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación operación y satisfacción en los cargos.

De lo antes, expuesto, es relevante la comunicación para la investigación por ser un elemento del Clima Organizacional, herramienta que va a permitir el desempeño y logro de los empleados en el diario Yaracuy al Día, creando interacción, entre las personas para el éxito en el proceso comunicativo.

## **Liderazgo**

El liderazgo se presenta como el arte de conducir a un grupo social con el fin de alcanzar un objetivo, de modo que es un proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización, a través de la comunicación y toma de decisiones. Además, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar potenciar, estimular al máximo la fortaleza y la energía de todo el recurso humano de una institución.

Asimismo, Chiavenato (2004), define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno o diversos objetivos” (p. 16). Esta cita pone de manifiesto, que los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades, no quedándose detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

Es necesario destacar, que es relevante el liderazgo, ya que es un elemento del Clima Organizacional y tiene como principio fundamental que las personas tienden a seguir a quienes desde su punto de vista les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales; y el cumplimiento de sus acciones.

## **Motivación**

La motivación es factor primordial en una organización, ya que ella va a influir directamente en la satisfacción laboral de los empleados, es decir si alguien se encuentra motivado dedica todo su empeño para logro de una meta, canaliza todo su esfuerzo y emplea la exigencia en su trabajo.

Al respecto, Amorós (2007), define que la motivación “se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior y originan que se comporten de una manera determinada, dirigida hacia las metas condicionados por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 49)

De ahí, que el gerente de una empresa debe en primer lugar mantenerse motivado para enfrentar los retos que se le presenten y satisfacer las necesidades, aspiraciones e intereses; propias de sus colaboradores en todas aquellas actividades u objetivos trazados. Es decir, que la motivación es el factor humano, que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego que lo motive a alcanzar sus metas.

Por su parte, Robbins (2004), define la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 155). Por lo tanto, la motivación debe estar dirigida en base a indicadores que promuevan el entusiasmo en los trabajadores para ejecutar todas las tareas reconociendo sus necesidades, intereses, habilidades, capacidades y esfuerzos como condiciones indispensables que le asignan el valor humano al empleado.

En este sentido, la motivación como aspecto relevante y fundamental para el éxito y funcionamiento de las instituciones, es el grado en que el individuo se compromete a emplear entusiasmo y esfuerzo en el cumplimiento de un objetivo, para

satisfacer sus necesidades personales y profesionales. Además, es uno de los elementos que conforman el Clima Organizacional.

### **Organización**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias, para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía estableciendo, además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, responsabilidad y comunicación para coordinar las diferentes funciones.

De la misma manera, Fernández (2000), define la organización como “la coordinación racional de las actividades realizadas por un número de personas que intentan conseguir una meta en común, mediante la división de funciones y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (p. 40)

En este sentido, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Ahora bien una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Asimismo, Robbins (2000), señala que la organización “es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (p. 16) Es decir, el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

En consecuencia, la organización es significativa, ya que, es un elemento del Clima Organizacional, un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de

recursos humanos, materiales, capitales, dentro de un todo único capaz de resolver problemas, siendo su función satisfacer necesidades particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente de las instituciones.

### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales se refiere al trato o a la comunicación que se establece entre dos o más personas, son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamiento de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen en las instituciones.

Por su parte, Fernández (2003), define que las relaciones interpersonales “es una interacción recíproca entre dos o más personas; se trata de relaciones que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 25)

En este sentido, el autor señala que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que estas adopten en situaciones particulares de interacción, pueden en algunos casos obstaculizar las relaciones interpersonales en el interior de las empresas.

También su interrelación con los resultados deseados son muy importantes para el estudio del ambiente o clima social, es decir, las relaciones que se producen como consecuencia de la tarea realizada en común, está cargado de interacciones socioafectivas, armoniosa, el clima laboral es gratificante y contribuirá a crear condiciones favorables para el desempeño laboral.

Por consiguiente, Bisquerra (2003), señala que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (p. 23). Es decir, que las relaciones personales se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras, en una organización.

En este orden de ideas, es relevante las relaciones interpersonales, ya que es un elemento del Clima Organizacional, por tanto, trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente significativo para los empleados, por eso, en un entorno saludable incide directamente en el desempeño laboral y en su bienestar emocional.

De igual forma, son muchas ocasiones en las que el ambiente de trabajo se hace insostenible para los empleados, pero hay otras veces en que el clima es bastante óptimo e incluso se llega a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo, logrando crear momentos armónicos y placenteros para los trabajadores.

### **Teoría sobre Clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría de Clima de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Es decir, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva

Likert, (citado por Brunet, (1999) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima. Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales. Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las

intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio enfatizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad .

### **Tipos de clima organizacional de Likert**

Los sistemas, están determinados por importantes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet (ob.cit) que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Así se presentan los siguientes:

#### **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades

permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se definen en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Clima de tipo participativo: Sistema consultivo la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados.

La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Clima de tipo participativo**

Sistema Participación en grupo .La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

En resumen, todos los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica

### **Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Siguiendo la línea de Rensis Likert, se presenta el enfoque de Litwin y Stringer (1968) La importancia de sus ideas, reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Litwin y Stringer (ob.cit)) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima representa un cúmulo de propiedades referidas al entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima.

Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**Toma de decisiones:** la pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

**Procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

**Estructura:** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

**Responsabilidad:** Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

**Recompensa:** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Calor:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Apoyo:** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

**Estándares de desempeño:** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

**Conflicto:** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

Los autores citados, descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Por cuanto, facilitan la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales

### **2.3. Bases normativas**

Los fundamentos legales y normativos aplicables a las variables de objeto de estudio, se presentan a continuación: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Artículos 89. Donde se exponen los Derechos relacionados con las

actividades Económicas de las personas, los cuales van a ser las garantías que la Constitución les concede para su mejor desenvolvimiento en la sociedad

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. En Venezuela el trabajo es un hecho social, la Carta Magna de 1.999 es de orden social. Como se puede observar en el preámbulo recoge la búsqueda del bien común, la justicia social, el derecho a salvaguardar el trabajo y la protección de los derechos humanos, bajo el atributo de una democracia participativa y protagónica, y un Estado de justicia social.

Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) Título I Artículo 1º dice:

Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

La Ley Orgánica del Trabajadores y trabajadoras, regirá todo lo referente a los asuntos laborales acá se ofrece un reconocimiento sobre la importancia del trabajo y del derecho que les asiste a los trabajadores y trabajadoras.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005) Capítulo I, del objeto y ámbito de aplicación de esta Ley, en el Artículo 1 dicta:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un

ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Este artículo, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece incentivos que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo El Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, asumen el compromiso de vigilar el cumplimiento de las condiciones de seguridad, salud y bienestar para promover un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de las facultades físicas y mentales de los trabajadores y trabajadoras, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

Artículo 18. El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza. La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios: La justicia social y la solidaridad, La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. Por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos. En este artículo se desarrollan las competencias de dicho Instituto.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Cuando se hace referencia al marco metodológico, es conveniente recordar que allí se presentan las acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema por abordar, al respecto Sabino (1998) dice: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p. 118).

Asimismo, Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medio de investigaciones relacionadas al problema. En este capítulo se explica, el enfoque de la investigación, tipo, el diseño, población y muestra, la técnica e instrumentos para la recolección de datos, la validez y la confiabilidad, técnicas de análisis de datos.

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

Respecto al enfoque de la investigación, este se puede ver como la herramienta de todo investigador para establecer la condición necesaria para la creación del conocimiento científico, así como las vías de acceso y de producción del mismo. Desde ese punto de vista, la investigación denominada

programa apoyado en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al día S.A, se enmarca en el enfoque positivista o empirista-inductivo.

Sabino, (1998), “en el enfoque positivista los sucesos del mundo tanto materiales como humanos, por más disímiles e inconexos que parezcan, obedecen a ciertos patrones cuya regularidad puede ser establecida gracias a la observación de sus repeticiones” (p. 126). Para este autor los sentidos y sus prolongaciones, los instrumentos de observación y medición, representan los mecanismos para la producción y validación del conocimiento.

En este sentido, Sandin (2003) señala el positivismo “sostiene la tesis del empirismo, según la cual el conocimiento objetivo y científico encuentra su garantía de verdad en la observación empírica de los objetos” (p.6). Asimismo menciona, en este tipo de enfoque epistemológico la realidad existente puede ser conocida tal y como es siempre que seamos capaces de captarla de manera adecuada.

Según, Pelakais, Finol, Neuman y Belloso (2007), el positivismo fundamenta el enfoque cuantitativo. Al mismo tiempo, el enfoque de esta investigación es cuantitativo.

Al respecto, Hurtado y Toro, quienes refieren a González y Rodríguez (1991), exponen que la investigación cuantitativa es aquella que requiere el uso de modelos matemáticos y tratamientos estadísticos para analizar datos, previamente recolectados a través de instrumentos de medición.

Es importante destacar que para Palella y Martins, citados por Pelekais y colaboradores (2007), el paradigma cuantitativo asume la objetividad como única vía para alcanzar el conocimiento, destacando que su finalidad es explicar, predecir, controlar los fenómenos y verificar teorías, donde el investigador asume un punto de vista externo. Para los citados autores, en este tipo de investigación los criterios de calidad son la validez, confiabilidad, objetividad, entre otros.

### **3.2. Tipo de investigación**

Esta investigación, de acuerdo al problema y los objetivos que se plantean es un estudio proyectivo. Al respecto, para Hurtado (2008) “la investigación proyectiva intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación” (p.63). De igual manera, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) expone:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.6).

Para efectos de esta investigación se diseñará un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yaracuy al Día S.A.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

Para, Hernández, Fernández y Baptista (2003), “el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular” (p. 86). Desde este punto de vista, esta investigación se ubica en un diseño no experimental, puesto que se realizara sin manipular deliberadamente las variables, por lo tanto, lo que se hará en la investigación será observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

De igual manera, se apoyara en una investigación de campo. En ese sentido, Bavaresco (2004), expresa “se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del

investigador y puede manejar los datos con más seguridad”. (p. 28). Para realizar este estudio se aplicará los cuestionarios a la muestra seleccionada directamente en el diario Yaracuy al día. Sujetos de la Investigación.

### **3.4. Población y muestra**

Para la elaboración de una investigación es fundamental determinar el espacio donde se desarrolló la misma, igualmente los sectores y sujetos a los que se dirigen los esfuerzos investigativos. A tal efecto, Tamayo y Tamayo (2001), define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudiada y da origen a los datos de investigación” (p.92).

Representa la cantidad de sujetos seleccionados para fines de la investigación, quienes suministrarán la información requerida para los efectos del estudio, es decir, conforma el universo a estudiar concretando fines específicos en función de precisar los datos para su posterior análisis en relación a los resultados al mismo tiempo la interpretación que se obtengan de la misma, dichos sujetos integraran la población, censo o muestra seleccionada.

Por su parte, Canales Pineda y Alvarado (2002), definen la población como “el universo de la investigación, el cual es el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p. 145). La población en este estudio está conformada por la totalidad del personal por lo tanto la población en estudio será de 85 personas.

#### **Muestra**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), la muestra “es el subconjunto de elementos que pertenece a la población definida en su características” (p.212). En función de lo señalado, la muestra en esta investigación estará representada

por la totalidad de la población. Es decir, en esta investigación, la muestra será de tipo censal, definida por Hurtado. (2008) como “aquella a la cual entran todos los miembros de la población” (p.49).

En virtud de lo cual, serán considerados como sujetos el 100% de la población objeto de estudio. En este caso, la muestra está constituida por 56 personas conformadas por el personal que se encuentra distribuido en los cuatro grupos ocupacionales que existe allí tales como: redacción, avisos rotativos y administración, los cuales son la totalidad de la población.

## **Cuadro 2**

### **Población y Muestra**

<b>Sujetos</b>	<b>Total</b>
Administrativos	10
Redacción	14
Avisos rotativos	13
Diseño	4
Conductores	6
Prensa	7
Vigilantes	2
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

### **3.5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

#### **Técnica**

La técnica de recolección de datos, es aquella que permite conseguir una información válida y confiable. En este sentido, será empleada la encuesta, que según Briones (2008), “es un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar

informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado” (p. 49). El mismo autor, señala que la encuesta “es el proceso de recolección de información a fin de dar respuestas al problema planteado” (p.78).

### **Instrumento**

En torno, a los instrumentos de recolección de datos Chávez (2007), expresa “son medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de la variable” (p. 178). Infiriendo que los instrumentos a ser empleados en esta investigación, juegan un papel importante para registrar datos en forma observable que representen verdaderamente las variables del estudio. En este sentido, en esta investigación se utilizará el cuestionario que según Chávez (ob.cit), “son documentos estructurados, con relación a los indicadores de una variable y las alternativas de respuestas que pueden ser abiertas o cerradas” (p. 180).

### **3.6. Validez y Confiabilidad del Instrumento**

#### **Validez**

La validez de los instrumentos, según Morles (2000): es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido. En función de ello, la validez que se aplicara en esta investigación será la de contenido, para lo cual se expondrá el cuestionario a juicio de los tres (3) expertos, en metodología, redacción, y gerencia de la comunicación quienes emitirán su opinión en relación a aspectos tales como: redacción correcta, pertinencia, y las sugerencias. Los aportes suministrados permitirán construir la versión definitiva del cuestionario.

#### **Confiabilidad**

La confiabilidad es requisito esencial de todo instrumento. Para Ander Egg (2002), el término confiabilidad se refiere a "la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir". (p. 44). Es decir, que es equivalente a estabilidad y

predictibilidad, sin embargo, para los efectos de esta investigación se empleó el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, a esto, el autor, denomina confiabilidad de consistencia interna a homogeneidad.

Chávez (2007) se refiere al hecho de que los resultados obtenidos en el instrumento en una determinada operación bajo ciertas condiciones, deberían ser los mismo, si se volviera a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas, lo cual significa que la aplicación del instrumento produce varios valores (p. 76).

Antes de evaluar el instrumento se procederá a aplicar una prueba piloto, a una muestra diferente de la seleccionada para este estudio pero que poseen las mismas características de la definitiva; con el objeto de obtener el grado de confiabilidad del instrumento, para lo cual se utilizará el análisis estadístico

En consecuencia, para determinar la confiabilidad se utilizó en la primera parte del cuestionario el método del coeficiente Alfa de Cronbach por tener escala Lickert, del cual Palella y Martins (Ob. cit) expresan que “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo likert” (p. 154)

A continuación se presenta la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{1 - K}$$

$$s^2 = 39,9$$

$$ST^2 = 327,61$$

$$a = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{Sp^2}{ST^2} \right)$$

$$a = \frac{30}{29} \left( 1 - \frac{39,9}{327,61} \right)$$

$$a = 1,03 \times [1 - 0,12] = 1,03 \times 0,88 = 0,90$$

Así como también, el coeficiente Kuder Richardson en la segunda parte del cuestionario por tener escala dicotómica. Al respecto, Hernández y otros (Ob. cit), indican que “se utiliza para estimar la confiabilidad de una medición, en la estadística” (p. 156). Fórmula del coeficiente de confiabilidad Kr – 20

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \cdot \frac{St^2 - p^2}{St^2}$$

Donde:

K = número de ítems del instrumento.

p = Porcentajes de personas que responden correctamente cada ítems

q = Porcentajes de personas que responden incorrectamente cada ítems.

St<sup>2</sup>= Varianza total del instrumento.

$$r_{tt} = \frac{9}{9-1} \cdot \frac{6,3 - 1,33}{1,33}$$

$$r_{tt} = 1,12 \cdot 0,78$$

$$r_{tt} = 0,87$$

### Cuadro 3

#### Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Muy baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada
0	40	60	80	100
20	0,4	0,6	0,8	1
0,2				* 0,90 **
				0,87

*Nota: Hernández y otros (2007). Metodología de la Investigación. p. 241*

\*Primera Confiabilidad

\*\* Segunda Confiabilidad

### 3.7. Técnicas de Análisis de Datos

Estas técnicas contienen las distintas operaciones a lo que serán sometidos, los datos obtenidos: clasificación, registro, tabulación. Tal como lo plantea Hurtado (2007) “en este punto de la metodología el investigador debe especificar qué tipo de análisis utilizará”. (p. 153). Para el análisis de los resultados que se obtengan al aplicar el instrumento a los integrantes de la población y muestra se ajustara a los procesos de la investigación cuantitativa.

En ese sentido, es importante señalar que, el análisis de datos en forma cuantitativa se realizará a través de la aplicación de la estadística descriptiva, la cual permitirá que los datos sean agrupados y ordenados en tablas o cuadros ítem por ítem, así como en forma gráfica, utilizando el programa Excel para Windows de Microsoft.

A continuación se presentan las variables de estudio clima organizacional, Coaching ejecutivo, factibilidad. Según Sabino (1998) se definen variables como “cualquier características o cualidad que es susceptible de asumir diferentes valores” (p. 74).

### **3.8. Fases de estudio**

En relación a las fases del estudio, Jiménez (2012), establece algunas fases enfocadas a una secuencia lógica del proceso de investigación. Para ello contempla que “un estudio diagnóstico se realiza mediante una consulta a todas las personas que pudieran estar afectadas por una problemática o situación particular” (p.20). De lo enunciado se derivan las fases consecutivas.

#### **Fase I. Diagnóstico**

En esta se fundamenta el diagnóstico, mediante la aplicación del instrumento para verificar la necesidad existente.

#### **Fase II: Factibilidad**

En esta fase se contempla según Jiménez (ob.cit), los aspectos técnicos, de mercado y financiero que darán sustento para formular la propuesta

#### **Fase III: Diseño de la propuesta**

De acuerdo con el esquema que presenta Jiménez (ob.cit), la finalidad de esta fase “es comparar los resultados de las Fases I y II, para establecer los lineamientos que darán forma a la alternativa de solución que se propone” (p.34). Desde ese punto de vista, se procederá a la elaboración del programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A.

**Cuadro 4**  
**Operacionalización de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ítems</b>
<b>Clima organizacional</b>	Es el elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.	Métodos de mando	Fuerzas Motivacionales. Toma de decisiones Estructura Responsabilidad Estándares de desempeño Comunicación Recompensas Trabajo en equipo Identificación con la organización	Cuestionario en escala Likert	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12 13,14 15,16 17,18
		Estilos de dirección	supervisión destrezas, habilidades y conocimiento requeridos		19,20 21,22 23,24
		Tipos de clima	Participativo Autoritario Paternalista		25,26 27,,28 29,30
<b>Factibilidad</b>	Disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos necesarios para poner en funcionamiento el programa	Recursos humanos	Disponibilidad Tiempo Facilitadores	Escala Dicotómica	1,2 3,4 5
		Recursos materiales	Espacio Tecnológicos.		6 7
		Recursos financieros	Capital monetario		8,9

**Fuente: Autora (2016)**

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de la información obtenida a través del cuestionario aplicado a la muestra de 56 sujetos: 10 de administración, 14 del personal de redacción, 13 del personal de avisos rotativos, 4 de diseño, 6 conductores, 7 de prensa y 2 vigilantes del Diario Yaracuy al Día, S.A.

En la investigación se realizó la presentación y análisis de los datos, de acuerdo a lo planteado por Balestrini (2006), quien señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. (p.73)

Al respecto, Hurtado, (2010) señala que: “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” (p.181).

De acuerdo a lo referente a la estadística descriptiva, los resultados de la investigación se presentan organizados en cuadros y gráficos de distribución de frecuencias y porcentajes por cada una de los ítems, indicadores y las dimensiones en estudio. La interpretación de los resultados y los contrastes con las teorías e investigaciones relacionadas con el estudio planteado, se hizo por indicadores y dimensiones. Posterior al análisis de los indicadores, se agrupó por dimensión reflejando los promedios obtenidos. Esto facilitó la interpretación del indicador y dimensión de acuerdo a lo planteado en las bases teóricas y las investigaciones revisadas que permitieron la mejor visualización de los resultados.

## Cuadro 5

### Dimensión: Métodos de Mando

#### Indicador: Fuerzas motivacionales

Ítem 1. Se auto motiva para la realización del trabajo

Ítem 2. El gerente se preocupa por que su personal entienda bien su trabajo

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	1	5/50	2/20	3/30	0	0	10/100
	2	4/40	2/20	2/20	2/20	0	10/100
Redacción	1	2/14,28	3/21,42	5/35,71	3/21,42	1/7,14	14/100
	2	2/14,28	2/14,28	3/21,42	5/35,71	2/14,28	14/100
Avisos rotativos	1	2/15,38	3/23,07	2/15,38	4/30,76	2/15,38	13/100
	2	1/7,69	2/15,38	2/15,38	4/30,76	4/30,76	13/100
Diseño	1	1/25	0	2/50	1/25	0	4/100
	2	1/25	0	2/50	1/25	0	4/100
Conductores	1	1/16,66	0	0	4/66,66	1/16,66	6/100
	2	1/16,66	0	1/16,66	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	1	1/14,28	2/28,57	1/14,28	3/42,85	0	7/100
	2	1/14,28	1/14,28	1/14,28	3/42,85	1/14,28	7/100
Vigilantes	1	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	2	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		18,10	11,21	27,36	31,49	11,79	56/100
		Favorable 29,31			Desfavorable 70,64		

En relación al indicador Fuerzas motivacionales se evidenció que para los administrativos el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa totalmente de acuerdo con un valor de 50 %, y otro porcentaje considerable respondió en la alternativa acuerdo con un valor de 20 %, lo cual representa un 65 % en las

parciales favorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en el ítem 1 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 30,76 %, mientras que el ítem 2 respondió por igual en las alternativas desacuerdo y total desacuerdo en un 30,76%, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 67,84%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 1 y 2 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe y desacuerdo en un 35,71 % respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 69,21%. Así mismo, el personal de diseño respondió en la alternativa no sabe en un 50 % en ambos ítems, sumados a la alternativa desacuerdo en un 25%, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 75 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 1 y 2 en las alternativas de acuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 83,33 %. El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 42,85% en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 64,27 %. Por último, los vigilantes en el ítems 1 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 2 respondieron por igual en las alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 70,64%, lo cual indica en relación a las fuerzas motivacionales que no se generan en la empresa estrategias que estimulen o automotiven al trabajador hacia su mejor desempeño, así como tampoco el gerente ofrece acciones para mantener a su personal bien informado y motivado hacia el trabajo. Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Litwin y Stringer (Ob.cit), quienes señalan que el clima representa un cúmulo de propiedades referidas al entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Estos aspectos del clima influyen positivamente en la conducta de los individuos que trabajan en una organización.

## Cuadro 6

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Toma de decisiones**

**Ítem 3.** Se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo

**Ítem 4.** Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	3	0	3/30	1/10	4/40	2/20	10/100
	4	4/40	3/30	0	3/30	0	10/100
Redacción	3	0	3/21,42	5/35,71	3/21,42	3/21,42	14/100
	4	2/14,28	4/28,56	3/21,42	5/35,71	0	14/100
Avisos rotativos	3	2/15,38	2/15,38	2/15,38	4/30,76	3/23,42	13/100
	4	1/7,69	2/15,38	2/15,38	4/30,76	4/30,76	13/100
Diseño	3	0	1/25	0	3/75	0	4/100
	4	1/25	0	0	3/75	0	4/100
Conductores	3	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	4	0	0	1/16,66	3/50	2/33,33	6/100
Prensa	3	0	0	1/14,28	3/42,85	3/42,85	7/100
	4	0	1/14,28	1/14,28	3/42,85	2/28,56	7/100
Vigilantes	3	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	4	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		7,31	12,85	18,55	42,21	19,07	56/100
Favorable		20,16		Desfavorable		79,83	

En relación al indicador toma de decisiones se evidenció en el ítem 3 que para los administrativos el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 %, y otro porcentaje considerable respondió en la alternativa acuerdo con un valor de 30 %, mientras que en el ítem 4 el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en las respuestas totalmente de acuerdo en un valor del 40% lo cual representa un 50 % tanto en las parciales favorables como las desfavorables.

En cuanto a las respuestas del personal de redacción en el ítem 3 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en un 35,71% y en porcentajes iguales a 21,42 en las alternativas acuerdo, desacuerdo y total desacuerdo, mientras que en el ítem 4 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo con 35,71%, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 67,84%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 3 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un porcentaje de 30,76%, mientras que en el ítem 4 respondieron por igual en las alternativas desacuerdo y total desacuerdo en un valor de 30,76%, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 73,23%.

Así mismo, el personal de diseño respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en un 75 % en ambos ítems, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 75 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 3 y 4 en las alternativas desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %.

El personal de prensa respondió en el ítem 3 en su mayoría en la alternativa desacuerdo y total desacuerdo por igual en 42,85%, mientras que en ítem 4 respondieron en las alternativas desacuerdo con 42,85%, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 92,85 %.

Por último, los vigilantes en el ítems 3 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 4 respondieron por igual en las alternativas no sabe

y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 79,83% lo cual indica en relación a la toma de decisiones que en la empresa no se permite que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo, así mismo la gerencia no consulta con los empleados antes de poner en práctica cualquier decisión.

Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Chiavenato (2004) el cual considera que a través del liderazgo ejercido en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana conlleva a la consecuencia de uno o diversos objetivos, lo cual ayuda al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades, no quedándose detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, permitiendo su intervención en la toma de decisiones, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

### Cuadro 7

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Estructura**

**Ítem 5.** El gerente permite que otra persona de la institución lo ayude a organizar

**Ítem 6.** La distribución del trabajo se hace en forma organizada

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	5	0	2/20	3/30	5/50	0	10/100
	6	4/40	4/20	2/40	0	0	10/100
Redacción	5	0	4/28,56	5/35,71	4/28,56	1/7,14	14/100
	6	2/14,28	2/14,28	3/21,42	5/35,71	2/14,28	14/100
Avisos rotativos	5	0	3/23,07	2/15,38	6/46,15	2/15,38	13/100
	6	1/7,69	2/15,38	3/23,07	4/30,76	3/23,07	13/100
Diseño	5	0	1/25	2/50	1/25	0	4/100
	6	0	1/25	2/50	1/25	0	4/100
Conductores	5	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	6	0	1/16,66	1/16,66	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	5	0	2/28,57	1/14,28	3/42,85	1/14,28	7/100
	6	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	6	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	6	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		18,10	11,21	27,36	31,49	11,79	56/100
Favorable		29,31		Desfavorable		70,64	

En relación al indicador Estructura se evidenció en el ítem 5 que para los administrativos el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa

desacuerdo con un valor de 50 %, y otro porcentaje considerable respondió en la alternativa no sabe con un valor de 30 %, mientras que en el ítem 6 el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó por igual en las respuestas totalmente de acuerdo y no sabe en un valor del 40% lo cual representa un 50 % tanto en las parciales favorables como las desfavorables.

En cuanto a las respuestas del personal de redacción en el ítem 5 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en un 35,71% y en porcentajes iguales a 28,56 en las alternativas acuerdo, desacuerdo y total desacuerdo, mientras que en el ítem 6 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo con 35,71%, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 71,43 %.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 5 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un porcentaje de 46,15%, mientras que en el ítem 6 respondieron en las alternativas desacuerdo 30,76 % y por igual 23,07 % en las alternativas no sabe y total desacuerdo, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 76,92%.

Así mismo, el personal de diseño respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en un 50 % en ambos ítems, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 75 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 5 y 6 en las alternativas desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 91,66 %.

El personal de prensa respondió en el ítem 5 en su mayoría en la alternativa desacuerdo en un valor de 42,85%, mientras que en ítem 6 respondieron en las alternativas desacuerdo con un valor de 57,14%, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 78,56 %.

Por último, los vigilantes en el ítems 5 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 6 respondieron por igual en las alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 70,64% lo cual indica en relación a la estructura que en la empresa que el gerente no permite que otra persona de la institución lo ayude a organizar el trabajo y por tanto, la distribución del trabajo no se hace en forma organizada.

Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Robbins (2005), porque en la organización se concentran esfuerzos de personas para cumplir determinada finalidad.

Es decir, el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social, con el concurso de todos en un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales, capitales, dentro de un todo único capaz de resolver problemas, siendo su función satisfacer necesidades particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente de las instituciones.

## Cuadro 8

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Responsabilidad**

**Ítem 7.** Se esfuerza por cumplir sus obligaciones

**Ítem 8.** En la práctica, el personal logra alcanzar sus objetivos

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	7	5/50	5/50	0	0	0	10/100
	8	2/20	4/20	2/40	2/20	0	10/100
Redacción	7	0	7/50	7/50	0	0	14/100
	8	2/14,28	2/14,28	3/21,42	5/35,71	2/14,28	14/100
Avisos rotativos	7	10/76,92	3/23,07	0	0	0	13/100
	8	2/15,38	2/15,38	5/38,46	4/30,76	0	13/100
Diseño	7	1/25	3/75	0	0	0	4/100
	8	0	1/25	2/50	1/25	0	4/100
Conductores	7	2/33,33	3/50	1/16,66	0	0	6/100
	8	0	2/33,33	3/50	1/16,66	0	6/100
Prensa	7	3/42,85	3/42,85	1/14,28	0	0	7/100
	8	0	2/28,57	2/28,57	3/42,85		7/100
Vigilantes	7	1/50	1/50	0	0	0	2/100
	8	0	0	1/50	1/50	0	2/100
Promedio		23,41	34,10	25,67	15,78	1,02	56/100
Favorable		57,51		Desfavorable		42,47	

En relación al indicador responsabilidad se evidenció en el ítem 7 que el mayor porcentaje de los encuestados de administración se ubicó en las alternativas totalmente

de acuerdo con un valor de 50 %, mientras que el ítem respondió el mayor porcentaje en la alternativa no sabe con un valor de 40 %, lo cual representa un 70 % en las parciales favorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en el ítem 7 se ubicó por igual en las alternativas acuerdo y no sabe en valor del 50 %, mientras que el ítem 8 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 35,71%, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 60,71%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en el ítem 7 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa total acuerdo en un 76,92 % mientras que en el ítem 8 el mayor porcentaje de los encuestado respondió en la alternativa no sabe en un 38,76%, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales favorables en 65,38%. Así mismo, el personal de diseño en el ítem 7 respondió en su mayoría en la alternativa acuerdo en un 75 % mientras que en el ítem 8 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en un 50%, lo cual ubica las respuestas en las parciales favorables en un 62,25 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 7 y 8 en las alternativas acuerdo y no sabe en 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales favorables en 53,33 %. El personal de prensa respondió en el ítem 7 en su mayoría en las alternativas acuerdo y total acuerdo en 42,85%, así mismo en el ítem 8 respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 42,85%, ubicando sus respuestas en las parciales favorables en 57,42%. Por último, los vigilantes en el ítems 7 respondieron en 50% en las alternativas acuerdo y total acuerdo, mientras que en el ítem 8 respondieron por igual en las alternativas no sabe y desacuerdo en un 50%, ubicando estas respuestas en las parciales favorables y desfavorables en 50%

En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales favorables en 57,51 % lo cual indica en relación a la responsabilidad que en un porcentaje ligeramente por encima de la media que se esfuerzan por cumplir sus obligaciones y logra alcanzar sus objetivos. Esta situación no apoya lo planteado por Fernández (2000) quien considera que la coordinación racional de las actividades realizadas por un número de personas conduce a la

organización a conseguir una meta en común, mediante la división de funciones y a través de la jerarquización y la responsabilidad que cada uno en sus funciones.

### Cuadro 9

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Estándares de desempeño**

**Ítem 9.** Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa

**Ítem 10.** Esta institución ofrece oportunidades de capacitación para todos

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	9	1/10	2/20	3/30	4/40	0	10/100
	10	0	4/20	2/40	2/20	2/20	10/100
Redacción	9	0	4/28,56	5/35,71	4/28,56	1/7,14	14/100
	10	0	2/14,28	3/21,42	7/50	2/14,28	14/100
Avisos rotativos	9	0	3/23,07	3/23,07	6/46,15	1/7,69	13/100
	10	0	2/15,38	3/23,07	5/38,46	3/23,07	13/100
Diseño	9	0	1/25	2/50	1/25	0	4/100
	10	0	1/25	2/50	1/25	0	4/100
Conductores	9	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	10	0	1/16,66	1/16,66	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	9	0	2/28,57	1/14,28	4/57,14	0	7/100
	10	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	9	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	10	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		0,71	16,48	31,08	39,57	12,12	56/100
Favorable		17,19		Desfavorable		82,77	

En relación al indicador Estándares de desempeño se evidenció que para los administrativos en el ítem 9 el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa desacuerdo y acuerdo con un valor de 40 %, mientras que en el ítem 10 el mayor porcentaje respondió en la alternativa no sabe con un valor de 40 %, lo cual representa un 75 % en las parciales desfavorables.

En cuanto a las respuestas del personal de redacción en el ítem 9 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en un 35,71 %, mientras que el ítem 10 el mayor porcentaje respondió en la alternativa desacuerdo en un 50 %, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 68,57%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 9 y 10 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 46,15 % y 38,46% respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 80,77%.

Así mismo, el personal de diseño respondió en la alternativa no sabe en un 50 % en ambos ítems, sumados a la alternativa desacuerdo en un 25%, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 75 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 9 y 10 en la alternativa desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 91,66 %.

El personal de prensa ubicó la mayoría de sus respuestas en los ítems 9 y 10 en la alternativa desacuerdo en 57,14 %, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 78,56 %.

Por último, los vigilantes en el ítems9 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y desacuerdo y en ítems 10 respondieron por igual en las alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

En resumen el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 82,77% lo cual indica en relación a los

estándares de desempeño que los empleados no se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa, y no le ofrecen oportunidades de capacitación para todos.

Esta situación encontrada refleja contrariedad a lo afirmado por Bateman (2001), quien señala que los gerentes deben fijar acciones de dirección general para formular recursos de estrategia, así como de control; no obstante, en la actualidad requieren ser ante todo líderes, creadores de un ambiente con el cual la gente pueda identificarse y comprometerse con entusiasmo. El énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, se refieren a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Hellriegel (ob.cit), explica que al controlar los gerentes establecen estándares de desempeño; miden el desempeño logrado sobre la base de esos estándares; toma medidas para corregir desviaciones y ajustan los estándares en caso necesario. Los presupuestos, los sistemas de información, la reducción de costos, así como la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control

## Cuadro10

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Comunicación**

**Ítem 11.** Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas estrategias relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo

**Ítem 12.** Los problemas se discuten de buena manera

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	11	1/10	2/20	3/30	4/40	0	10/100
	12	0	4/20	2/40	2/20	2/20	10/100
Redacción	11	0	2/14,28	3/21,42	6/42,85	3/21,42	14/100
	12	0	2/14,28	2/14,28	7/50	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	11	0	3/23,07	3/23,07	6/46,15	1/7,69	13/100
	12	0	2/15,38	3/23,07	5/38,46	3/23,07	13/100
Diseño	11	0	1/25	2/50	1/25	0	4/100
	12	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	11	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	12	0	0	2/33,33	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	11	0	2/28,57	1/14,28	4/57,14	0	7/100
	12	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes		0	0	1/50	1/50	0	2/100
	12	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		0,71	12,49	30,72	40,6	15,44	56/100
Favorable		13,20			Desfavorable		86,76

En relación al indicador Comunicación se evidenció en los ítems 11 y 12 que los administrativos se ubicaron en las alternativas desacuerdo y no sabe con un valor de 40 %, respectivamente, lo cual representa un 75 % en las parciales desfavorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 11 y 12 que el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 42,85 % y 50 % respectivamente, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 85,71%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 11 y 12 que el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 46,15 % y 38,46 % respectivamente, en resumen ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 80,77 %. Así mismo, el personal de diseño respondió en los ítems 11 y 12 en la alternativa no sabe en un 50 % en ambos ítems, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 87,5 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 11 y 12 en las alternativas desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %. El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14 % en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 78,56 %.

Por último, los vigilantes en el ítems 11 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 12 respondieron por igual en la alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%. En general, el personal que labora en el diario ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 86,76 %, lo cual indica que la gerencia no se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas estrategias relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

Esta situación encontrada difiere con los razonamientos de Diéz (2005) quien considera la comunicación como un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se relacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales por ambos conocidos, lo que permite un intercambio, procesamiento y

almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados enmarcados en un clima organizacional.

**Cuadro 11**

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Recompensas**

**Ítem 13.** Se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo

**Ítem 14.** Las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	13	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
	14	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
Redacción	13	0	2/14,28	3/21,42	6/42,85	3/21,42	14/100
	14	0	0	2/14,28	9/64,28	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	13	0	2/15,38	3/23,07	6/46,15	2/15,38	13/100
	14	0	1/7,69	3/23,07	6/46,15	3/23,07	13/100
Diseño	13	0	1/25	1/25	2/50	0	4/100
	14	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	13	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	14	0	0	2/33,33	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	13	0	2/28,57	1/14,28	4/57,14	0	7/100
	14	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	13	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	14	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		0,71	12,49	30,72	40,6	15,44	56/100
Favorable		13,20		Desfavorable		86,76	

En relación al indicador Recompensa se evidenció que para los administrativos en los ítems 13 y 14 el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 %, lo cual representa un 80 % en las parciales desfavorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 13 y 14 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 42,85 % y 64,28 %, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 92,85%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 13 y 14 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un valor de 46,15 % respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 88,46%. Así mismo, el personal de diseño respondió en las alternativas desacuerdo y no sabe en un 50 % en ambos ítems, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 87,5 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 13 y 14 en la alternativa desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %. El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14 % en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 78,57 %.

Por último, los vigilantes en el ítems 13 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 2 respondieron por igual en la alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%. Se evidencia que el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 86,76 %, lo cual indica en relación al indicador recompensas que no se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo y las personas que trabajan bien no son premiadas con un mejor trabajo en la organización. Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Salazar y Molano (ob.cit.) quienes consideran que en la organización se debe incluir el perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano, entrenamiento modularizado, transferencia de estrategias de aprendizaje, estímulo de

las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios, uso de gerentes para entrenar al personal y desarrollar carreras en la empresa, además de manejar el autoestima entre empleados para motivar a mejorar su compromiso y lograr resultados.

## Cuadro 12

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Trabajo en equipo**

**Ítem 15.** El personal se organiza en grupos para discutir problemas de la organización

**Ítem 16.** Se trabaja en equipo para presentar alternativas de mejoramiento

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	15	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
	16	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
Redacción	15	0	2/14,28	3/21,42	6/42,85	3/21,42	14/100
	16	0	0	2/14,28	9/64,28	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	15	0	2/15,38	4/30,76	6/46,15	1/7,69	13/100
	16	0	1/7,69	3/23,07	6/46,15	3/23,07	13/100
Diseño	15	0	0	1/25	2/50	1/25	4/100
	16	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	15	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	16	0	0	2/33,33	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	15	0	1/14,28	2/28,56	4/57,14	0	7/100
	16	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	15	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	16	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		0	7,56	28,38	45,38	18,67	56/100
		Favorable 7,56			Desfavorable 92,43		

En relación al indicador Trabajo en equipo se evidenció en los ítems 15 y 16 que los administrativos ubicaron el mayor porcentaje de sus respuestas en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 %, lo cual representa un 80 % en las parciales desfavorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 15 y 16 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 30,76 %, mientras que el ítem 2 respondió por igual en las alternativas desacuerdo y total desacuerdo en valores de 42,85% y 64,28% respectivamente, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 92,85%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 15 y 16 el mayor porcentaje respondió en la alternativa desacuerdo en un 46,15 %, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 88,45 %. Así mismo, el personal de diseño en el ítem 15 respondió en la alternativa desacuerdo en un 50 %, mientras que en el ítem 16 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en un 50 %, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 100 %. Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 15 y 16 en la alternativa desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %.

El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14% en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 85,71 %. Por último, los vigilantes en el ítems 15 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 16 respondieron por igual en la alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

El personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 92,43% lo cual indica en relación al indicador Trabajo en equipo que el personal no se organiza en grupos para discutir las problemáticas de la organización y no se trabaja en equipo para presentar alternativas de mejoramiento basados en la formación recibida. Los resultados encontrado difieren de lo planteado

por Salazar y Molano (2000), quienes plantean que se requiere tener sentido de trabajo en equipo, ya que se llega a ser una persona exitosa cuando hay sincronía en todas sus partes y se trabaja como una unidad, cuando el sentido del equipo está por encima de lo individual. Tal situación conduce hacia gestión del cambio y mejora de habilidades.

### Cuadro 13

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Métodos de mando**

**Indicador: Identificación con la organización**

**Ítem 17.** Se identifica con la empresa a través de la visión y misión de la misma

**Ítem 18.** Al personal le preocupa el prestigio de la organización

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	17	0	3/30	2/20	4/40	1/10	10/100
	18	2/20	4/40	4/40	0	0	10/100
Redacción	17	0	2/14,28	3/21,42	7/50	2/14,28	14/100
	18	0	2/14,28	4/28,56	8/57,14	0	14/100
Avisos rotativos	17	0	2/15,38	3/23,07	6/46,15	2/15,38	13/100
	18	0	1/7,69	4/30,76	6/46,15	2/15,38	13/100
Diseño	17	0	1/25	1/25	2/50	0	4/100
	18	0	1/25	2/50	1/25	0	4/100
Conductores	17	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	18	0	1/16,66	2/33,33	3/50	0	6/100
Prensa	17	0	2/28,57	3/42,85	2/28,57	0	7/100
	18	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	17	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	18	0	1/50	1/50	0	0	2/100
Promedio		1,42	20,08	31,85	40,48	6,14	56/100
		Favorable 21,50		Desfavorable 78,47			

En relación al indicador Identificación con la organización se evidenció que en el ítem 17 los administrativos se ubicaron en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 %, mientras que en el ítem 18 la mayoría se ubicaron en las alternativas acuerdo y no sabe con un valor de 40 %, en resumen se tiene que un 55 % de los encuestados se agruparon en las parciales desfavorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 17 y 18 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 50 % y 57,14% respectivamente, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 85,70 %.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 17 y 18 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 46,15 % respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en un 76,92%. Así mismo, el personal de diseño respondió en las alternativas desacuerdo y no sabe en un 50 % en ambos ítems, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 75 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 17 y 18 en las alternativas desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 91,66 %. El personal de prensa respondió en el ítem 17 en su mayoría en la alternativa no sabe en 42,85% y en el ítem 18 respondieron en la alternativa desacuerdo en un valor de 57,14 %, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 78,56 %.

Por último, los vigilantes en el ítems 17 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 18 respondieron por igual en las alternativas acuerdo y no sabe en un 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 75 %. En resumen, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en el indicador Identificación con la organización en las parciales desfavorables en 78,47%, lo cual indica que los empleados no se identifican con la empresa a través de la visión y misión de la misma y poco le preocupa el prestigio de la organización.

Los resultados encontrados no concuerdan con lo planteado por Chiavenato (Ob. cit), quien afirma que la organización necesita tener capacidad innovadora y tener las características de adaptabilidad, para lo cual necesita ser flexible, receptiva y transparentes a nuevas ideas, tanto dentro, como fuera de la organización. Así mismo, debe tener sentido de identidad, es decir, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y el comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes.

Según Salazar y Molano (ob.cit) las metas ponen en marcha a la gente pero los valores sostienen el esfuerzo, son para guiar su conducta no para guiar a otros; reafirmando el sentido de compromiso mediante la participación de todos en su proceso de desarrollo individual con intervención continua día a día y hace que todos los miembros de esa organización sean partícipes en el bienestar de la empresa.

#### **Cuadro 14**

##### **Resumen de la dimensión métodos de mando**

<b>INDICADORES</b>	<b>PARCIALES FAVORABLES</b>	<b>PARCIALES DESFAVORABLES</b>	<b>TOTAL</b>
Fuerzas motivacionales	29,31	70,64	100
Toma de decisiones	20,16	79,83	100
Estructura	29,31	70,64	100
Responsabilidad	57,51	42,47	100
Estándares de desempeño	17,19	82,77	100
Comunicación	13,20	86,76	100
Recompensas	13,20	86,76	100
Trabajo en equipo	7,56	92,43	100
Identificación con la organización	21,50	78,47	100
Total	23,21	76,75	100

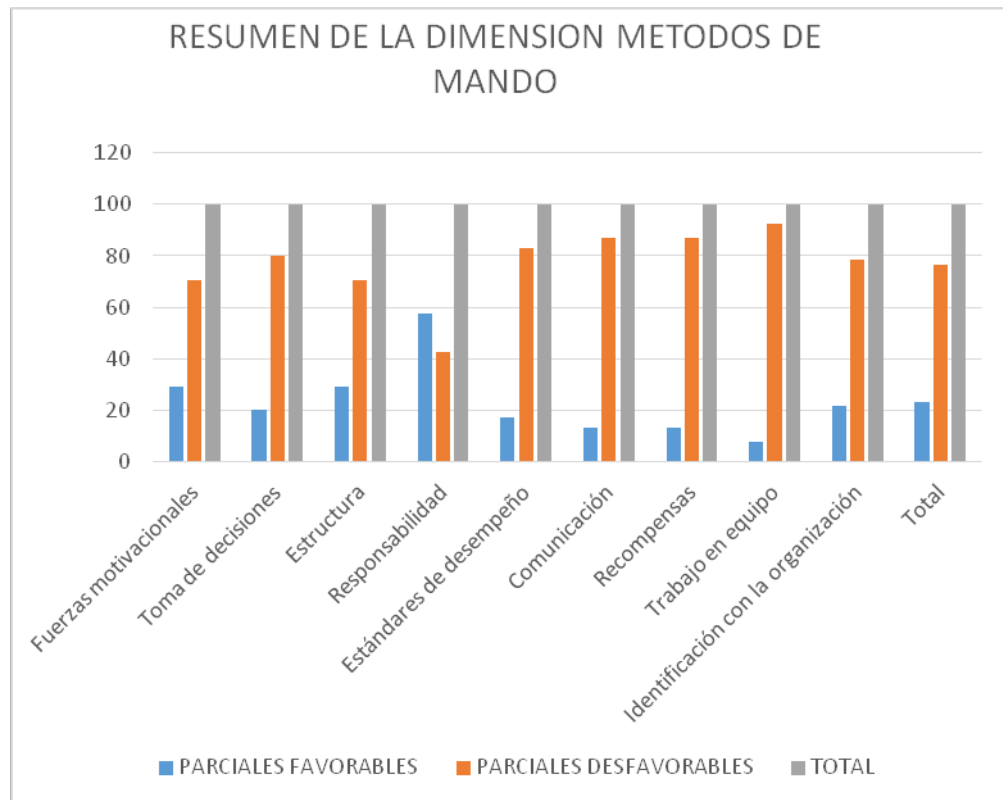


Gráfico 1 Dimensión Métodos de Mando

Se observa en la dimensión Métodos de mando que la mayoría de los integrantes del personal se ubica en parciales desfavorables en un valor de 76,75 %, reflejado en casi todos los indicadores correspondiente, lo cual indica que la gerencia del Diario Yaracuy al Día S.A no promueve un clima donde se motive a que el personal se desempeñe en un ambiente de responsabilidad, trabajo en equipo, buenas relaciones de comunicación, se identifique con la organización, ya que no cuenta con una estructura organizativa que refleje los estándares de desempeño y que el empleado actúe con libertad para expresarse, así como participar en la toma de decisiones

**Cuadro 15****Variable: Clima Organizacional****Dimensión: Estilos de dirección****Indicador: Supervisión****Ítem 19.** El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad**Ítem 20.** El desempeño de las funciones es correctamente evaluado

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	19	2/20	2/20	3/30	3/30	0	10/100
	20	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
Redacción	19	0	2/14,28	3/21,42	6/42,85	3/21,42	14/100
	20	0	0	2/14,28	9/64,28	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	19	0	2/15,38	3/23,07	8/61,53	0	13/100
	20	0	1/7,69	3/23,07	6/46,15	3/23,07	13/100
Diseño	19	0	1/25	1/25	2/50	0	4/100
	20	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	19	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	20	0	0	2/33,33	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	19	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
	20	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	19	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	20	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		1,42	9,35	26,81	45,76	16,62	56/100
		Favorable 10,77		Desfavorable 89,19			

En relación al indicador Supervisión se evidenció que para los administrativos en el ítem 19 el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa no sabe

y desacuerdo con un valor de 30 % por igual. Así mismo en el ítem 20 el mayor porcentaje respondió en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 %, lo cual representa un 70 % en las parciales desfavorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en el ítem 19 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 42,85 %, también en el ítem 20 respondieron en la alternativa desacuerdo en un 64,28%, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 85,71%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 19 y 20 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 61,53 % y 46,15% respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 88,46%. Así mismo, el personal de diseño respondió en el ítem 19 en la alternativa desacuerdo en un 50 %, mientras que en el ítem 20, respondieron en una mayoría en la alternativa no sabe en un 50%, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 87,5 %. Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 19 y 20 en la alternativa desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %.

El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14 % en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 85,71 %. Por último, los vigilantes en el ítems 19 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 20 respondieron por igual en las alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 89,19% lo cual indica en relación a la supervisión que los jefes no saben reconocer los trabajos de buena calidad, por tanto el desempeño de las funciones no es correctamente evaluado. Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Hellriegel (ob.cit), el cual señala que el éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos. De allí que un sistema de control

efectivo deberá transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas.

**Cuadro 16**

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Estilos de dirección**

**Indicador: Habilidades y destrezas**

**Ítem 21.** Tratan con respeto a los usuarios del servicio

**Ítem 22.** Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	21	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
	22	0	2/20	4/40	4/40	0	10/100
Redacción	21	0	2/14,28	3/21,42	6/42,85	3/21,42	14/100
	22	0	0	2/14,28	9/64,28	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	21	0	2/15,38	3/23,07	8/61,53	0	13/100
	22	0	1/7,69	3/23,07	6/46,15	3/23,07	13/100
Diseño	21	0	1/25	1/25	2/50	0	4/100
	22	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	21	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	22	0	0	2/33,33	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	21	0	2/28,57	1/14,28	4/57,14	0	7/100
	22	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	21	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	22	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		0	10,37	28,25	46,48	14,89	56/100
Favorable		10,37		Desfavorable		89,62	

En relación al indicador Habilidades y destrezas se evidenció que para los administrativos el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 % en ambos ítems, lo cual representa un 80 % en las parciales desfavorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 21 y 22 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en 42,85 y 64,28 % respectivamente, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 92,85%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 21 y 22 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 61,53% y 46,15 % respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 76,92%. Así mismo, el personal de diseño respondió en las alternativas desacuerdo y no sabe en un 50 % respectivamente, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 87,5 %. Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 21 y 22 en la alternativa de acuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %.

El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14% en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 78,57 %. Por último, los vigilantes en el ítems 21 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 22 respondieron por igual en la alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%. En general, el personal que labora en el Diario Yracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 89,62% lo cual indica en relación a las habilidades y destrezas que no tratan con respeto a los usuarios del servicio y las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes.

Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Katz (citado por Robbins (2000) el cual señala que el gerente debe ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en

beneficio de todos los involucrados. En la medida que adquiera mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer las habilidades conceptuales y técnicas con mayor frecuencia.

### Cuadro 17

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Estilos de dirección**

**Indicador: Conocimientos requeridos**

**Ítem 23.** En la empresa cada uno puede desarrollar su ingenio y creatividad

**Ítem 24.** Se ofrecen oportunidades de progreso a los trabajadores a través de cursos

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	23	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
	24	0	2/20	2/20	4/40	2/20	10/100
Redacción	23	0	2/14,28	3/21,42	6/42,85	3/21,42	14/100
	24	0	0	2/14,28	9/64,28	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	23	0	2/15,38	3/23,07	6/46,15	2/15,38	13/100
	24	0	1/7,69	3/23,07	6/46,15	3/23,07	13/100
Diseño	23	0	0	2/50	2/50	0	4/100
	24	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	23	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	24	0	0	2/33,33	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	23	0	2/28,57	1/14,28	4/57,14	0	7/100
	24	0	1/14,28	1/14,28	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	23	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	24	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		0	8,58	28,60	45,38	17,42	56/100
		Favorable 8,58			Desfavorable 91,40		

En relación al indicador conocimientos requeridos se evidenció que para los administrativos el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 %, en ambos ítems, lo cual representa un 80 % en las parciales desfavorables.

En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 23 y 24 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en 42,85 % y 64,28% respectivamente, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 92,85%

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 23 y 24 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 45,15 % respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 76,92%

Así mismo, el personal de diseño respondió en el ítem 23 en las alternativa no sabe y desacuerdo en un 50 %, mientras que en el ítem 24 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en un 50%, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 100 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 23 y 24 en la alternativa desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %.

El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14% en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 78,57 %.

Por último, los vigilantes en el ítems 23 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 24 respondieron por igual en las alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 91,40% lo cual indica en relación a los conocimientos requeridos que en la empresa no existe libertad de que cada uno puede

desarrollar su ingenio y creatividad y tampoco se ofrecen oportunidades de progreso a los trabajadores a través de cursos formativos.

Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Katz (citado por Robbins 2000) en relación a que los gerentes deben hacer énfasis en desarrollar habilidades conceptuales para el adecuado ejercicio de su cargo; de igual manera, necesitan poseer un conjunto de competencias (conocimientos, destrezas, actitudes) para lograr un desempeño superior.

### **Cuadro 18**

#### **Resumen de la dimensión estilos de dirección**

<b>INDICADORES</b>	<b>PARCIALES FAVORABLES</b>	<b>PARCIALES DESFAVORABLES</b>	<b>TOTAL</b>
Supervisión	10,77	89,19	100
Habilidades y destrezas	10,37	89,62	100
Conocimientos requeridos	8,58	91,40	100
Total	9,90	90,07	100

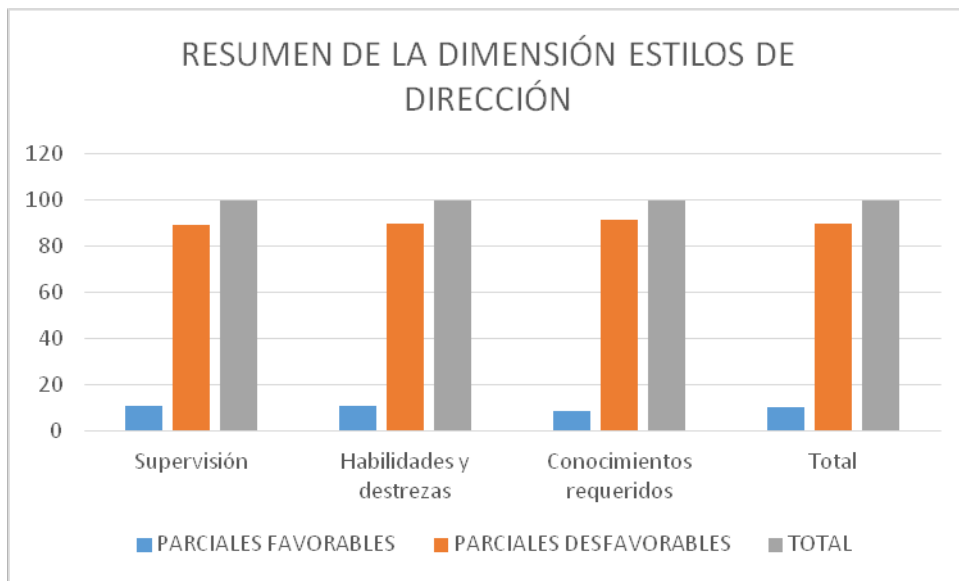


Gráfico 2 Dimensión Estilos de Dirección

Se observa en la dimensión Estilos de dirección que la mayoría de los integrantes del personal se ubica en parciales desfavorables en un valor de 90,07 %, reflejado en casi todos los indicadores correspondiente, lo cual indica que en la gerencia del Diario Yaracuy al Día S.A se desarrolla un estilo de gerencia donde la supervisión realizada no reconoce los trabajos de buena calidad, por tanto el desempeño de las funciones no es correctamente evaluado.

En relación con las habilidades y destrezas, no hay un trato con respeto a los usuarios del servicio, no se da respaldo a las iniciativas de los trabajadores y en cuanto al conocimiento requerido en la empresa no existe libertad de que cada uno puede desarrollar su ingenio y creatividad y tampoco se ofrecen oportunidades de progreso a los trabajadores a través de cursos formativos.

## Cuadro 19

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Tipos de clima**

**Indicador: Participativo**

**Ítem 25.** Existe libertad de acción para la realización del trabajo

**Ítem 26.** Se realiza un trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	25	1/10	2/20	2/20	4/40	1/10	10/100
	26	2/20	3/30	3/30	0	2/20	10/100
Redacción	25	0	2/14,28	3/21,42	6/42,85	3/21,42	14/100
	26	0	0	2/14,28	9/64,28	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	25	0	2/15,38	3/23,07	6/46,15	2/15,38	13/100
	26	0	1/7,69	4/30,76	6/46,15	2/15,38	13/100
Diseño	25	0	0	1/25	2/50	1/25	4/100
	26	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	25	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	26	0	0	2/33,33	4/66,66	0	6/100
Prensa	25	0	2/28,57	1/14,28	4/57,14	0	7/100
	26	0	0	2/28,57	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	25	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	26	0	0	1/50	1/25	1/25	2/100
Promedio		2,14	8,28	29,09	45,50	14,96	56/100
Favorable		10,42		Desfavorable		89,55	

En relación al indicador participativo de la dimensión tipo de clima se evidenció que para los administrativos en el ítem 25 que el mayor porcentaje de los encuestados

se ubicó en la alternativa desacuerdo con un valor de 40 mientras que en el ítem 26 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa acuerdo y no sabe por igual en valor de 30%, lo cual representa un 60 % en las parciales desfavorables. En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 25 y 26 que el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 42,85 % y 64,28% respectivamente, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 92,85%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 25 y 26 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 46,15 % respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 89,5%. Así mismo, el personal de diseño respondió en la alternativa desacuerdo y no sabe en un 50 % en respectivamente, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 100%. Los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 25 y 26 en las alternativas desacuerdo en 66,66% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %. El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14% en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

Por último, los vigilantes en el ítems 25 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 26 respondieron en su mayoría en la alternativas no sabe en valor del 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%. En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 89,55% lo cual indica en relación al tipo de clima participativo que no existe libertad de acción para la realización del trabajo y no se realiza un trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización

Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Likert sobre el clima de tipo participativo o sistema de participación en grupo, donde se brinda plena confianza en los empleados, los cuales están motivados por la participación y la implicación en el establecimiento de objetivos de rendimiento. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

**Cuadro 20****Variable: Clima Organizacional****Dimensión: Tipos de Clima****Indicador: Autoritario****Ítem 27.** Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente**Ítem 28.** Siente que trabaja en un ambiente impositivo

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administración	27	2/20	0	4/40	0	4/40	10/100
	28	2/20	0	4/40	0	4/40	10/100
Redacción	27	3/21,42	2/14,28	6/42,85	3/21,42	0	14/100
	28	4/28,57	5/35,71	5/35,71	0	0	14/100
Avisos rotativos	27	3/23,07	2/15,38	3/23,07	3/23,07	2/15,38	13/100
	28	5/38,46	1/7,69	3/23,07	4/30,76		13/100
Diseño	27	3/75	1/25	0	0	0	4/100
	28	0	3/75	1/25	0		4/100
Conductores	27	2/33,33	3/50	0	1/16,66	0	6/100
	28	2/33,33	3/50	0	0	1/16,66	6/100
Prensa	27	4/57,14	2/28,57	1/14,28	0	0	7/100
	28	1/14,28	1/14,28	4/57,14	0	1/14,28	7/100
Vigilantes	27	1/50	1/50	0	0	0	2/100
	28	2/100	0	0	0	0	2/100
Promedio		36,75	26,13	21,50	6,56	9,02	56/100
Favorable 62,88				Desfavorable 37,08			

En relación al indicador Autoritario de la dimensión tipo de clima se evidenció que para los administrativos el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la

alternativa no sabe y total desacuerdo con un valor de 40 %, en ambos lo cual representa un 80 % en las parciales desfavorables.

En cuanto a las respuestas del personal de redacción en el ítem 27 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en valor de 42,85% , mientras que en el ítem 28 el mayor porcentaje se ubicó en las alternativas acuerdo y no sabe por igual con valor de 35,71% , en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales favorables y desfavorables en 50 % cada uno.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 27 el mayor porcentaje se ubicó en las alternativas total acuerdo, no sabe y desacuerdo en un 23,07 % respectivamente, mientras que en el ítem 28 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa total acuerdo, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 57, 69%. Así mismo, el personal de diseño respondió en los ítems 27 y 28 en las alternativas total acuerdo y acuerdo en un valor de 75 % respectivamente, lo cual ubica las respuestas en las parciales favorables en un 87,5 %. Los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 27 y 28 en la alternativa de acuerdo en 50%, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 83,33 %.

El personal de prensa en el ítem 27 respondió en su mayoría en la alternativa total acuerdo en 57,14%, mientras que en el ítem 28 en su mayoría respondieron en la alternativa no sabe en 57,14%, ubicando sus respuestas en las parciales favorables en 57,07 %. Por último, los vigilantes en el ítems 27 respondieron en 50% en las alternativas total acuerdo y acuerdo y en ítem 28 respondieron en la alternativas total acuerdo en 100%, ubicando sus respuestas en las parciales favorables en 100%.

En general, el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales favorables en 62,28% lo cual indica que se ubican en un tipo de clima autoritario ya que las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente, y los empleados sienten que trabaja en un ambiente impositivo.

Esta situación encontrada refleja lo planteado por Likert sobre el Clima de tipo autoritario, en el cual la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la

organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

### Cuadro 21

**Variable: Clima Organizacional**

**Dimensión: Tipos de clima**

**Indicador: Paternalista**

**Ítem 29.** El personal escoge las funciones que cada uno debe desempeñar

**Ítem 30.** El gerente es permisivo con el personal en las acciones que les corresponde

Sujetos	Ítems	TA	A	N	D	TD	Total
		f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administrat	29	0	0	2/20	4/40	4/40	10/100
	30	0	0	2/20	4/40	4/40	10/100
Redacción	29	0	0	3/21,42	8/57,14	3/21,42	14/100
	30	0	0	2/14,28	9/64,28	3/21,42	14/100
Avisos rotativos	29	0	0	3/23,07	6/46,15	4/30,76	13/100
	30	0	0	4/30,76	6/46,15	3/23,07	13/100
Diseño	29	0	0	2/50	2/50	0	4/100
	30	0	0	2/50	1/25	1/25	4/100
Conductores	29	0	0	1/16,66	4/66,66	1/16,66	6/100
	30	0	0	2/33,33	3/50	1/16,66	6/100
Prensa	29	0	0	2/28,57	4/57,14	1/14,28	7/100
	30	0	0	2/28,57	4/57,14	1/14,28	7/100
Vigilantes	29	0	0	1/50	1/50	0	2/100
	30	0	0	1/50	0	1/50	2/100
Promedio		0	0	31,19	46,40	22,39	56/100
		Favorable 13,20		Desfavorable 86,76			

En relación al indicador paternalista de la dimensión tipo de clima se evidenció en los ítems 29 y 30 que para los administrativos el mayor porcentaje de los encuestados se ubicó en la alternativa desacuerdo y total desacuerdo con un valor de 40 %, lo cual representa un 100 % en las parciales favorables.

En cuanto a las respuestas del personal de redacción en los ítems 29 y 30 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 57,14 % y 64,28% respectivamente, en resumen ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

Por su parte, el personal de avisos rotativos en los ítems 29 y 30 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa desacuerdo en un 46,15 % respectivamente, por tanto ubicaron sus respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

Así mismo, el personal de diseño en el ítem 29 respondió en la alternativa no sabe y desacuerdo en un 50 %, mientras que en el ítem 30 el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa no sabe en 50%, lo cual ubica las respuestas en las parciales desfavorables en un 100 %.

Por su parte, los conductores ubicaron la mayoría de sus respuestas en los ítems 29 y 30 en las alternativas desacuerdo en 66,66% y 50% respectivamente, por tanto corresponde a las parciales desfavorables en 100 %.

El personal de prensa respondió en su mayoría en la alternativa desacuerdo en 57,14% en ambos ítems, ubicando sus respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

Por último, los vigilantes en el ítems 29 respondieron en 50% en las alternativas no sabe y en desacuerdo y en ítems 30 respondieron por igual en las alternativas no sabe y total desacuerdo 50%, ubicando estas respuestas en las parciales desfavorables en 100%.

En general el personal que labora en el Diario Yaracuy al Día ubicó sus respuestas en las parciales desfavorables en 86,76%, lo cual indica en relación al indicador paternalista que el personal no escoge las funciones que cada uno debe

desempeñar y que el gerente no es permisivo con el personal en las acciones que les corresponde realizar.

Esta situación encontrada no concuerda con lo planteado por Likert sobre el Clima de tipo paternalista donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se definen en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

## **Cuadro 22**

### **Resumen de la dimensión tipos de clima**

<b>INDICADORES</b>	<b>PARCIALES FAVORABLES</b>	<b>PARCIALES DESFAVORABLES</b>	<b>TOTAL</b>
Participativo	10,42	89,55	100
Autoritario	62,88	37,08	100
Paternalista	13,20	86,76	100
Total	28,83	71,13	100

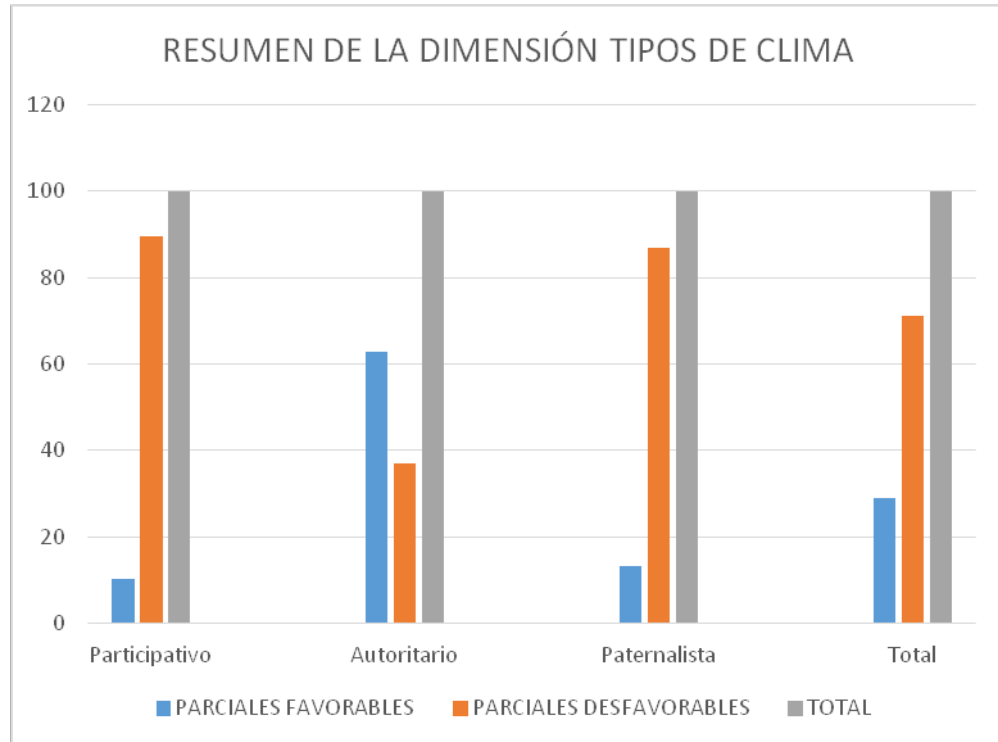


Gráfico 3 Dimensión Tipos de Clima

Se observa en la dimensión Tipos de clima que la mayoría de los integrantes del personal se ubica en parciales desfavorables en un valor de 71,83 %, reflejado en casi todos los indicadores correspondiente, lo cual indica que la gerencia del Diario Yaracuy al Día S.A no promueve un clima donde se motive a que el personal se desempeñe en un ambiente participativo, no existe libertad de acción para la realización del trabajo y no se realiza un trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización el personal.

Así mismo, no se permite escoger las funciones que cada uno debe desempeñar y el gerente no es permisivo con el personal en las acciones que les corresponde realizar. En este sentido, se deduce que el tipo de clima en la organización está más orientado hacia el autoritarismo.

## Cuadro 23

**Variable:** Factibilidad de aplicación de programa apoyado en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el diario Yracuy al día S.A.

1. Le gustaría que se organizaran talleres de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A.
2. Asignaría dos horas semanales para la asistencia a los talleres.
3. Está interesado en asistir a talleres para el mejoramiento del clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A.
4. Dispone de tiempo para la asistencia a talleres de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A.
5. Existen recursos humanos para facilitar los talleres de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A..
6. Hay condiciones de espacio en la institución para el dictado de los talleres.
7. En el sector y en la institución hay recursos materiales y equipos para apoyo en el dictado de talleres de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A.
8. Se cuenta con financiamiento propio de la organización para el dictado de los talleres de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A.
9. Existen recursos financieros locales para el dictado de talleres de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yracuy al Día S.A..

INDICADORES		Recursos Humanos					Recursos Materiales		Recursos Financieros	
Sujetos	Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Altern	f/%	F/%	f/%	f/%	f/%	f/%	f/%	f/%	f/%
Administ.	SI	8/80	7/70	9/90	8/80	6/60	9/90	10/100	8/80	9/90
	NO	2/20	3/30	1/10	2/20	4/40	1/10	0	2/20	1/10
Redacción	SI	11/78,57	9/64,28	10/71,42	11/78,57	8/57,14	12/85,7	13/92,8	12/85,71	10/71,42
	NO	3/21,42	5/35,71	4/28,57	3/21,42	6/42,85	2/14,28	1/7,14	2/14,28	4/28,57
Avisos rotativos	SI	9/69,23	10/76,9	13/100	10/76,92	12/92,3	13/100	9/62,93	12/92,30	10/76,92
	NO	4/30,76	3/23,07	0	3/23,07	1/7,69	0	4/30,76	1/7,69	3/23,07
Diseño	SI	3/75	4/100	3/75	3/75	3/75	4/100	3/75	4/100	3/75
	NO	1/25	0	1/25	1/25	1/25	0	1/25	0	1/25
Conductor	SI	5/83,33	6/100	4/66,66	4/66,66	5/83,33	6/100	5/83,33	5/83,33	4/66,66
	NO	1/16,66	0	2/33,33	2/33,33	1/16,66	0	1/16,66	1/16,66	2/33,33
Prensa	SI	7/100	5/71,42	5/71,42	6/85,71	7/100	7/100	5/71,42	7/100	4/57,14
	NO	0	2/28,57	2/28,57	1/14,28	0	0	2/28,57	0	3/42,85
Vigilantes	SI	2/100	1/50	2/100	2/100	2/100	2/100	2/100	2/100	2/100
	NO	0	1/50	0	0	0	0	0	0	0
Promedio:	SI	83,73	76,08	75,26	83,26	81,11	96,53	83,64	91,62	76,73
	NO	16,26	23,91	24,73	16,73	18,88	3,46	16,35	8,37	23,26
Favorable 83,10						Desfavorables 16,88				

En relación a la variable factibilidad, en la dimensión recursos humanos se evidenció en los indicadores disponibilidad, tiempo y facilitadores, que la mayoría, el 79,88% se ubicaron en la alternativa Si y solo el 20,11 % respondió en la alternativa No. Esto indica que existe una alta disponibilidad, interés, tiempo para asistir a talleres y cuentan con recurso humanos para la formación en el Coaching ejecutivo

como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.

En cuanto a la dimensión recursos materiales se observa en el indicador espacio y el uso de recursos tecnológicos que las respuestas se ubicaron alrededor del 90 %, lo cual indica que se tiene esa fortaleza para dictar los talleres. De igual manera en la dimensión recursos financieros se evidenció que el 84% respondió positivamente que la empresa cuenta con recursos propios y para la logística de los talleres.

En resumen el 83,10% respondió favorablemente para la aplicación del programa de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Las conclusiones se basan en lo reseñado en la revisión bibliográfica y en el diagnóstico realizado a través de la aplicación de los cuestionarios a los sujetos integrantes de la muestra.

En relación al objetivo número 1 sobre el diagnóstico de cómo se desarrolla el clima organizacional en el Diario Yzacuy al día SA, se encontró que:

En el indicador fuerzas motivacionales que no se generan en la empresa estrategias que estimulen o automotiven al trabajador hacia su mejor desempeño, así como tampoco el gerente ofrece acciones para mantener a su personal bien informado y motivado hacia el trabajo.

En cuanto a la toma de decisiones que en la empresa no se permite que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo, así mismo la gerencia no consulta con los empleados antes de poner en práctica cualquier decisión,

En relación a la estructura que en la empresa que el gerente no permite que otra persona de la institución lo ayude a organizar el trabajo y por tanto, la distribución del trabajo no se hace en forma organizada.

El indicador de responsabilidad registró un porcentaje ligeramente por encima de la media, reflejando que se esfuerzan por cumplir sus obligaciones y logra alcanzar sus objetivos.

Con respecto a los estándares de desempeño se evidenció que los empleados no se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa, y no le ofrecen oportunidades de capacitación para todos.

No se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo y las personas que trabajan bien no son premiadas con un mejor trabajo en la organización.

En relación al indicador Trabajo en equipo, el personal no se organiza en grupos para discutir las problemáticas de la organización y no se trabaja en equipo para presentar alternativas de mejoramiento basados en la formación recibida.

Los empleados no se identifican con la empresa a través de la visión y misión de la misma y poco le preocupa el prestigio de la organización.

En general en la dimensión Métodos de mando, la mayoría de los integrantes del personal se ubica en parciales desfavorables en un valor de 76,75 %, reflejado en casi todos los indicadores correspondiente, lo cual indica que la gerencia del Diario Yaracuy al Día S.A no promueve un clima donde se motive a que el personal se desempeñe en un ambiente de responsabilidad, trabajo en equipo, buenas relaciones de comunicación, se identifique con la organización, ya que no cuenta con una estructura organizativa que refleje los estándares de desempeño y que el empleado actúe con libertad para expresarse, así como participar en la toma de decisiones.

En relación al indicador supervisión se evidenció que los jefes no saben reconocer los trabajos de buena calidad, por tanto el desempeño de las funciones no es correctamente evaluado.

En cuanto a las habilidades y destrezas se evidenció que no tratan con respeto a los usuarios del servicio y las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes y en relación a los conocimientos requeridos se constató que no existe libertad para que cada uno puede desarrollar su ingenio y creatividad, ni se ofrecen oportunidades de progreso a los trabajadores a través de cursos formativos.

Se concluye que el estilo de gerencia en el Diario Yaracuy al Día S.A no responde a una supervisión efectiva y el desempeño de las funciones no es correctamente evaluado, en relación a las habilidades y destrezas no se da respaldo a

las iniciativas de los trabajadores, ni se ofrecen oportunidades de progreso a los trabajadores a través de cursos formativos.

Los entrevistados coinciden en su mayoría que prevalece un tipo de clima autoritario ya que las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente, y los empleados sienten que trabaja en un ambiente impositivo

Se observa en la dimensión Tipos de clima de acuerdo a lo reflejado en casi todos los indicadores correspondiente que la gerencia del Diario Yzacuy al Día S.A no promueve un clima donde se motive a que el personal se desempeñe en un ambiente participativo, no existe libertad de acción para la realización del trabajo y no se realiza un trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, así mismo al personal no se le permite escoger las funciones que cada uno debe desempeñar. En este sentido, se deduce que el tipo de clima en la organización está más orientado hacia el autoritarismo.

En cuanto al objetivo número 2 sobre la determinación de la factibilidad de mercado, técnica y financiera de aplicación de un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial, para fortalecer el clima organizacional en el diario Yzacuy al día S.A. se concluye que:

En relación a la variable factibilidad, en la dimensión recursos existe una alta disponibilidad, interés, tiempo para asistir a talleres y cuentan con recurso humanos para la formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yzacuy al Día S.A.

En cuanto a la dimensión recursos materiales existe disponibilidad de los mismos, lo cual se constituye en una fortaleza para dictar los talleres. De igual manera en la dimensión recursos financieros la empresa cuenta con recursos propios y para la logística de los talleres.

En resumen, existe factibilidad para la aplicación del programa de formación en el Coaching ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yzacuy al Día S.A.

## 5.2. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, es necesario que se realicen recomendaciones y sugerencias que permitan una institución que se desenvuelva en un ambiente de equidad, armonía, equilibrio, a través de fortalecimiento del proceso del clima organizacional

Se recomienda a los directivos de la institución:

- Realizar actividades que permita inspirar en el personal un espíritu de compromiso para lograr los objetivos de la organización.

- Estimular los esfuerzos de los empleados a través de reconocimientos y planificar actividades de mayor acercamiento y empatía con la diversidad de cada uno.

- Implementar cursos y talleres sobre Coaching Ejecutivo dirigidos a todo el personal y gerentes

- Los directivos deben tomar conciencia de su propio estilo particular de comunicación, la modalidad que tienen de relacionarse, identificar los patrones típicos de relación intra e interpersonal presentes en la institución, así como desarrollar destrezas de comunicación aplicables con miras de hacer más fluido y efectivo el proceso que se genera día a día en el diario.

- Implementar actividades orientadas a comprender las actitudes del personal, carencias afectivas, necesidades humanas, la motivación y las expectativas de trabajo en función de desarrollar sinergia y acompañamiento con su personal.

Se recomienda que el entrenador o coaching promueva acciones en pro de mejorar el clima organizacional entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Fomentar las buenas relaciones entre el personal.

- Crear modelos de colaboración entre los ejecutivos.

- Establecer una cultura en la que los gerentes apoyen constantemente a los empleados

- Entrenar a los miembros de equipo en destrezas comunicaciones y de resolución de conflictos.

- Fomentar un sentimiento de equipo mediante actividades grupales.

- Integrar equipos de trabajo donde la gente se conozca, fomentando la confianza.
- Planificar actividades de compartir en grupo sobre la generación de ideas para mejorar el desempeño laboral y su participación en los objetivos, visión, misión y quehaceres de la vida activa en la institución.

Participar en los talleres del programa de Coaching Ejecutivo, apropiarse de dichas herramientas y ponerlas en práctica para un mayor acercamiento y trabajo en equipo por las metas y proyectos institucionales.

## **CAPITULO VI**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **PROGRAMA APOYADO EN EL COACHING EJECUTIVO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DIARIO YARACUY AL DÍA S.A.**

##### **Presentación de la Propuesta**

En la actualidad existe la necesidad de cambios con la conducción de las organizaciones, se debe contar con una gerencia que conlleve a su empresa hacia altos niveles de eficiencia y eficacia. El desempeño del cargo de los gerentes es fundamental para los resultados de la organización, lo cual influye en el clima de cada grupo de trabajo. En este sentido, las prácticas de la organización pueden ser afectadas por los gerentes, como la creación de tareas y trabajos, sistemas de recompensa, políticas y procedimientos, y estrategia lo cual puede tener un gran impacto.

Se presenta como alternativa para el mejoramiento de la problemática en el diario Yaracuy al Día S.A la implementación del Coaching Ejecutivo como herramienta para el aprendizaje y el desarrollo profesional, como para mejorar el clima organizacional. El coaching, como proceso para la mejora del clima organizacional se apoya en el dialogo, comparte un lenguaje común con la psicología humanista, con conceptos tan significativos como conciencia, ética, voluntad, libertad, autorrealización y liberación del potencial, el proceso de fijación de metas se hace de mutuo acuerdo y es concordante con los valores del empleado, minimizando la relación del que lleva un liderazgo autoritario: el ordeno y mando de parte del gerente

y que produce estrés y miedo a las acciones que se puedan emprender en su contra de no obedecer.

Al respecto, Miedaner (2002) plantea que el coaching, es el arte de apoyar y potenciar a las personas para lograr sus metas en todos los aspectos de su vida personal y profesional. Es un proceso de acompañamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un guía o coach, donde se establece una relación profesional con el cliente o coachee, al cual lo guiará para que vaya más allá de sus limitaciones y desarrolle su pleno potencial

De allí que Salazar y Molano (ob.cit.) consideran a el coaching es como un nuevo paradigma, en donde exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas. Gerenciar las personas va mas allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Desde esta perspectiva, los empleados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, por tanto, más que jefes necesitan "coach".

Según Du Toit (2007) el sentido que proporciona el coach durante el proceso, asistiendo y facilitando las actividades del ejecutivo, permite eliminar los impedimentos que le obstaculizan en el paso de una fase a otra. Y es a través de estas distintas técnicas como el coach puede darle sentido a la función del directivo, para crear la realidad y las metas que desea conseguir

El rol ejercido es muy parecido al de un coach de cualquier equipo deportivo. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos inspirados, motivados y trabajando juntos para el

logro de los objetivos de su organización. Tendrán un mejor trabajo aquellos que saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en si mismo y como sobreponerse a los fracasos.

La labor del coach se apoya en la comunicación, por tanto, deberá establecer un modo de pensar explícitamente en cómo ha de ser estimulada la organización para la participación de todos los grupos de interés, especialmente la de aquellos que puedan estar en la posición de indiferencia con respecto a los objetivos planteados. La comunicación participativa ayuda a las personas a descubrir el propio potencial y las limitaciones estructurales y culturales que deber ser superadas para desarrollarse como personas y satisfacer sus necesidades. Así como también facilita el desarrollo de una conciencia crítica, necesaria para la satisfacción de los intereses de los integrantes de las organizaciones.

Al respecto Carrión (2007), plantea que cuando los mensajes que un individuo realiza por los diferentes canales de expresión, postura corporal, movimientos, tonos de voz, respiración, palabras no forman un bloque coherente en la transmisión de un mensaje único, se dice que existe incongruencia

De allí que, este programa hace su aporte a el área gerencial, cuando la gestión en la organización fluye a través de la comunicación o del diálogo, también lo hace el poder del gerente puesto que generará mayores niveles de confianza en cuanto a que la información la disponen todos y esto tiene que ver con un acto lingüístico de las afirmaciones al reportar acciones y eventos que han tenido o tendrán lugar.

Anterior a la elaboración del programa coaching ejecutivo fue necesario revisar los resultados del diagnóstico relacionado con las opiniones de los sujetos en estudio, también se tomó en consideración las conclusiones y recomendaciones para realizar la misma.

Este programa surgió ante la necesidad que tienen los gerentes y empleados del mejoramiento del clima organizacional y de incorporar herramientas tomadas las

técnicas del coaching con el propósito de lograr mayor acercamiento e identificación con la institución, al trabajar en un ambiente ameno, estimulante y participativo.

En consecuencia, el programa presenta objetivos orientados a incorporar a los directivos y empleados a través de la apropiación de herramientas de la técnica del coaching que le permitan trabajar en conjunto en pos del mejoramiento del clima organizacional en el periódico Yaracuy al Día.

El programa está conformado por tres fases: (a) Sensibilización; (b) Desarrollo del programa distribuido en cuatro talleres y (c) Evaluación de los talleres y seguimiento del programa. Los talleres de la fase de desarrollo están integrados por las teorías de la comunicación, gerencia y liderazgo, trabajo en equipo, así como las estrategias derivadas del enfoque del coaching

En este sentido el contenido de los talleres tienen como finalidad la visión de una organización que trabaja alineada en un equipo que comparte un mismo sistema comunicacional, lo cual redundará en un impacto positivo en la administración del periódico Yaracuy al Día, mayor direccionamiento estratégico y mayor participación del personal en el gerenciamiento de la organización.

## **Justificación**

El coach sirve para asistir a la gente que quiere un resultado que no proviene de la deriva sino de una elección, esto es pensar, elegir el mejor futuro y comprometerse con él. Además el ser humano cuenta con la posibilidad de crear, crear una realidad nueva, factible de ocurrir por el compromiso que le asigne cada uno en la organización.

El coach aprende a escuchar, esto lo corrobora en la acción del otro cuando demuestra que entendió lo que se le solicita y no otra cosa, por tanto deberá estar atento a lo que comunica, a lo que cree que escuchan los demás, para enseñarle al grupo que está entrenando que también deben aprender a escuchar a los demás, descifrar el mensaje sin pensar que este lleva una carga negativa hacia el empleado.

El coach asiste al otro en la generación de acciones, le muestra cómo acceder a ellas para que a su vez la puedan producir o generar en otros del equipo, esto se logra a través del compromiso, lo que se quiere lograr, antes de decir: ¿Y cómo lo va a conseguir?.

El programa para la implementación del coaching ejecutivo en las organizaciones, tanto como herramienta para el aprendizaje y el desarrollo profesional, como para mejorar el clima organizacional, se basa según Perls (1951) en un modelo ético, ya que el coaching, como proceso para la mejora de habilidades personales a través del diálogo, comparte un lenguaje común con la psicología humanista, con conceptos tan significativos como conciencia, ética, voluntad, libertad, autorrealización y liberación del potencial. En ambas se trabaja con la conciencia procurando elevarla. El proceso de fijación de metas se hace de mutuo acuerdo y es concordante con los valores del empleado, eliminando así el “orden y mando” que produce estrés y “temor al jefe”.

## **Objetivos del Programa**

### **Objetivo General**

- Proporcionar estrategias derivadas del enfoque del coaching para el mejoramiento del clima organizacional en el diario Yracuy al Día S.A

### **Objetivos Específicos**

- Estimular e involucrar a los directivos y empleados del Yracuy al Día S.A para que participen en los talleres de estrategias de Coaching Ejecutivo.

- Realizar el estudio de factibilidad, de mercado, técnico y financiero del programa de estrategias del Coaching Ejecutivo.

- Establecer alianzas con empresas de la región e institutos de Educación Superior del Estado Yaracuy para la cooperación con recursos humanos, materiales, institucionales y financieros para el programa de estrategias de Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del clima organizacional en el diario Yaracuy al Día S.A.

- Desarrollar los talleres: Buen liderazgo y administración, Factores del éxito de un equipo de trabajo, Acompañando el proceso a través del Coaching Ejecutivo, dirigido a dirigidos a directivos y empleados del diario Yaracuy al Día para el mejoramiento del clima organizacional.

### **Aspecto Teóricos en que se apoya la Propuesta**

El programa de estrategias del Coaching Ejecutivo tiene como fundamentación en las teorías de la Gerencia de Stoner (2000), Robbins (2000), el enfoque del Coaching Ejecutivo Cook (2000), El sentido de compromiso mediante la participación de todos y sentido de trabajo en equipo de Salazar y Molano (2000), teorías del clima organizacional, Chiavenato (Ob. cit), en función de lograr un sistema eficaz para integrar esfuerzos en ganar un mejor funcionamiento administrativo, conducción eficaz y mayor participación en la vida activa organizacional y por ende un clima organizacional ameno, equitativo y satisfactorio para la directiva y el personal que labora en dicho diario.

### **Estudio de Factibilidad de la Propuesta**

#### **- Estudio de Mercado**

En relación al estudio de mercado para realizar la investigación se apoyó en los resultados de la fase diagnóstica del estudio del clima organizacional entre en la gerencia y empleados del diario Yaracuy al Día, así como la disponibilidad de recursos que permitieran determinar la factibilidad de diseñar un programa con las técnicas del

Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del ambiente laboral. La propuesta está dirigida a los directivos y empleados del Diario Yaracuy al Día S.A .

### **Características del Producto**

El producto se refiere a las acciones a través de la aplicación de un programa de Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del clima organizacional para generará mayor participación del personal, acercamiento e identificación de su personal con la institución y por ende mejorará la eficacia y eficiencia en el desempeño profesional de directivos y empleados.

### **Presentación**

El programa está estructurado para ser aplicado mediante talleres que se diseñaron en función de las necesidades de técnicas derivadas del Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del clima organizacional, de acuerdo a lo detectado en el diagnóstico.

### **Usuarios**

El programa diseñado va dirigido a directivos y empleados que se desempeñan en el diario Yaracuy al Día, y el mismo se podrá ofertar a otras organizaciones similares de la región, por lo cual deberá realizarse previamente un estudio diagnóstico, para detectar la necesidad del mismo.

### **Objetivo del producto**

Brindar herramientas derivadas del enfoque del Coaching Ejecutivo a los directivos y empleados para mejorar el clima organizacional, mediante talleres con técnicas y otras teorías que aportan al mejor desempeño del equipo de trabajo y del liderazgo de los gerentes. Al aplicarlo en la institución se velará por la calidad del ambiente de trabajo, así como permitirá mejor desempeño laboral.

### **Comportamiento de la Demanda**

Demanda Actual: De acuerdo al diagnóstico realizado se evidenció la necesidad de aplicar un programa basado en técnicas del Coaching Ejecutivo para mejorar el clima de la organización.

Demanda Potencial: La demanda potencial para la aplicación del programa de Coaching Ejecutivo está integrado por los 56 miembros entre directivos y empleados, que actualmente laboran en el diario, se aspira que se pueda aplicar a por lo menos a los otros diarios locales y regionales.

### **El Producto en el Mercado**

Producto Primario: El programa de Coaching Ejecutivo para mejorar el clima organizacional de los directivos y empleados del periódico Yaracuy al Día, así al garantizar un mejor ambiente laboral, mayor acercamiento, mejoría en las relaciones interpersonales de los diferentes actores del proceso, en función de mayor rendimiento en todas las actividades planificadas.

### **Comportamiento de la Oferta**

De acuerdo a las características de la propuesta, se estima que se podrá ejecutar el programa a los 56 empleados (directivos y empleados) del Periódico Yaracuy al Día.

### **Determinación de los Precios del Producto**

La fijación de los precios del programa (producto), se determinó tomando en cuenta los costos materiales, facilitadores, certificados, lo cual representa un costo de Bs. 363.500,00.

### **Conclusiones del Estudio de Mercado**

El objetivo final de este estudio fue precisar la aceptación del programa en el mercado, en el cual va a operar y competir, así como se determinaron las características deseables del programa de manera que llene las expectativas de los

usuarios, en consecuencia se concluye que existe la viabilidad, ya que el producto se adapta a los requerimientos de la demanda actual y futura, el mismo se justifica porque servirá como herramienta para solucionar los problemas que actualmente existen en el periódico regional Yaracuy al Día S.A., en cuanto al ambiente de trabajo de los directivos y empleados.

### **- Estudio Técnico**

El estudio corresponde al análisis de los recursos, metodologías y estrategias necesarias para la puesta en práctica del programa de estrategias en óptimas condiciones con el mejor uso de los recursos disponibles, menor riesgo y mayor beneficio institucional.

### **Capacidad de la Propuesta**

Para efectos del estudio solo se contempla la elaboración del producto: Programa apoyado en el Coaching Ejecutivo para mejorar el clima organizacional de los diez (10) empleados administrativos, catorce (14) empleados de redacción, trece (13) empleados de avisos rotativos, cuatro (4) de diseño, seis (6) conductores, cuatro del personal de prensa y dos (2) vigilantes del periódico Yaracuy al Día S.A.

### **Localización**

La aplicación del programa apoyado en el Coaching Ejecutivo para mejorar el clima organizacional de los directivos y empleados del periódico Yaracuy al Día S.A.

### **Materiales y Recursos Tecnológicos**

Los materiales necesarios para la elaboración del programa de estrategias para el mejoramiento del proceso comunicacional son los siguientes:

### **Cuadro 24**

#### **Materiales, unidad y cantidad requerida para aplicar el Programa de Coaching Ejecutivo**

<b>Insumos</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
Video Bean	Video	1
Computador	Pc	1
Televisor	Tv	1
Papel bond 20	Resmilla	4
Pantalla	Pantalla	1
Tinta color	Cartucho	1
Tinta negra	Cartucho	2
Marcadores	Marcador	12
Láminas	Papel bond	12

**Fuente: Elaborado por la autora (2016)**

### **Recursos Humanos**

Para la aplicación del programa se debe contar con los siguientes recursos humanos:

### **Cuadro 25**

#### **Facilitadores, Recursos y Unidad de Medida para la Aplicación del Programa**

<b>Insumos</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
Facilitadores especialistas en Coaching	Horas	32
Transcriptor	Páginas	150

**Fuente: Elaborado por la autora (2016)**

### **Infraestructura**

Para la fase de ejecución del programa no se requiere inversión en cuanto a la infraestructura, ya que el mismo se ejecutará en las instalaciones del Periódico Yaracuy al Día, el cual dispone del salón de reuniones, así como el espacio y mobiliario suficiente.

### **Organización para la formulación del Programa**

Se diseñaron tres fases para sistematizar el proceso de aplicación del programa de Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del clima organizacional entre los miembros del personal y con la gerencia.

Fase I: Sensibilización de los integrantes de la población de estudio.

Fase II. Desarrollo de los talleres.

Fase III. Evaluación del programa.

Estas fases se desarrollarán en un periodo de dos meses, contados a partir de la presentación y aprobación del programa, por las autoridades del Diario Yaracuy al Día S.A.

### **Conclusiones del Estudio Técnico**

El estudio técnico permitió determinar la viabilidad del programa de Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del clima organizacional entre los miembros del personal y con la gerencia, ya que se cuenta con recursos humanos (docentes especialistas de la UFT, UNA UNESR, UPEL, UNEFA) y materiales, estos últimos serán proporcionados por el diario, Universidades de la región y el apoyo de los participantes en el costo de inscripción y certificados, lo cual garantiza la ejecución de los talleres.

## **- Estudio Financiero**

El estudio financiero representa la última etapa del proyecto en donde se describen los recursos requeridos para su ejecución, pero a través del análisis de costo, tomando en cuenta los aspectos señalados en los estudios de mercado y técnico, se estima el capital disponible y finalmente se establece el capital requerido.

### **Capital requerido por el proyecto**

Los costos de este proyecto están financieramente respaldados por los recursos monetarios del diario Yracuy al Día S.A a través de la presentación de la propuesta, es decir darle publicidad a la misma y ofrecerles en una entrevista los beneficios a obtener, así como los aspectos monetarios de los participantes en los talleres, a través del pago de inscripción y entrega de certificados avalados una institución de renombre.

### **Análisis de Costos**

Este proyecto, por ser de carácter técnico y administrativo-organizacional, no persigue en sí un fin lucrativo, por lo cual se reflejan los costos de producción del programa, estos se visualizan en el cuadro 26. Su puesta en marcha tiene por finalidad mejorar el clima organizacional de los directivos y empleados, por lo cual se corresponde con una actividad estratégica.

**Cuadro 26****Materiales, Unidad de Medida y costos para la elaboración y Aplicación del Programa**

<b>Insumos</b>	<b>Unidad medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total Bs</b>
2 Papel bond	Resmilla	4	10.000,00	10000,00
Tinta color	Cartucho	1	500	500,00
Tinta negra	Cartucho	2	1000	1000
Video bean	Video	1	(3días)	
Televisor	TV	1	00	
Pantalla	Pantalla	1	(3días)	
Marcadores	Marcador	12	1.500	18.000.0
Laminario	Papelbond	12	1.000,00	12.000,00
Computador portátil	Computador	1		
<b>Total</b>				<b>41.500,00</b>

**Fuente: Elaborado por la autora (2016)****Cuadro 27****Facilitadores, Unidad de Medida y Costo de la Aplicación del Programa**

<b>Insumos</b>	<b>Unidad medida</b>	<b>de Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total Bs)</b>
Facilitadores (especialistas)	Hora	24	3.000,00	72.000
Transcriptor	Páginas	150	1.000,00	150.000
<b>Subtotal</b>				<b>222.000</b>

**Fuente: Elaborado por la autora (2016)**

## Cuadro 28

### Gastos de Producción del Programa

Rubros	Costo mensuales (Bolívares)
Electricidad	20.000,00
Teléfono	20.000,00
Internet	10.000,00
Bibliografía	50.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>100.000,00</b>

Fuente: Elaborado por la autora (2016))

## Cuadro 29

### Costos Totales de elaboración del Programa

Rubros	Costo mensual (Bolívares)
Materiales	41.500,00
Facilitadores	222.000,00
Costos de producción	100.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>363.500,00</b>

Fuente: Elaborado por la autora (2016))

### Necesidades Total del Capital

Se estima que los costos totales de capital para llevar a cabo el Programa de Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del clima organizacional en el diario Yaracuy al Día, será de Bs. 363.500,00 de acuerdo al siguiente plan de financiamiento:

Diario.....	270.000
Investigadora.....	37.5000
Inscripción de los 56 empleados....	56.000
Total.....	<u>Bs.363.500,00</u>

### **Conclusión del Estudio Financiero**

En cuanto al estudio financiero, los costos de este programa están financieramente cubiertos por los recursos de la institución, la investigadora y los empleados.

### **- Operatividad del Programa**

Se diseñó un programa a través de tres (3) talleres para la formación de los directivos y docentes en las técnicas del Coaching Ejecutivo para el mejoramiento del clima organizacional:

#### **Talleres:**

- Taller I: Buen liderazgo y administración
- Taller II Factores del éxito de un equipo de trabajo
- Taller III: Acompañando el proceso a través del Coaching Ejecutivo

### Cuadro 30

#### Taller I: Buen liderazgo y administración

Fecha: \_\_\_\_\_

Duración: 8 Horas

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategia	Recursos	Evaluación
<p>Desarrollar estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima de su grupo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones entre el personal</li> <li>-Modelos de colaboración entre los ejecutivo. -</li> <li>Cultura de apoyo constante a los empleados</li> <li>-Formación del equipo en destrezas comunicativas y de resolución de conflictos</li> <li>-Promoción de actividades grupales</li> <li>- Integración y Motivación</li> <li>-Equipos de trabajo</li> <li>-Valores organizacionales</li> <li>-Asignación de tareas bien definidas</li> <li>-Aprendizaje colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de grupo.</li> <li>• Exposición de temas.</li> <li>• Lectura de material bibliográfico.</li> <li>• Formación de equipos de trabajo.</li> <li>• Torbellino de ideas.</li> <li>• Intervención.</li> <li>• Plenarias.</li> </ul>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Participantes</li> <li>• Facilitador</li> <li>• Gerentes</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico.</li> <li>• Equipo audiovisuales</li> <li>• Pantalla</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Papel Bond</li> <li>• Institucionales</li> <li>• UPEL</li> <li>• UNA</li> </ul>	<p>Participación de los asistentes en todas las actividades</p> <p>Informes Escritos</p> <p>Conclusiones</p> <p>Plenarias</p>

**Cuadro 31**

**Taller II: Factores del éxito de un equipo de trabajo**

Fecha: \_\_\_\_\_

**Duración: 8 Horas**

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategia	Recursos	Evaluación
<p>Analizar los factores de éxito del equipo de trabajo</p>	<p>Las 5 C del trabajo en equipo:                      -Complementariedad                      -Coordinación                      -Comunicación                      -Confianza                      -Compromiso</p> <p>Emprendimiento</p> <p>Participación de Toma de decisiones</p> <p>Empatía</p> <p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>Dinámica de grupo.                      Presentación de temas                      -Ejercicios prácticos.                      -Exposición.                      -Análisis                      -Reflexión                      -Mapa Conceptual                      Dramatización</p>	<p><b>Humanos</b>                      Facilitadores                      Participantes                      Institucionales                      UPEL, UFT, UNERS, UNEFA</p> <p><b>Materiales</b>                      Material didáctico.                      Equipos audiovisuales                      Laminarios                      Pantalla                      Marcadores                      Papel Bond</p>	<p>Participación en todas las actividades</p> <p>Trabajo en grupo</p> <p>Co y autoevaluación de los participantes</p> <p>Participación en las Plenarias</p>

**Cuadro 32**

**Taller III: Acompañando el proceso a través del Coaching Ejecutivo**

Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: 8 Horas

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategia	Recursos	Evaluación
Brindar asesoramiento en las técnicas del Coaching Ejecutivo para apropiarse de habilidades interactivas hacia una interrelación en armonía	<p>Proceso de establecimiento del coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Observación</li> <li>-Toma de conciencia</li> <li>-Determinación de Objetivos</li> <li>-Actuación</li> <li>-Medición</li> </ul> <p>Características del Coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Concreta</li> <li>-Interactiva</li> <li>-Responsabilidad compartida</li> <li>-Forma específica en la conversación</li> <li>-Respeto</li> <li>-Disciplina</li> <li>-Procesos de entrenamiento</li> </ul> <p>Valores y objetivos compartidos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza</li> <li>Apoyo</li> <li>Confidencialidad</li> <li>Acompañamiento</li> <li>Gestor del trabajo en equipo</li> <li>Estrategia innovador</li> <li>Vizualiciones creativas</li> </ul>	<p>Dinámica de grupo.</p> <p>Exposición de temas.</p> <p>Lectura de material bibliográfico.</p> <p>Formación de grupos de trabajo.</p> <p>Intervenciones Torbellinos de ideas</p> <p>Plenaria</p> <p>Conclusiones.</p>	<p><b>Humanos</b></p> <p>Facilitadores</p> <p>Participantes</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>Material didáctico.</p> <p>Equipos audiovisuales</p> <p>Laminarios</p> <p>Pantalla</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel Bond</p> <p>Institucionales</p> <p>UPEL, UFT, UNEFA, UNESR</p>	<p>Participación en las plenarias</p> <p>Conclusiones</p> <p>Co evaluacion y autoevaluación</p> <p>Trabajo grupal</p>

## **Estructura de la Propuesta**

El programa basado en técnicas del Coaching Ejecutivo para el mejoramiento de la comunicación está conformada por tres fases: (a) Sensibilización, (b) Desarrollo y (c) Evaluación de los talleres, a través de las siguientes actividades.

### **Fase de Sensibilización: Actividades:**

- Elaboración de afiches, volantes y carteleros para la difusión del programa de Coaching Ejecutivo para motivar a la gerencia y empleados del Diario Yaracuy al Día, S.A

- Elaboración de oficios de invitaciones a los diferentes grupos de empleados de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa para incorporarlos en los talleres del programa.

- Participación en las reuniones y consejos directivos así como las reuniones planificadas con los empleados para difundir el programa y así confirmar la asistencia a los talleres.

### **Fase de Desarrollo: Actividades:**

- Visita los diferentes departamentos para llevar las comunicaciones sobre los talleres.

- Envío de oficios a las instituciones de educación universitaria: CUAM, UNA, UNERS para la gestión de recursos humanos y materiales para la ejecución de talleres.

- Elaboración de trípticos y carteles alusivos a los talleres.

- Elaboración de oficios para colocar en el salón de reuniones.

- Reproducción y fotocopiado del material de apoyo para los participantes.

- Elaboración de los planes de trabajo contentivo de objetivos, contenido, estrategias, recursos y evaluación de los talleres.

- Ejecución de los talleres sobre teorías de la Gerencia de Stoner (2000), Robbins (2000), el enfoque del Coaching Ejecutivo Cook (2000), Empowerment para estimular el liderazgo dentro de la organización, sentido de compromiso mediante la participación de todos y trabajo en equipo de Salazar y Molano (2000), teorías del clima organizacional Chiavenato (2007)

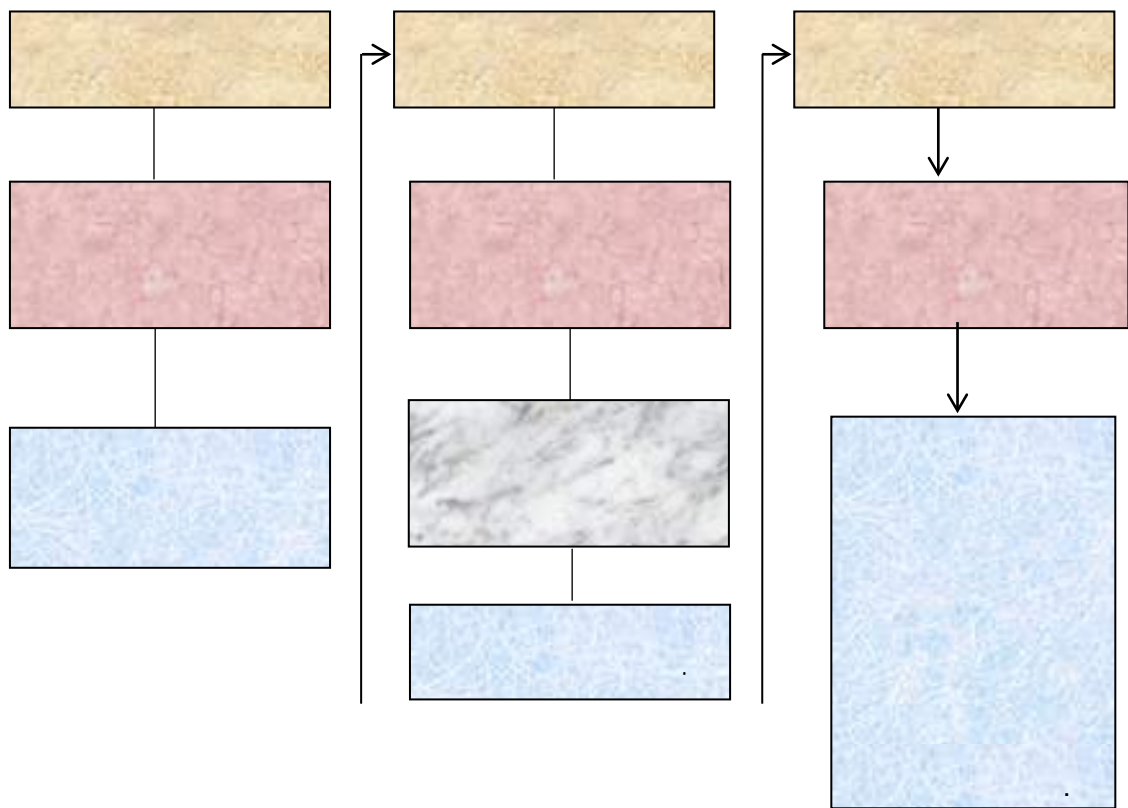
### **Fase de Evaluación**

- Evaluación de la asistencia de directivos y empleados del diario.
- Revisión del compromiso expresado por los participantes en función de mejorar su clima organizacional y trabajar alineados hacia los objetivos, metas y valores de la organización.

### **Proceso de Transformación**

Esto se refiere a la descripción del proceso global de transformación (Ver gráfico 23), a través del enfoque sistemático del programa. En su estado inicial el principal insumo del proyecto está constituido por los 56 integrantes del periódico Yaracuy al Día S.A., quienes manifestaron que en dicha institución existen debilidades en el clima organizacional.

Ante esta situación detectada, existe la necesidad de ofrecer alternativas para mejorar el clima organizacional de los directivos y empleados, por lo cual se someterá a un proceso de transformación, basado en los talleres con las técnicas del Coaching Ejecutivo, esto indica que los talleres están conformados de manera que su funcionabilidad y aplicabilidad estarán direccionados en este enfoque para mejorar el ambiente laboral.



**Gráfico 4. Flujograma del Proceso Global de Transformación**

**Fuente: Modelo tomado de la guía ILPES para la presentación de proyectos (IPB)**

## REFERENCIAS

- Amorós E. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Escuela de Economía. Perú.
- Ander-Egg, E. (2002) **Introducción a las técnicas de investigación social**, Humanistas, Buenos Aires.
- Arias, F. (2004). **Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica** (5° ed.) Caracas: Espítome.
- Azocar R (2014) **Clima Organizacional** Disponible en <http://www.aporrea.org/actualidad/a191653.html>
- Balestrini M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas. Editorial B.L. Consultores y Asociados
- Bateman, T (2001). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México
- Ballesta O (2014) **Cultura de Coaching como factor relevante de transformación empresarial** <http://talentoenexpansion.com/2014/09/29/la-cultura-de-coaching-como>
- Bavaresco, A. (2004) **Proceso Metodológico en la Investigación**. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia.
- Bisquerra, R. (2003). **Método de Investigación Educativa**. Editorial Santillana. España.

Brigas, A. **Psicología. Una ciencia con sentido humano**, Editorial Esfinge, Primera Edición 2010. México, 2012. 168

Canales, F; Alvarado, E y Pineda, E (2002) **Metodología de la investigación**

Cánepa, P (2010) **Coaching: ahora las empresas invierten más en sus líderes**  
Documento en línea. Disponible en <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/coaching-ahora-las-empresas-invierten-mas-en-sus-lideres/>  
Consulta: 8/04/2016.

Cárdenas, J. (2011). **Coaching y desempeño docente en la Provincia de Huancayo**. Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Documento en línea. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/0014179013219b4ae1f1e>.

Carrión, S. (2007). **Programación Neurolingüística**. Colombia. Editorial Ltda

Castillo E (2014) **Coaching corporativo o coaching ejecutivo?** Conozca cómo diferenciarlos 0 comentarios Consultora de Organización de Seidor. Documento en línea. Disponible en [www.com/consultoria-gestion/coaching-corporativo-o-ejecutivo](http://www.com/consultoria-gestion/coaching-corporativo-o-ejecutivo)

Chávez, N. (2007) **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo.

Chiavenato I. (1999). **Introducción a la teoría general de la administración** 5ta, Edición Santa Fe de Bogotá-Colombia.

Chiavenato (2004) Chiavenato, I (2004) **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana

Cook, Marshall. (2000) **Coaching efectivo**. Colombia. Editorial McGraw Hill.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 20 de diciembre de 1999/**Gaceta Oficial. 5.908(extraordinario)** Caracas marzo, 24.2009
- Coronell, D (2014) Documento en línea **Gerentes y directores** .Disponible en <http://www.semana.com/opinion/articulo/daniel-coronell-gerentes-directores/3>
- Daft, R. (2001) **Teoría y diseño organizacional** (sexta edición). México. Editorial Thomson Editores, S.A
- Delgado, D. (2006) **Coaching: Una herramienta eficaz en la administración de las empresas de seguridad privada**. Tesis inédita, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Diéguez, W. (2011) **Nivel de habilidades de coaching que poseen los líderes de la fuerza de ventas de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo**. Tesis inédita, Universidad Panamericana, Guatemala.
- Diéz, S. (2005). **Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa**. 1<sup>era</sup> Edición. Editorial Ideas Propias, España.
- Du Toit, A. (2007). **Dar sentido a través del entrenamiento**, Journal of Management Development, vol. 26, N° 3.
- Echeverría, R y Pizarro, A. (2000) **El carácter del coaching ontológico**. Documento en línea Disponible en: [www.holistica2000.com.ar/agend10htm](http://www.holistica2000.com.ar/agend10htm). Consulta: 8/03/2016.
- Espinal, E (2002) **Entrenador** Disponible en: [www.taishiconsulting.com/corp\\_info](http://www.taishiconsulting.com/corp_info)  
Consulta: 8/03/2016
- Edwards, L. (2003) **Coaching. ¿La última palabra de moda o una herramienta de gestión realmente eficaz? Industrial y comercial de formación** .Documento en línea: Disponible en: <http://www.workplacecoaching.com/pdf/IsCoachingABuzzword>.

- Fernández, C. (2000). **La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Fernández, J. (2003). **Los Sistemas de Ayuda entre Iguales como Instrumento de Mejoras de la Convivencia Escolar**. Editorial Secretaría General Técnicas España
- Ferrón V (2011) **Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas**. Universidad Business Review. España. (En red). Documento en línea: Disponible en: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/ubr31010](http://ubr.universia.net/pdfs_web/ubr31010)
- Guillén, C. (2000) **Psicología del trabajo para las relaciones laborales**. Madrid Bogotá McGraw-Hill Interamericana.
- González, F y Rodríguez M (1991). **Problemática epistemológica de la Investigación Cualitativa**. Revista Faces. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. PP. 95-114.
- Gordón, J. (1998). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall Interamericana. S.A. México.
- Hellriegel, D. (2002) **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández, P (2002) **Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial**. (CEDE).
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003) **Metodología de la Investigación**. (3ª. ed.). México: McGraw Hill
- Hurtado, J. (2008). **Metodología de la Investigación Holística**, Caracas: SYPAL.
- Jiménez, W (2013) **Proyecto Factible**. Documento en línea: disponible en <http://blagshat.blogspot.com/02/proyecto-factible-wilfredo-jimenez.html>
- Litwin, G. y Stringer, R.. (1968) **Motivación y clima organizacional**. Boston: Harvard Business School Press.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCIMAT 2005), Publicado en la **Gaceta Oficial. Número 38.236**. De la República Bolivariana de Venezuela.. Caracas, 26 de julio de 2005.

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT 2012) , Decreto Presidencial Nro. 8.938, Publicado en la **Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.076** de fecha 7 de mayo de 2012.

Méndez, C. (2006) **Transformación cultural en las organizaciones, un modelo para la gestión del cambio**. Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario.

Miedaner, T. (2002) Coaching para el Éxito. España: Ediciones Urano.

Morles, V. (1994) **Planeamiento y análisis de investigaciones**. Eldorado Ediciones. Caracas. Venezuela.

Mujica, M. (2009) **Clima organizacional en los departamentos del Decanato Ciencias de la Salud**. Educere.

Murillo, D y de Casas E (2010) **Funcionalismo: y equipo**. Documento en línea: Disponible:  
[http://roble.pntic.mec.es/ipet0012/web\\_isidro/psi\\_uddidacticas/Escuelas\\_psicologia](http://roble.pntic.mec.es/ipet0012/web_isidro/psi_uddidacticas/Escuelas_psicologia)

Parson (1974) **El sistema de las sociedades modernas**. México. Editorial Trillas.

Pérez, J. y Gómez, S. (2007). **Coaching o Mentoring como métodos a utilizar en el Departamento de Recursos Humanos**. Tesis inédita, Universidad de San Carlos, Guatemala. Pelekais, Finol, Neuman y Belloso.(2007). El ABC de la Investigación: Una Aproximación Teórico-Práctico Segunda Edición. Maracaibo. Editorial Astro Data As

Ramírez F (2005) **Maestría en Ciencias de la Comunicación**. Propedéutico. Material propedéutico.

- Redmond, W. (2006) **Gestión de recursos humanos**. (Eds.) Manual de Gestión de Medios y Economía .Gestión y Medios de Comunicación Serie Economía. Editorial Chan-Olmsted
- Rivera, L. (2004) **Coaching como herramienta para el mejoramiento continuo de competencias de liderazgo en empresas Guatemaltecas**. Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Robbins, S. (2000) **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Rosales, L (2010) **El Coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión financiera del departamento de ventas en la empresa alimentos Polar. CA. Sucursal Barquisimeto**. Estado Lara universidad centro occidental “Lisandro Alvarado”.
- Sabino, C (1998) **El Proceso de Investigación**. El Cid Editor.
- Salazar, G y Molano, M (2000) **Coaching en acción**. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Sánchez F (1999) **Coaching Empresarial. ¿Qué es eso? Economía**. Documento en línea Disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>, Chile
- Sandín ,E (2003) **Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones**. Madrid. Mc Graw and Hill Interamericana de España .
- Serrato M (2011) **Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA** Universidad de la Salle Bogotá
- Senge, P (1992) **La Quinta Disciplina**. Buenos Aires, Argentina. Edit. Granica.
- Stoner, J y Freeman, E (2000) **Administración**. México, Edit. PrenticeHall Hispanoamericana, S.A.

- Tamayo y Tamayo.(2001) **El Proceso de la Investigación Científica**. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición. México.
- Tánchez, D. (2012) **Coaching y su influencia en el desempeño laboral**. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Thonon, H (1992): **Praxeología de los servicios sociales públicos UCV-FACES**. Caracas, Venezuela.
- Zeuss, P y Skiffington, S. (2000) **Coaching en el trabajo**. Madrid: McGraw-Hill.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador ( 2010) **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. Caracas. Autor.
- Wright, J. (2005). **Entrenando en el lugar de trabajo: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas**, Universidad de Buenos Aires .Ediciones del Sol.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

**ENCUESTA PARA DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DEL DIARIO YARACUY**

**AL DIA S.A**

Apreciado Compañero de Trabajo

Usted forma parte de los miembros en estudio de una investigación que tiene como propósito

Sus opiniones e informaciones son de gran importancia para esta investigación, por lo que se requiere de sinceridad y objetividad al responder los diferentes ítems en el instrumento anexo, para darle consistencia a la investigación planteada.

En tal sentido, la información que usted aporte será confidencial y del estricto uso del investigador del presente estudio, por tanto **no es necesario que se identifique.**

¡Muchas gracias!

Por su apoyo a la investigación

Lcda. Olkis Moyetones

## INSTRUCCIONES

En función de responder el cuestionario se estima proceder de la siguiente manera:

- Por favor lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder
- Trate de responder todos los ítems y si tiene alguna duda consulte con el investigador (a)
- En la I Parte de la Encuesta señale para cada uno de los ítems la respuesta que considere más ajustada a la realidad, colocando una equis (x) en el espacio correspondiente, de acuerdo a los siguientes criterios:

Totalmente de Acuerdo (T.A)

De Acuerdo (D.A)

No sabe (N)

Desacuerdo (D)

Total Desacuerdo (TD)

- En la II Parte responda a los ítems Si (S) ó No (N) de acuerdo a la realidad

## CUESTIONARIO

N°	ENUNCIADO	TA	A	N	D	TD
1	Se auto motiva para la realización del trabajo					
2	El gerente se preocupa por que su personal entienda bien su trabajo					
3	Se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo					
4	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica					
5	El gerente permite que otra persona de la institución lo ayude a organizar el trabajo					
6	La distribución del trabajo se hace en forma organizada					
7	Se esfuerza por cumplir sus obligaciones					
8	En la práctica, el personal logra alcanzar sus objetivos					
9	Los empleados se siente orgullosos de pertenecer a esta empresa					
10	Esta institución ofrece oportunidades de capacitación para todos					
11	Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas estrategias relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.					
12	Los problemas se discuten de buena manera					
13	Se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo					
14	Las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización					
15	El personal se organiza en grupos para discutir las problemáticas de la organización					
16	Se trabaja en equipo para presentar alternativas de mejoramiento basados en la formación recibida.					
17	Se identifica con la empresa a través de la visión y misión de la misma					
18	Al personal le preocupa el prestigio de la organización					
19	El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad					
20	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado					

21	Tratan con respeto a los usuarios del servicio					
22	Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes					
23	En la empresa cada uno puede desarrollar su ingenio y creatividad					
24	Se ofrecen oportunidades de progreso a los trabajadores a través de cursos formativos					
25	Existe libertad de acción para la realización del trabajo					
26	Se realiza un trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización					
27	Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente					
28	Siente que trabaja en un ambiente impositivo					
29	El personal escoge las funciones que cada uno debe desempeñar					
30	El gerente es permisivo con el personal en las acciones que les corresponde realizar					

## II PARTE

Nº	Ítems	Escala	
		SI	NO
1	Le gustaría que se organizaran talleres de formación en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.		
2	Asignaría dos horas semanales para la asistencia a los talleres.		
3	Está interesado en asistir a talleres para el mejoramiento del clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.		
4	Dispone de tiempo para la asistencia a talleres de formación en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.		
5	Hay condiciones de espacio en la institución para el dictado de los talleres.		
6	Existen recursos humanos para facilitar los talleres de formación en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.		
7	En el sector y en la institución hay recursos materiales y equipos para apoyo en el dictado de talleres de formación en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.		
8	Se cuenta con financiamiento propio de la organización para el dictado de los talleres de formación en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.		
9	Existen recursos financieros locales para el dictado de talleres de formación en el Coaching Ejecutivo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el Diario Yaracuy al Día S.A.		

## **ANEXO B**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA: GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Formato para Validar el Instrumento

***Instrucciones***

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de experto, el cuestionario que será aplicado a los directivos y empleados del Diario Yaracuy al Día S.A que permitirá recoger información acerca del clima organizacional y factibilidad de aplicar un programa apoyado en el Coaching Ejecutivo en dicha empresa.

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos: Claridad, Precisión, Pertinencia y Coherencia, usando los criterios de:

Dejar (A), Modificar (B), Eliminar (C), Incluir otra pregunta (D)

**Datos de Identificación del Experto 1:**

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

**Título que lo acredita como experto:** \_\_\_\_\_

**Mención:** \_\_\_\_\_

**Egresado de:** \_\_\_\_\_

**Año de Egreso:** \_\_\_\_\_

Items \ Criterios	A (Dejar)	B (Modificar)	C (Eliminar)	D (Incluir otra pregunta)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				

Criterios Items	A (Dejar)	B (Modificar)	C (Eliminar)	D (Incluir otra pregunta)
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Observaciones:

---



---



---



## **ANEXO C**

### **Cálculo de la Confiabilidad**

#### **Alfa de Cronbach**

## Cálculo de la Confiabilidad

S \ I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	4	5	130
2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	1	4	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	1	4	2	75
3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	78
4	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3	5	2	2	2	3	3	4	3	4	2	4	3	5	2	2	2	3	3	4	3	93
5	4	3	2	4	2	1	4	4	2	2	3	1	5	5	2	3	2	2	4	4	2	2	3	1	5	5	2	3	2	2	86
6	3	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	84
7	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	83
8	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	111
9	4	2	2	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	86
10	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	121
Sp	0,23	0,9	1,61	0,3	0,34	1,51	0,9	1,37	0,45	0,4	1,33	1,06	0,94	0,84	0,76	1,61	0,62,	1,12	0,9	1,37	0,45	0,4	1,33	1,06	0,94	0,84	0,76	1,61	0,62,	1,12	$\Sigma Sp^2 = 39,9$ $St^2 = 327,61$

Sp= 39,9      St = 327,61

$$a = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{Sp^2}{ST^2} \right)$$

$$a = \frac{30}{29} \left( 1 - \frac{39,9}{327,61} \right)$$

a = 1,03X (1-0,12) = 0,90

**ANEXO D**  
**Cálculo de la Confiabilidad**  
**Kudder Richardson**

**COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD  
KUDER RICHARDSON**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	(x-x) <sup>2</sup>
1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	7(7-7,3)=(-0,3) <sup>2</sup>	0,09
2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8(8-7,3)=(0,7) <sup>2</sup>	0,49
3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8(8-7,3)=(0,7) <sup>2</sup>	0,49
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8(8-7,3)=(0,7) <sup>2</sup>	0,49
5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8(8-7,3)=(0,7) <sup>2</sup>	0,49
6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8(8-7,3)=(0,7) <sup>2</sup>	0,49
7	1	0	0	1	1	1	1	0	0	5(5-7,3)=(-2,3) <sup>2</sup>	5,29
8	1	1	1	0	0	1	1	1	1	7(7-7,3)=(-0,3) <sup>2</sup>	0,09
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9(9-7,3)=(1,7) <sup>2</sup>	2,89
10	1	0	1	1	1	1	0	0	0	5(5-7,3)=(-2,3) <sup>2</sup>	5,29
P	8	8	9	7	9	9	7	8	8	73	16,10
Q	0,80	0,80	0,90	0,70	0,90	0,90	0,70	0,80	0,80		
p.q	0,20	0,20	0,10	0,30	0,10	0,10	0,30	0,20	0,20		
p.q	0,16	0,16	0,09	0,21	0,09	0,09	0,21	0,16	0,16	Sp.q = 1.33	

$$r_{tt} = \frac{K}{X} \frac{St^2}{-}$$

$$r_{tt} = \frac{9}{9} \frac{6,3 - 1,33}{K-1} \frac{St^2}{St^2}$$

$$r_{tt} = 1,12 \cdot 0,78 \quad \mathbf{r_{tt} = 0,87}$$