



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**COACHING ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA CLAVE EN EL  
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN DE LA  
EMPRESA AGROPORC C, A**

**Autores:** Wilder José Hevia

Gabriel Zambrano

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**COACHING ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA CLAVE EN EL  
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN DE LA  
EMPRESA AGROPORC C, A**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciados en Relaciones Industriales

**Autores:** Wilder José Hevia

C.I. 18.042.451

Gabriel Zambrano

C.I. 14.819.969

**Tutor:** Lcda. Ada Colmenarez

San Diego, Diciembre del 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

San Diego, diciembre del 2018

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **ADA COMENAREZ DE LAGOS** , portador(a) de la cédula de identidad N°**12.315.127** , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por (los) ciudadano(os) **WILDER JOSÉ HEVIA** y **GABRIEL ZAMBRANO** portador(es) de la cédula de identidad N°**18.042.451;14.819.969** titulado **COACHING ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA CLAVE EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA AGROPORC C, A;** presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales , considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 07 días del mes de Diciembre del año dos mil dieciocho.

**(Firma)**

**Lcda. Ada Colmenarez de Lagos**

**C.I.V: 12.315.127**

## **INDICE GENERAL**

	<b>Pp.</b>
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I    EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	5
1.4. Justificación e importancia de la Investigación.	6
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>II    MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	13
2.3. Definición de Términos Básicos.	17
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>III    MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y diseño de la Investigación.	19
3.2. Fases Metodológicas.	19
Fase I Diagnostico situación actual	19
Fase II Identificación de los elementos	20
Fase III Proponer la estrategia de Coaching Organizacional	20
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV    PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	22
 <b>CAPITULO</b>	
<b>V    LA PROPUESTA</b>	32
 <b>CONCLUSIONES</b>	 54
<b>RECOMENDACIONES</b>	55
 <b>REFERENCIAS</b>	 57

## **INDICE DE GRAFICOS**

	<b>Pp.</b>
<b>GRAFICO</b>	
<b>COACHING EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>COACHING INCIDE EN EL DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>23</b>
<b>MAYOR PRODUCTIVIDAD</b>	<b>24</b>
<b>METAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>25</b>
<b>DESEMPEÑO</b>	<b>26</b>
<b>DISPOSICION Y PODER ECONOMICO</b>	<b>27</b>
<b>DISPOSICIÓN DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>28</b>
<b>PRACTICA DEL COACHING</b>	<b>29</b>

## **INDICE DE CUADROS**

	<b>Pp.</b>
<b>CUADROS</b>	
<b>Resultado del ítem N°1</b>	<b>22</b>
<b>Resultado del ítem N°2</b>	<b>23</b>
<b>Resultado del ítem N°3</b>	<b>24</b>
<b>Resultado del ítem N°4</b>	<b>25</b>
<b>Resultado del ítem N°5</b>	<b>26</b>
<b>Resultado del ítem N°6</b>	<b>27</b>
<b>Resultado del ítem N°7</b>	<b>28</b>
<b>Resultado del ítem N°8</b>	<b>29</b>
<b>Metodología del programa de coaching Externo e Interno</b>	<b>35</b>
<b>Metodología del programa de coaching Externo e Interno</b>	<b>36</b>
<b>Cronograma</b>	<b>37</b>
<b>Proceso del ciclo de evaluación y seguimiento</b>	<b>50</b>
<b>Metodología para la aplicación del programa de coaching</b>	<b>52</b>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**COACHING ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA CLAVE  
EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN DE  
LA EMPRESA AGROPORC C, A.**

San Diego, Diciembre Del 2018.

**Autores:** Wilder José Hevia

Gabriel Zambrano

**Tutora:** Lcda. Ada Colmenarez

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objeto principal aplicar el Coaching Organizacional como herramienta clave en el desarrollo del talento humano para la gestión de la empresa AGROPORC, C, A. Se vienen presentando en la organización irregularidades que repercuten en el desempeño laboral debido a que se evidencia el incumplimiento de los objetivos organizacionales de igual forma, hay apatía en el personal lo que se convierte en desmotivación que puede ocasionar un bajo rendimiento. De allí, que se observan factores negativos que influyen en el ambiente de trabajo y requieren la aplicación de herramientas como el Coaching para propiciar la renovación profesional del talento humano. La investigación se ubicó en la modalidad de proyecto factible y se busca apoyo en una investigación de campo. En la presente investigación se realizó a través de tres (3) fases. Fase I. Diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión de la empresa AGROPORC, C.A; para la realización de esta fase es pertinente utilizar algunas técnicas e instrumentos que permitan recolectar la información en ese caso, se empleó la técnica de la observación directa y la aplicación de una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario formado por ocho (8) ítems. Fase II. Identificación de los elementos que intervienen en el desarrollo del talento humano de la empresa AGROPORC, C, A; Se hace necesario determinar la población y muestra. La población en la presente investigación estuvo conformada por cincuenta (50) personas. La muestra se encuentra representada por veinte (20) personas la cual se obtuvo a través de la técnica de muestreo probabilístico aleatorio. Se concluyó, que la aplicación de Coaching es recomendable para la empresa ya que se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores.

**Descriptor:** Coaching Organizacional, Formación, Empoderamiento, Desarrollo.

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar en esta oportunidad un agradecimiento a nuestro Dios por habernos dado la vida y la guía espiritual para poder alcanzar este objetivo.

A nuestras familias principalmente a nuestras madres, parejas e hijos quienes nos han apoyado a lo largo de nuestra carrera, siempre con la intención de aportar y motivarnos constantemente para superar todos los obstáculos que se nos presentaron. Han estado presentes en los buenos y no tan buenos momentos de estudiantes, así como ayudándonos en muchas ocasiones para que no decayéramos y acompañados de la mano hasta llegar a ver materializado nuestra meta.

A nuestros profesores, tutores y compañeros de estudio quienes nos han enseñado a compartir, el significado de trabajo en equipo y de una nueva familia, así como la impartición de las buenas prácticas, costumbres, teorías, valores y cultura de lo que hoy es nuestra casa de estudio. Queremos expresar que a pesar de las dificultades y vicisitudes internas y externas hemos hecho de nuestra universidad una casa y de todos los que en ella se encuentran una familia, que compartimos día a día a lo largo de la preparación académica. A todos ellos el agradecimiento de permitirnos crecer como personas y como profesionales.

El reconocimiento a nosotros mismos por haber marcado nuestro objetivo y hoy día estar a un paso de lograrlo, por la constancia, compromiso, responsabilidad, la actitud que ha hecho la diferencia para entender y demostrar que cuando se quiere se puede.

Queremos dejar un ejemplo de vida a nuestros hijos que es necesario y sumamente importante seguir adelante y prepararnos aunque creamos muchas veces que no lo es, pero estamos seguros que en la inversión de tiempo en la preparación personal y académica es una de las mejores y más enriquecedoras de las experiencias vividas y es necesario vivirla sin importar la edad.

A todas las personas que nos han acompañado y vivido con nosotros esta vida de estudiantes universitarios mil gracias y nuestro reconocimiento.

## INTRODUCCION

Actualmente nace de la aparición de cambios rápidos y acelerados en los campos de conocimiento, tecnologías, y sistemas de las organizaciones, generando una necesidad de ajuste y estudio para lograr una reingeniería de los procesos y la productividad de las personas que en ellas trabajan, para de esta forma mediante indicadores e incentivos de desempeño, poder generar utilidades y ventajas competitivas tanto personales como laborales. Es por ello, que se hace necesario la utilización de herramientas gerenciales que permitan alcanzar el éxito de las organizaciones a través del desarrollo de su recurso humano.

Es importante mencionar, que una de esas herramientas es el coaching; el cual se ha utilizado como una moda en el ámbito empresarial, donde las empresas han buscado en esta herramienta una solución para su bajo rendimiento pero más como una técnica que se puede aplicar de forma rígida o en circunstancias precisas y no con la idea de un modelo hecho a la medida para gestionar el desempeño a través del desarrollo de la gente, maximizando el potencial y habilidades con el fin de generar resultados.

Debe indicarse, que el coaching organizacional tiene como objetivo transformar a las organizaciones a través de sus empleados para conseguir que expandan su potencial y obtengan los resultados deseados por la compañía. En tal sentido, se trata de observar a una organización en funcionamiento en la que un conjunto de personas trabajan juntas y donde se dan diferentes tipos de interacciones. Cabe resaltar, que la presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo I**, el cual consta del planteamiento del problema, la formulación del mismo. Los objetivos de la investigación general y específicos. Y por último, la justificación de la investigación.

**Capítulo II**, llamado marco teórico donde se encuentra los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y definición de términos básicos.

**Capítulo III**, denominado marco metodológico, acá se encuentran tipo de investigación, diseño y fases metodológicas.

**Capítulo IV**, llamado resultados de la Investigación donde se exponen la tabulación de los datos recolectadas a través de las técnicas e instrumentos de recolección de información.

**Capítulo V**: presenta la propuesta de la Investigación con su respectivo desarrollo, de allí se derivan las conclusiones y recomendaciones. Y por último, se encuentran las referencias bibliográficas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

La disciplina de coaching se considera como una práctica en ascenso tanto en países de Latinoamérica como en el mundo. Sus inicios se dieron desde hace aproximadamente varios años cuando se comenzaron a crear compañías que ofrecen el coaching empresarial y ejecutivo como servicio a las empresas. De acuerdo, con los datos del Global Coaching Study 2012, ejecutado por la International Coach Federation, ICF, el número de profesionales dedicados a esta práctica en el mundo es de 47.500. La región en la que hay una tendencia más marcada es Europa, con un 52.3% de participación (21.300 Coaches del total) y la de menor participación es Medio Oriente con 2.100. América del Sur tiene 2.600 profesionales y ocupa el cuarto lugar después de América del Norte con 15.800. Asia supera a Oceanía con 3.300 y 2.400.

En la misma forma, de acuerdo a un estudio adicional igualmente realizado por la International Coach Federation, ICF en el año 2014 donde se encuestaron 15,000 personas provenientes de 25 países encuestados, el 67% respondieron que eran conscientes de la disciplina Coaching, en su mayoría las personas estarían edades entre 23 ya 24 años. La región con mayor conciencia del Coaching es la de los Cuatro Grandes países (Australia, Canadá, Reino Unido y Estados Unidos). Esta alta conciencia puede verse influenciada por el contexto de la dificultad económica que enfrentan estos países, llevando a las empresa a utilizar estrategias de aprendizaje y entrenamiento sobre sus gerentes y empleados para obtener mayor productividad en las compañías.

Ahora bien, en Venezuela el entorno empresarial es cada vez más competitivo y exige que las organizaciones estén en un proceso continuo de innovación interna para aprovechar las oportunidades, en este sentido hace falta líderes transformacionales que

estén en la capacidad de potenciar al máximo las capacidades de su equipo de trabajo para la obtención de los máximos beneficios económicos, sociales y de crecimiento sostenido de la organización en la cual se desempeñan.

De allí, que el coaching, aplicado como un instrumento en el ámbito de las organizaciones, es una disciplina; con una filosofía de vida que ayuda a las personas en el descubrimiento de su entorno y el autodescubrimiento personal, mediante el desarrollo de un conjunto de competencias especiales, tales como la indagación, la observación, la escucha, la capacidad de instrumentar planes y de buscar acuerdos conjuntos. Se trata de propiciar una cultura distinta, plena de conversaciones efectivas, respecto, diálogos, aprendizaje y crecimiento, que de manera secuencial crezca y se apunta a la transformación. Al respecto, Olalla (2015) lo define como:

El conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. Es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. (p.213).

En este sentido, el coaching organizacional está diseñado para potencializar las capacidades y competencias del empleado, a través de un modelo de desarrollo centrado en las personas, lo cual optimiza al máximo la gestión de las organizaciones, en sintonía con su misión, visión y propósito. Esto propicia trabajo en equipos y aumenta la motivación y satisfacción de los empleados, al tiempo que facilita la retención de talentos, mejora la creatividad, la comunicación interna y externa, eleva el nivel de profesionalidad, productividad, estimula el clima laboral y la gestión de conflictos, facilita los cambios y fomenta la innovación.

Cabe resaltar, que el más importante reto al que se enfrenta las empresas actuales se acentúa en las personas. En un contexto, de alta competencia y gran cambio, la mayor parte de las compañías persiguen eficacia, eficiencia, efectividad y mejora continua para ello, se someten por tanto a elevadas exigencias para lograr el éxito. Tal es el caso de la empresa AGROPORC C,A donde la gerencia se ha visto en la

necesidad de adquirir nuevas competencias relacionadas con la consultoría, estrategias, tecnología del cambio organizacional y el conocimiento del negocio, por ello; se requiere contar con un talento humano capacitado y dispuesto a participar proactivamente de manera que puedan lograr alcanzar las metas organizacionales de allí, que es imprescindible conducir a la gente a desarrollar sus capacidades y habilidades mediante herramientas gerenciales que permitan optimizar su rendimiento.

Del mismo modo, se vienen presentando en la organización irregularidades que repercuten en el desempeño laboral debido a que se evidencia el incumplimiento de los objetivos organizacionales de igual forma, hay apatía en el personal lo que se convierte en desmotivación que puede ocasionar un bajo rendimiento. De allí, que se observan factores negativos que influyen en el ambiente de trabajo y requieren la aplicación de herramientas como el Coaching para propiciar la renovación profesional del talento humano.

## **1.2 Formulación de la Investigación**

¿De qué manera incidirá en el desarrollo del talento humano el Coaching Organizacional como herramienta clave para la gestión de la empresa AGROPORC, C, A?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Aplicar el Coaching Organizacional como herramienta clave en el desarrollo del talento humano para la gestión de la empresa AGROPORC, C, A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✚ Diagnosticar la situación actual en relación a la gestión de la empresa AGROPORC, C.A.

- ✚ Identificar los elementos que intervienen en el desarrollo del talento humano de la empresa AGROPORC, C, A.
- ✚ Proponer la estrategia de Coaching Organizacional como herramienta clave en el desarrollo del talento humano para la gestión de la empresa AGROPORC, C, A.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

En los últimos años la tecnología ha avanzado muy rápido, los empresarios manejan sus empresas usando maneras diferentes de emprendimiento, formas más eficientes que les ayudan a obtener más rápido y con mayor facilidad los objetivos de las organizaciones. Una herramienta que se está utilizando en la actualidad para mejorar la productividad de las empresas es el coaching, ya que es un proceso clave que facilita el desempeño constante de las empresas. Es muy interesante investigar sobre el coaching, ya que es atractivo saber cómo una pequeña herramienta de estructura organizacional puede traer grandes cambios y resultados tan eficientes rápidamente.

La presente investigación es sumamente importante ya que permitirá a la empresa aplicar el coaching organizacional como herramienta clave en el desarrollo del talento humano ya que servirá como referencia para otras organizaciones que deseen implementar el coaching organizacional como herramienta para obtener del personal un gran compromiso con ellos mismos y por ende con la empresa proporcionando así un desempeño óptimo en sus funciones.

Adicionalmente, el estudio resulta relevante pues provee al talento humano de una herramienta innovadora, definitiva y necesaria, además de alternativas ideales que suministren el desempeño apto y diario dentro de la empresa, donde la organización, la planificación, el incremento de la participación en la toma de decisiones, el desarrollo del trabajo en equipo, la superación de barreras defensivas, la resolución de conflictos y otros. Debido, a que el coaching permitirá al talento humano asumir la superación de problemas particulares de desempeño, alcanzar el desarrollo de ciertas competencias,

así como la preparación para afrontar nuevas e importantes responsabilidades o desafíos especiales y por último, el aprovechamiento del potencial entre otros.

Para finalizar, el ámbito académico dicha investigación servirá como futuro antecedente que podrá ser tomado en cuenta para otros autores que continúen desarrollando estudios relacionados con el coaching organizacional como herramienta clave en el desarrollo del talento humano.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Gálea (2017), realizo un trabajo para optar al título de Magister en gerencia avanzada en educación de la dirección de estudios de posgrados de la Universidad de Carabobo el cual denomino **“Coaching Organizacional para la Formación de equipos de alto desempeño. Caso: Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo,”** (U.C). Las organizaciones tienen la necesidad permanente de preparar su capital humano para asegurar el cumplimiento de su misión. Si las personas están preparadas podrán ejercer sus funciones más eficientemente y la organización un mejor desempeño. Así, la presente investigación tiene como finalidad proponer un Plan Estratégico Gerencial, basado en el Coaching organizacional, para la Formación de Equipos de Alto Desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

El estudio se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. Asimismo, se sustentó en las Teorías del Constructivismo Cultural, Aprendizaje Colaborativo y Aprendizaje Significativo. La muestra fue de tipo censal, conformada por las 10 personas que laboran en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Lickert de 25 ítems, con cinco alternativas de respuestas. La confiabilidad fue determinada a través del coeficiente de Alfa de Crombach, cuyo resultado de 0,89 permitió considerar al instrumento como altamente confiable; asimismo, la validez fue establecida a través del juicio de expertos.

Los resultados se plasmaron en tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barras. El estudio concluye que un plan estratégico gerencial, basado en el coaching organizacional, para la Formación de equipos de alto desempeño, en la Dirección de

Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, brinda a la dependencia las herramientas para conformar equipos de alto desempeño que permitan a los participantes formarse como líderes, con una alta motivación, que les permita solucionar conflictos, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás.

Navas (2016), realizó un trabajo para optar al título de especialista en Gerencia de Comercio Internacional de la Universidad Militar Nueva Granada el cual denomino **“Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional”**. (Bogotá- Colombia).El entorno mundial y la complejidad de los mercados actuales, han llevado a que las empresas y sus dirigentes busquen obtener el máximo potencial de sus colaboradores para llegar a un nivel óptimo de productividad. Para conseguir estos resultados, las estrategias gerenciales se han interesado en aplicar técnicas de entrenamiento enfocadas al talento humano de la organización. Una de las técnicas que ha tenido mayor trascendencia de acuerdo resultados obtenidos es el Coaching Empresarial como técnica de aprendizaje que tiene como metodología principal el dialogo entre sus participantes, intercambio que se enfoca en descubrir las habilidades, competencias y conocimientos del personal de la organización para de esta forma ser potencializados y desarrollados, generando motivación y liderazgo traducidos en resultados personales que generan productividad de las organizaciones.

Después de estudiar conceptos, teorías, influencias filosóficas y aplicación del Coaching en el ámbito empresarial colombiano, se hacen visibles los beneficios de la técnica, entre los que se pueden identificar el desarrollo de liderazgo, la toma de decisiones asertivas, aumento del empoderamiento, toma de conciencia para agilizar decisiones, entre otros, beneficios que se transmiten en resultados para las organizaciones. Esto evidencia el efecto del Coaching como elemento que potencializa el desarrollo de talento humano, encaminado favorablemente al aumento de la productividad de las empresas.

Navarro (2015), realizo un trabajo para optar al título de Licenciado en Psicología Industrial Organizacional de la Universidad Rafael Landivar facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango el cual denomino "**Coaching y Desempeño Laboral.**" (Universidad de Guatemala). El Coaching es una técnica de administración moderna que presenta un enfoque especial sobre el recurso humano de las empresas, elemento de gran valía, al cual se busca promover y enriquecer mediante el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades y todos aquellos elementos que coadyuven y le permita obtener altos resultados en el que hacer de sus labores desde su puesto de trabajo, sin importar cuál sea el nivel jerárquico que ocupen en la organización. Hablar de desempeño laboral, es referirse al actuar y desenvolvimiento que las personas pueden cumplir diariamente en el desarrollo de sus actividades, obligaciones y requerimientos que el cargo laboral demanda acorde las funciones previamente establecidas, con el objetivo de satisfacer las necesidades inherentes al cumplimiento de metas.

La presente investigación se realizó con cuarenta colaboradores y supervisores, de seis empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20-65 años de diversas religiones, casados y solteros algunos profesionales y otros no, se estableció la investigación de tipo descriptiva ya que examina y analiza sistemáticamente la conducta personal y social en ámbitos sociales, económicos, políticos, religiosos y de trabajo. Se concluyó que efectivamente el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual fue establecido por los sujetos de investigación, quienes respondieron la escala de Likert que se utilizó como instrumento y lo interesante fue determinar que ya se manejan algunos procesos de coaching pero no por completo, por lo que se recomendó y propuso el establecimiento de un Programa de Coaching.

Guerrero (2015), realizo un trabajo de grado presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito el cual denomino "**El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa.**"

**(Ecuador-Quito).** La aparente necesidad de las empresas de seguir creciendo y mejorando llevó a analizar la posibilidad de usar nuevas estrategias o herramientas para solucionar problemas dentro del ambiente laboral. En primer lugar, se desarrolló el concepto de coaching, los diferentes tipos y sus beneficios. Por otro lado, se definió el clima laboral, su importancia dentro de las empresas y su relación directa con el coaching. Así mismo, con la ayuda de algunas empresas nacionales y casos de éxito de multinacionales en el extranjero se pudo observar que a través de diferentes programas de coaching se mejora el clima laboral de las organizaciones.

La metodología que se utilizó para realizar esta investigación fue un método de investigación cualitativo, ya que el fin de la investigación fue recolectar datos que nos ayuden a ver la realidad de lo que es el coaching dentro de las empresas y como gerentes de diferentes empresas han logrado crecer gracias a esta herramienta que en la actualidad se ha convertido en un método muy eficiente alrededor del mundo. Esta investigación está basada en entrevistas a profundidad y casos de éxito de multinacionales, se decidió utilizar este método, ya que es el más eficiente para obtener información de fuentes seguras y además que hablando directamente con los gerentes de cada empresa pudimos profundizarnos en el tema y sacar información muy importante y necesaria para la investigación. Se concluye, que el coaching puede dar una nueva orientación a las empresas, inyectándolas de energía para alcanzar las metas, incentivar el crecimiento económico y llevar al fortalecimiento de la organización.

Gracia (2014), realizó un trabajo de grado presentado como requisito para la obtención del título de Licenciado en Psicología Industrial en la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir ( España) el cual denomino **“Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento.”** En el contexto actual, los factores de contingencia a los que se enfrentan las organizaciones han provocado un intenso desarrollo de las estrategias de formación y mejora de los empleados. En este contexto, donde la tecnología es fácilmente imitable y el capital se retrae a la menor señal de peligro, ¿algunas estrategias competitivas

requieren de recursos y capacidades más complejos en los empleados, y por tanto, incrementan la importancia de las prácticas de Recursos Humanos.

La metodología utilizada en el estudio fue una encuesta tipo Lickert aplicada a una muestra de 200 empresas españolas, adaptando instrumentos fuertemente aceptados por la comunidad científica como son el Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1995), la estructura factorial de la escala de empoderamiento (Arnold et al., 2000), el Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa et al., 2008), el cuestionario de aprendizaje organizacional de Jerez-Gómez et al. (2005), y el cuestionario de innovación y rendimiento de Luna y Camps (2010). Los resultados fueron analizados mediante la herramienta de Partial Least Squares (PLS), gracias a la cual confirmamos la fiabilidad de las escalas.

El análisis de los vínculos entre las variables endógenas nos confirmó que el líder coach es un poderoso antecedente positivo del aprendizaje y lo mismo ocurre con la innovación. Pese a que la relación directa entre el líder coach y el rendimiento es algo reducida el efecto total, es decir, la suma del efecto directo más los efectos indirectos a través de innovación y a través de aprendizaje, totaliza un 0,35. Adicionalmente, la secuencia de hipótesis propuestas en el modelo explica el 19,04% de la varianza de la innovación, el 35,85% del aprendizaje, y el 20,61% del rendimiento contrastándose así todas las hipótesis. Por último, se concluye que el coaching puede ser una herramienta efectiva para ayudar a las pequeñas empresas a conseguir una transferencia de lo aprendido por los empleados a su puesto de trabajo y aumentar por lo tanto su rendimiento ya que siguiendo a Gray (2006), los beneficios del aprendizaje se pierden si no se vinculan a la acción.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Coaching**

Según, Alles (2015:48) lo define como: “un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.” En tal sentido, el coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que influye en la transformación de éstas, generando cambios de perspectiva, aumentando la motivación, el compromiso y la responsabilidad.

Es importante mencionar, que el coaching como una moda gerencial tiene la acción de desbloquear el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Ayuda a los empleados a aprender en lugar de enseñarles”. La técnica del Coaching da resultados a causa de la relación de un Coach y la otra persona, por medio de sistemas de preguntas respuesta, cuyo efecto es liberar el potencial de una persona para incrementar su máximo desempeño.

### **2.2.2 Coaching Organizacional**

Martínez (2011) la define como:

El conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. Es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. (p.58).

En tal sentido, el coaching es una metodología que permite desarrollar maneras de pensar, sentir, actuar y relacionarse de una mejor manera; además permite a los directivos y colaboradores a descubrir aspectos de mejora continua en procesos formales. De manera, que como proceso ayuda a las empresas para que descubran como alcanzar sus metas, y descubran nuevas alternativas que le permitan enfrentar una situación adversa asimismo, realizar sus actividades de una manera innovadora

aplicando lo aprendido, solucionando sus problemas y en el proceso de mejora se logra un mayor desempeño personal y organizacional.

### **2.2.3 Objetivos del Coaching Organizacional**

Según, Hernández (2013) explica que:

El coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Busca incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios en su entorno. (p.152).

De manera, que bajo estas precepciones se puede determinar que esta disciplina establece acciones encaminadas a optimizar talentos, desarrollar potencialidades y que se logren objetivos de manera independiente y personal. En la misma forma, sus objetivos se centran en guiar a las empresas y sus participantes a mejorar su rendimiento en actividades diarias, siendo realmente productivos.

### **2.2.4 Tipos de coaching**

Ahora bien, existen tres tipos de coaching, según Gorrochotegui (2011) se tiene los siguientes:

- Coaching personal: Conocido como life coaching, Contratado por un individuo que paga por la intervención, las sesiones abordan situaciones de desarrollo y mejoramiento de habilidades directivas y de empleados en sus respectivos trabajos.
- Coaching de equipos: Objetivo dinamizar grupos, ayuda al grupo a lograr un desempeño superior.
- Coaching organizacional, corporativo o estratégico: Contratado en forma externa, debe cumplir con requisitos específicos, las sesiones son confidenciales para asegurar la sinceridad y apertura de la relación; impulsar el potencial de los trabajadores y mejora su rendimiento; cabe anotar que la intervención está al servicio de los diferentes participantes en el proceso. (p.374).

De esta forma, la práctica de coaching puede fomentar el bienestar al interior de las organizaciones, dado que al enfocarse en lo que quieren las personas que la componen, el coach puede centrarse en potenciar las fortalezas de cada uno, e integrarlas de mejor forma a los procesos requeridos, de esta manera cada colaborador no es visto como un individuo aislado, sino que es parte importante de la organización.

### **2.2.5 Elementos básicos del coaching**

Entre las características también se encuentran los elementos del coaching y estos son los siguientes:

- Ø Valores. El coaching se basa en aquellos principios que estableció y discutió con anterioridad. De lo contrario, se transforma en poco menos que en la presentación de un grupo de trucos.
- Ø Resultados. En la práctica del coaching se persigue el alcance de ciertos resultados con base a mejorar el desempeño de la persona o grupo en una manera continua.
- Ø Disciplina. Se convierte en uno de los fundamentos del porqué existe el coaching, para lograr metas de mejoramiento, para producir las condiciones básicas como aprender, desarrollar y usar las capacidades críticas, así mismo manejar de manera correcta una conversación de coaching, el coach debe disciplinarse.
- Ø Formación Previa. Para iniciar conversaciones de coaching ciertas, son necesarios los entrenamientos. No es suficiente el conocimiento intuitivo o memorizar ideas y conceptos, pues esto no es garantía de que se lleve a cabo conversaciones que se orienten en mejorar el desempeño.

### **2.2.6 Proceso del Coaching**

Lazzati (2008), habla del coaching como un proceso de interacción por medio del que un entrenador respalda o apoya a la persona que lo recibe con el afán de lograr mejoras en sí mismo. El entrenador colabora con dicha persona para que logre ciertas metas establecidas previamente, por medio del uso de sus propios recursos y

capacidades en una manera eficiente. Refiere que es una modalidad educativa en la cual existe una combinación del desarrollo cognitivo y la transferencia al trabajo.

La iniciativa de recurrir al coaching puede surgir de la organización o del propio entrenado. En cualquiera de los dos casos suele haber un motivo general o misión. En el coaching individual, la superación de problemas particulares de desempeño, el desarrollo de ciertas competencias, la preparación para afrontar nuevas e importantes responsabilidades o desafíos especiales, el aprovechamiento del potencial y otros. En el caso del coaching grupal, mejorar la productividad de las reuniones, el incremento de la participación en la toma de decisiones, el desarrollo del trabajo en equipo, la superación de barreras defensivas, la resolución de conflictos y otros.

### **2.2.7 Competencias del Coaching**

Bou (2009), refiere que lo que se espera hallar en un coach profesional, es que sea poseedor de variedad de capacidades y destrezas que le hagan cumplir solventemente con su labor, entre las cuales pueden estar la capacidad de escucha, estar disponible y dispuesto, conocer perfectamente su labor, poseer competencias como ánimo en la realización de labores, actitud mental positiva y por encima de todo un sistema preciso. Un coach debe estar consciente que es importante conocer su entorno sin necesidad de convertirse en un especialista, eso es lo que lo distingue de los consultores de dicho ámbito laboral, debe saber relacionarse, hacer el papel de psicólogo de ser necesario, debe poseer crecimiento personal y un indiscutible autoconocimiento, pues de ello depende el buen desarrollo de sus tareas aunque no en absoluto.

- a. Competencias aptitudinales. Conocimientos, habilidades e inteligencia
- b. Competencia de personalidad. Que definen su carácter y su forma de ser.
- c. Competencias relacionales. Que muestran el dominio en ambientes sociales.

### **2.2.8 Implementación del coaching**

Rodríguez (2008), indica que la implementación eficaz y eficiente del coaching dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo, más allá de mencionar que se requiere un compromiso directivo muy claro y de la comprensión de la filosofía, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, así como de una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que recibirán sus esfuerzos. Además recordar que es indispensable un excelente programa de formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el coaching a su personal, especialmente en las etapas iniciales de introducción.

Lo primero, es examinar los objetivos de la empresa y determinar en qué forma el coaching sería un medio para alcanzarlos, en ocasiones sucede que los objetivos corporativos son muy vagos y están expresados de forma más bien ambivalente, mientras que en otros sucederá que examinándolos a fondo resultan contradictorios entre ellos.

Al coaching se le considera una modalidad especializada del desarrollo organizacional, que da prioridad a los principios de las ciencias aplicadas de la conducta para incrementar la capacidad y la eficiencia del individuo frente a los grupos o compañías. Es una de las especialidades del desarrollo organizacional que ha crecido más rápido.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Aprendizaje mejorado:** el Coaching es un aprendizaje de vía rápida, donde no hay pérdidas de tiempo, que no se traducen en ahorro de tiempo muerto de los empleados en capacitaciones, y también en ahorro de recursos de la compañía. Igualmente lleva a los empleados a tener un mejor aprendizaje para la toma de riesgos controlados.

**Coach:** es un mero facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas se refiere a aquella persona que es líder y va a la cabeza de cualquier acción, aquel que presta especial atención por la planificación del desarrollo de cada persona que conforma el equipo de trabajo, así mismo del propio, en cuanto al aspecto tanto personal como lo profesional.

**Coachee:** quien recibe el Coaching.

**Competencias del Coaching:** refiere que lo que se espera hallar en un coach profesional, es que sea poseedor de variedad de capacidades y destrezas que le hagan cumplir solventemente con su labor, entre las cuales pueden estar la capacidad de escucha, estar disponible y dispuesto, conocer perfectamente su labor, poseer competencias como ánimo en la realización de labores, actitud mental positiva y por encima de todo un sistema preciso.

**Desarrollo de competencias de liderazgo:** Centralización en la consolidación del estilo de liderazgo como una capacidad organizacional clave para el logro de los objetivos del negocio.

**Empoderamiento:** que tiene como bases la fuerza de decisión que da Coaching para poder descubrir en cada líder los motivos de sus posibles desmotivaciones o potenciales escondidos, y de esta forma poder tener un mayor seguridad en el momento de tomar decisiones acertadas.

**Formación Previa:** para iniciar conversaciones de coaching ciertas, son necesarios los entrenamientos. No es suficiente el conocimiento intuitivo o memorizar ideas y conceptos, pues esto no es garantía de que se lleve a cabo conversaciones que se orienten en mejorar el desempeño.

**Posibilidades de crecimiento:** Ofrece y promueve programas relacionados con el desarrollo laboral, crecimiento profesional y reconocimiento dentro de la organización entre líderes y colaboradores.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 Tipo de Investigación

La investigación se ubica en, la modalidad de proyecto factible, según el Manual de elaboración de trabajos de grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL; (2009:7), define el proyecto factible como: “la elaboración de una propuesta o de un modelo operativo viable, para aportar una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de un grupo social.”

#### 3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es la estrategia que adopte el investigador para solucionar el problema en cuestión. Debido a que el investigador se encuentra en el lugar donde ocurre el problema, se busca apoyo en una investigación de campo. En tal sentido Arias (2006:48), señala: “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”

#### 3.3 Fases Metodológicas

Méndez (2008:98), menciona que: “se refiere al modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos definidos que permiten realizar un trabajo, investigación o estudio se puede aplicar a cualquier empresa”. En la presente investigación se realiza a través de tres (3) fases.

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión de la empresa AGROPORC, C.A.**

Para la realización de esta fase es pertinente utilizar algunas técnicas e instrumentos que permitan recolectar la información. En ese caso, se empleó la técnica de la observación directa la cual según Morales (2009:98), afirma: “es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno estando en contacto con ellos.” Por otra parte, se aplicó una encuesta

como lo expresa Hernández (2010:56), la encuesta: “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se corresponde con los datos recogidos.” Toda técnica, como la encuesta tiene un instrumento, el usado en particular es el cuestionario. Para Sabino (2006:32), este es: “una lista de preguntas que pueden administradas por escrito.”

Se hace necesario determinar la población y muestra. Al respecto, Ramírez (2007:132), define la población como: “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” la población en la presente investigación está conformada por cincuenta (50) personas.

En relación, a la muestra Morales (2007:110), la define como: “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de una fracción de la población.” Es importante mencionar, que para obtener la muestra en el presente estudio se empleó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio que según, Balestrini (2085) afirma: “en este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra”. (p.78). De allí, que la muestra se encuentra representada por veinte (20) personas.

## **Fase II. Identificación de los elementos que intervienen en el desarrollo del talento humano de la empresa AGROPORC, C, A.**

Es importante mencionar que esta fase se llevó a cabo a través de las técnicas e instrumentos aplicados en la fase I descritas anteriormente.

**Fase III. Proponer la estrategia de Coaching Organizacional como herramienta clave en el desarrollo del talento humano para la gestión de la empresa AGROPORC, C, A.**

Cabe resaltar, que una vez concluida la fase I (diagnóstico de la situación actual) y II (Identificación de los elementos que intervienen en el desarrollo del talento humano) se procede a elaborar una propuesta la cual se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- Ü Descripción de la propuesta
- Ü Objetivos
- Ü Justificación
- Ü Desarrollo de la propuesta.

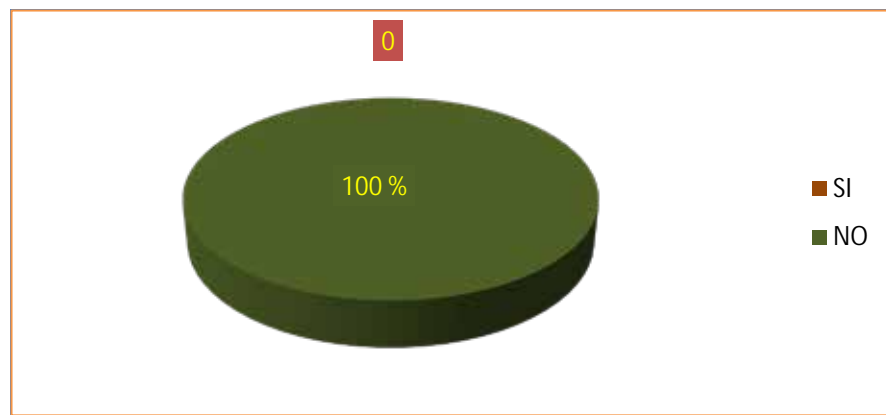
## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 1. ¿Existe la práctica del coaching en la organización?

**Cuadro N°1. Resultado del ítem N°1.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	0	0%
	NO	20	100%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**Gráfico 1. COACHING EN LA ORGANIZACIÓN**

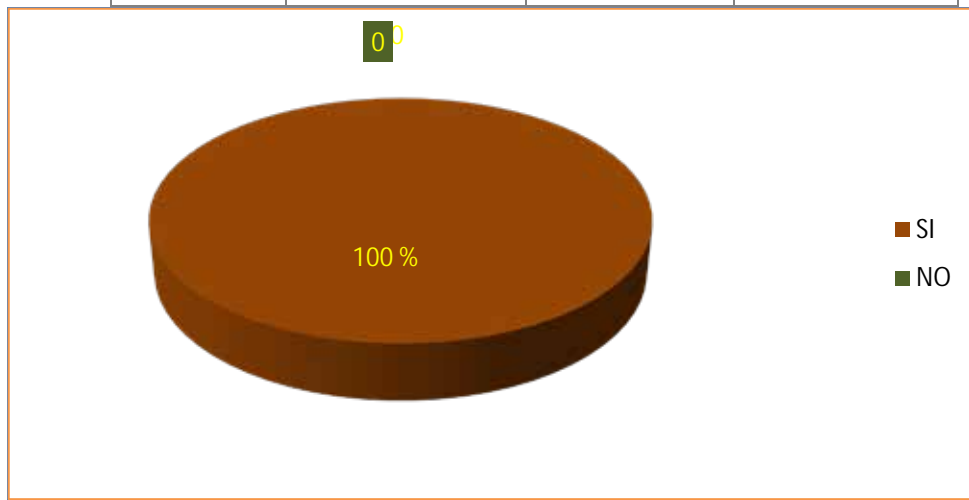
**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018)

**Interpretación:** Según la gráfica muestra que el 100% de los encuestados contestan que no existe la práctica del coaching en la organización. Lo que evidencia, la importancia de tener dentro de la organización miembros altamente productivos, se tiene que tener una visión de la empresa bajo la perspectiva de sistema, perspectiva que ve a la organización como un todo, donde sus partes generan propiedades a través de sus interacciones. Por ello, para impulsar el Coaching como método estratégico para lograr ventajas competitivas el personal de la empresa debe participar en Coaching de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización.

2. **¿Considera que la práctica del Coaching de los empleados dentro de las organizaciones incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones?**

**Cuadro N°2. Resultado del ítem N°2.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	20	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**GRAFICO 2. COACHING INCIDE EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

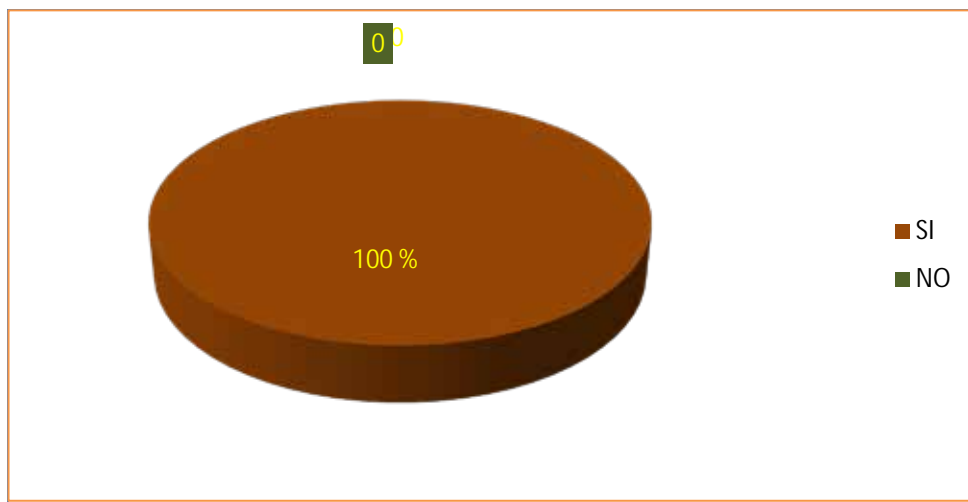
**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018)

**Interpretación:** El 100% de los encuestados argumentan que la práctica del Coaching de los empleados dentro de las organizaciones incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones. El ejercicio del Coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Busca incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios en su entorno. (Hernández, N. C, 2012, p. 152).

3. **¿Por medio de la práctica del coaching se logra una mayor productividad?**

**Cuadro N°3. Resultado del ítem N°3.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	20	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**GRAFICO 3. MAYOR PRODUCTIVIDAD**

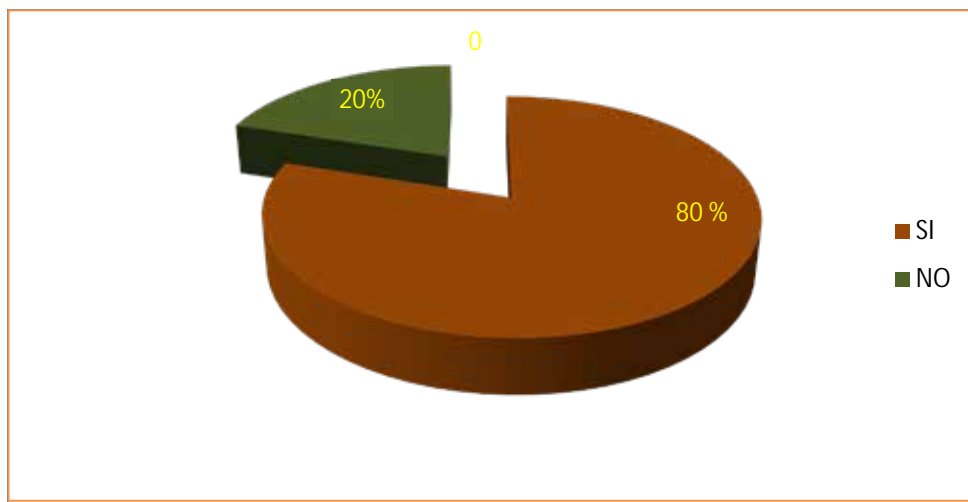
**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018)

**Interpretación:** El 100% de los encuestados afirman que por medio de la práctica del coaching se logra una mayor productividad. Bajo estas perspectivas, se puede determinar que esta disciplina establece acciones encaminadas a optimizar talentos, desarrollar potencialidades y que se logren objetivos de manera independiente y personal. De la misma manera, sus objetivos se centran en guiar a las empresas y sus participantes, a mejorar su rendimiento en actividades diarias, siendo realmente productivos.

- 4. ¿El logro de las metas organizacionales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica de Coaching?**

**Cuadro N°4. Resultado del ítem N°4.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	12	80%
	NO	8	20%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**GRAFICO 4. METAS ORGANIZACIONALES**

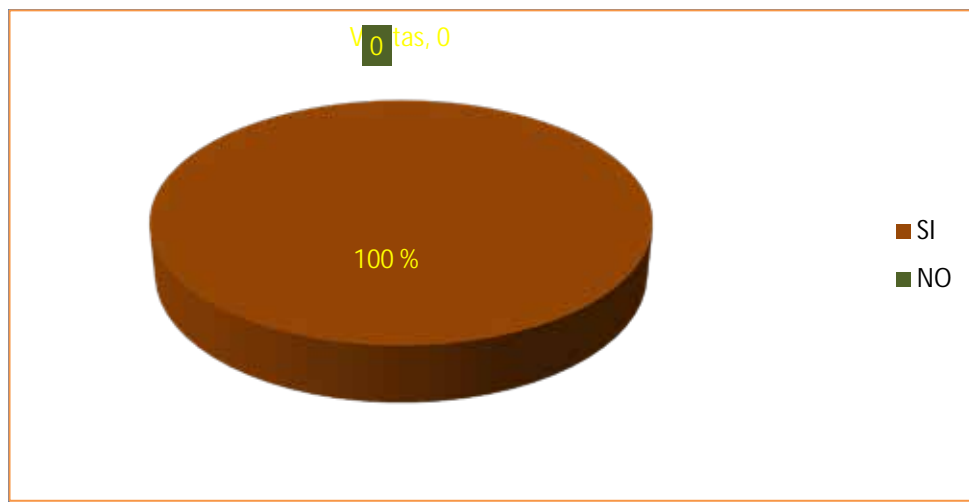
**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018)

**Interpretación:** Un 80% de los encuestados contestan que el logro de las metas organizacionales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica de Coaching, mientras que un 20% dijo que no. Dicha herramienta, forma grupos de líderes y profesionales capaces de actuar en un entorno cambiante, preparándolos para enfrentarse a solución de contingencias en empresas, ofreciéndoles conocimientos y entrenamiento dentro de grupos de trabajo.

**5. ¿Considera que en un plazo de 6 meses a 1 año se puede mejorar el desempeño de los empleados por medio de la práctica del Coaching?**

**Cuadro N°5. Resultado del ítem N°5.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	20	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**GRAFICO 5. DESEMPEÑO**

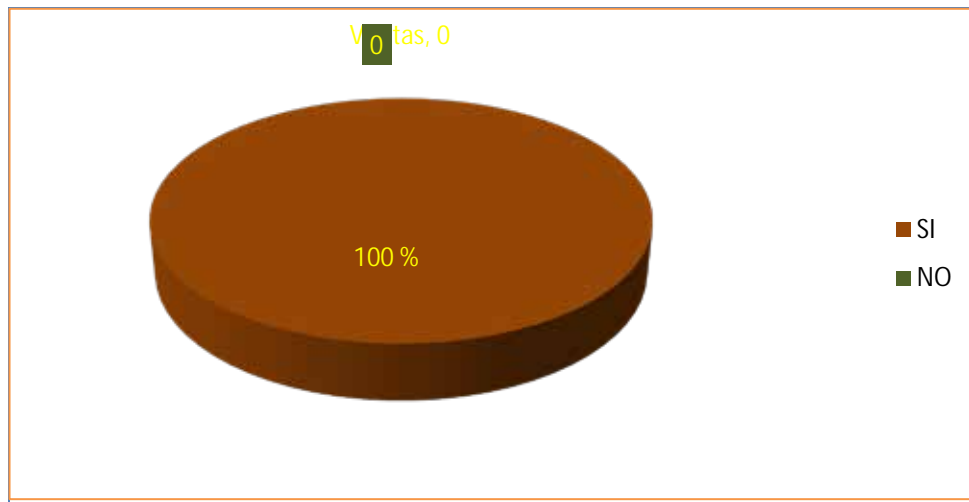
**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018)

**Interpretación:** El 100% de los encuestados consideran que en un plazo de 6 meses a 1 año se puede mejorar el desempeño de los empleados por medio de la práctica del Coaching. Por lo tanto, Por tanto, el Coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas

**6. ¿Considera que la empresa tiene la disposición y poder económico para poner en práctica la técnica de coaching para mejorar el desempeño laboral y logro de metas?**

**Cuadro N°6. Resultado del ítem N°6.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	SI	20	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**GRAFICO 6. DISPOSICION Y PODER ECONOMICO**

Fuente: Hevia y Zambrano (2018)

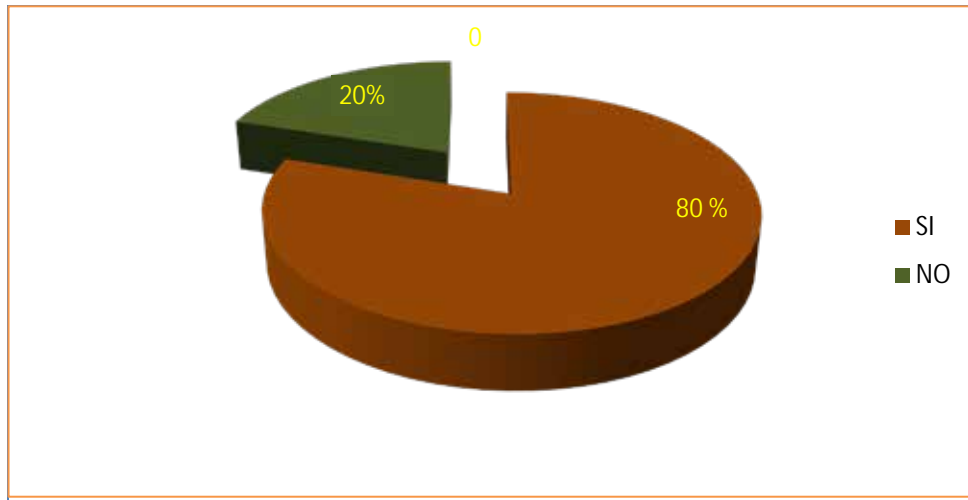
**Interpretación:** El 100% de los encuestados afirman que la empresa tiene la disposición y poder económico para poner en práctica la técnica de coaching para mejorar el desempeño laboral y logro de metas. Por lo tanto, se evidencia que no hay limitación para implementar el coaching organizacional. Rodríguez (2008) indica que la implementación eficaz y eficiente del coaching dependerá de las circunstancias de cada organización y de la comprensión de la filosofía de esta, el análisis consiste en los beneficios que les traerán sus esfuerzos con el coaching, especialmente en las etapas iniciales de introducción, consideradas en cuanto al factor económico y disposición.

**7. ¿Considera que existirá disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requerimientos de la práctica del Coaching?**

**Cuadro N°7. Resultado del ítem N°7.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
---------	--------------	------------	------------

20	SI	12	80%
	NO	8	20%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**GRAFICO 7. DISPOSICIÓN DE LOS TRABAJADORES**

**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018)

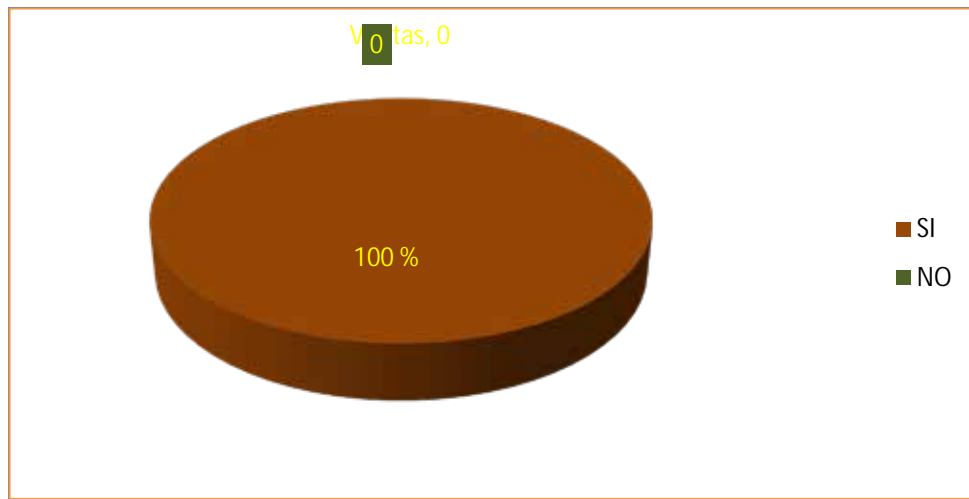
**Interpretación:** Un 80% de los encuestados afirman que existirá disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requerimientos de la práctica del Coaching. Mientras que un 20% dijo que no. En consecuencia, el Coaching además de ser una técnica específica, debe entenderse como una actitud con varias aplicaciones dentro y fuera del ámbito laboral y organizacional. Es mucho más que una herramienta académica, que logra la eliminación de prejuicios o suposiciones que tienen las personas acerca de sí mismos y de los demás que ponen barreras a su desempeño y planes de vida. Es un método que al invocar el conocimiento de la persona en sí, es una técnica que genera felicidad.

**8. ¿Considera recomendable la práctica del coaching dentro de la empresa?**

**Cuadro N°8. Resultado del ítem N°8.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
---------	--------------	------------	------------

20	SI	20	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	20	<b>100%</b>



**GRAFICO 8. PRACTICA DEL COACHING**

**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018)

**Interpretación:** El 100% de los encuestados afirman que es recomendable la práctica del coaching dentro de la empresa. Debido, a que el futuro y proyección de la orientación Coaching es altamente optimista, ya que los principios y técnicas que usa están llegando a ser cada vez más reconocidas y usadas. Entre estos principios básicos están la conciencia, la responsabilidad y la confianza, que son un verdadero motor de eficacia y crecimiento humano, generando en las organizaciones una integración entre el talento humano y la productividad.

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

El Coaching es una técnica de administración moderna, cuya importancia erradica en la oportunidad de desarrollar habilidades, destrezas y empoderar al cliente interno de la empresa, por tanto se hace indispensable el análisis exhaustivo referente

a los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo acerca del tema de investigación.

Resulta interesante saber que la mayoría de los entrevistados coinciden en estar de acuerdo que se practica Coaching dentro de la organización, ello representado por un 100% que mencionó estar muy de acuerdo con tal aseveración, con lo que se comprueba que para la empresa la práctica en mención es de vital importancia para su función empresarial.

Es importante resaltar que los sujetos de investigación respondieron estar muy de acuerdo en que la práctica del coaching incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones, esto como resultado del mayor porcentaje señalado el cual fue un de 100%, respondió estar de acuerdo con tal afirmación. Esto significa que para los trabajadores es notorio que la práctica de dicha herramienta administrativa generará una relación en la forma en que se desenvuelvan en su puesto de trabajo.

Cabe mencionar que el 80% afirmo que en relación a que la práctica del Coaching permite alcanzar el logro de las metas organizacionales y aunque no hay que desestimarlos, se contraponen a la mayoría lo cual muestra que efectivamente el uso de dicha técnica puede ayudar a que las empresas alcancen cada una de sus metas y objetivos que se planificaron, con lo cual se logra así tener una mayor oportunidad de éxito.

Por otra parte, la mayor parte de las personas que respondieron creen que las empresas si tienen disposición y el poder económico para invertir en tal planteamiento, ya que un 100 % de ellos asegura estar muy de acuerdo, por tanto es importante conocer también la postura de la alta gerencia para conocer la factibilidad que exista para dicha práctica.

Para que el Coaching pueda ser considerado en la planificación de herramientas y estrategias que la empresa aplique, es importante que también exista disposición por parte de los trabajadores en someterse al proceso y cumplir los requerimientos necesarios para el mismo, y los trabajadores que fueron entrevistados dijeron estar muy

de acuerdo ante tal situación solamente en un 80%, un porcentaje refiere estar en desacuerdo y contestaron que no, lo que puede repercutir en resistencia al cambio y por ende afectar en cierta forma el desempeño laboral si se decide tal práctica. Con ello se verifica que muchas veces los trabajadores quieren beneficios pero poco esfuerzo, por lo que es indispensable encontrar la forma más adecuada de que exista un equilibrio entre ambos factores.

Para finalizar, es recomendable la práctica del coaching dentro de las empresas, por ende se confirma que el uso de esa herramienta es aceptable y seguramente será importante para el logro de objetivos y mejora en el desempeño laboral. Por lo tanto, las razones para aplicar Coaching pueden ser muchas, pero lo importante será establecer cuáles son los verdaderos objetivos de la empresa

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Introducción**

A través del presente documento se describe el Aplicar el Coaching Organizacional como herramienta clave en el desarrollo del talento humano para la gestión de la empresa AGROPORC, C, A., el cual tiene como base la descripción de nuevas alternativas de implementación práctica para incrementar la productividad, eficiencia, eficacia y efectividad del recurso humano de dicha industria.

La estructura del programa comprende los siguientes componentes: Identificación del coach interno y externo, desarrollo de candidatos potencial coach, las técnicas de coaching para las empresas, también comprende la evaluación y seguimiento y por último el esquema para su implementación, a fin de facilitar al empresario la aplicación de este programa en su negocio.

El objetivo principal de esta propuesta es, proporcionar a los gerentes de las empresas en general, una guía que les dirija sobre la aplicación, ejecución y uso adecuados del coaching organizacional. Además se considera de importancia aclarar que la estructura se dirige específicamente hacia la empresa **AGROPORC, C, A.**

### **Justificación**

La razón principal que impulsa la propuesta de la aplicación del coaching (entrenamiento) en la empresas objeto de estudio, consiste en el sin número de aportes que se harían a la misma, siendo de esta manera los más beneficiados tanto en el ámbito social como económico solucionando una serie de necesidades y deficiencias detectadas durante la investigación específicamente en el área de recurso humano.

Por lo consiguiente se determina que dicha empresa se favorecería con las herramientas que el coach (entrenador) utiliza para capacitar al personal de la empresa persona altamente capacitada tanto en recurso humano lo cual podría supera a otros capacitadores. En otras palabras con la elaboración de la propuesta se persigue alcanzar el desarrollo personal y profesional así como el liderazgo empresarial mediante

técnicas de fácil aprendizaje y práctica entre ellas el diálogo, y la motivación entre otros.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer a los gerentes y personal de la empresa **AGROPORC, C, A;** la metodología sobre un programa de entrenamiento que les oriente hacia un desarrollo integral.

### **Objetivos Específicos**

- ✚ Ofrecer las técnicas y herramientas básicas que lleven a los empresarios a obtener mayor participación de los empleados e incremento en productividad.
- ✚ Lograr que los gerentes y personal de la empresa reconozcan la importancia de un programa de entrenamiento para el desarrollo óptimo del capital humano de la misma.
- ✚ Desarrollar los mecanismos necesarios para la implementación de la propuesta en las áreas funcionales de empresa.

### **Descripción del proyecto**

Identificación del Coaching para la empresa: La finalidad de la elaboración de la Propuesta de un Programa de Coaching es proporcionar un modelo sobre las diversas etapas del proceso de entrenamiento para que la empresa puedan adoptarlo como una técnica destinada al desarrollo del liderazgo tanto de las empresas como del personal. En este caso es conveniente plantear los dos tipos de Coach:

- Û El externo
- Û El interno

**Coach Externo:** En base a lo anterior es lógico que las ventajas de recurrir a un coach externo supera las desventajas, no obstante existe un creciente consenso, según el cual, el coaching prestado únicamente y exclusivamente por expertos externos no puede contribuir al crecimiento del liderazgo y el desarrollo, por tanto su rol debe ser, la aplicación del programa para que otros se conviertan en coach dando lugar al coaching interno para facilitar que el proceso avance a toda la organización. Por lo anterior es recomendable que la empresa utilice el coach externo como fase inicial para que éste proporcione las bases de formación y aplicación de un coaching interno.

**Coach interno:** El coaching interno vende el programa a los propietarios, gerentes o directivos que deseen mejorar la capacidad de su personal. El coach interno cuenta con la evidente ventaja que conoce bien la organización; pero quienes deciden cual tipo de coaching utilizar son los propietarios del negocio. Por tanto, la empresa debe tener como prioridad la búsqueda del establecimiento del coaching interno, los cuales deben ser seleccionados entre aquellos empleados sobresalientes y ejemplares que se convierten en los conductores y transmisores de la productividad, motivación y lealtad de la organización.

Para que la empresa aplique el coach externo en su base inicial se proporciona los siguientes aspectos:

¿Qué es el coaching?

Historia del coaching

Coaching asociado a la organización

Intervención específica y planificada del coaching

Beneficios del coaching para la organización y los empleados

Proceso de coaching: marco temporal, análisis y evaluación de procedimientos.

Proceso de revisión para la intervención del coaching

Establecimiento de una cultura del coaching.

**Cuadro 9. Metodología del programa de coaching Externo e Interno**

Programa de	Actividades	Recursos	Ventajas	Desventajas

<b>Coaching</b>	<b>Coach</b>	<b>Coachee</b>			
<p><b>Coach externo:</b> es el experto externo que prestará sus servicios para impartir el programa a la empresa.</p>	<p>Establecer una relación con propietarios y gerentes. Comprender la cultura de la Organización. Identificar y abordar las fuerzas de resistencia. Poner en marcha nuevas acciones. Implementar el Programa de Coaching a través de un esquema que se adapte a las necesidades del recurso humano y las empresas. Determinar cómo se medirá y evaluará el éxito. Evaluación, seguimiento y retroalimentación. Hacer un diagnóstico de necesidades. Seleccionar un área de organización para implantar un programa piloto de coaching.</p>	<p>Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa. Participar del diálogo y exposiciones del Contenido. Trabajar en equipo. Desarrollar las Actividades signadas. Exponer cualquier actitud.</p>	<p>Pizarra Agenda del Desarrollo del seminario del programa. Fotocopias Lápiz Marcadores</p>	<p>Los Coaches individuales no tienen que Comunicar sus debilidades a los demás en la organización. El coach no pertenece a la Organización y por consiguiente es más fácil que los individuos depositen en él su confianza.</p>	<p>Algunos Coachee consideran al coach como un intruso que no conoce a la Compañía. Los propietarios y gerentes pueden mostrarse renuentes a revelar los secretos corporativos a alguien que no pertenece a la Organización.</p>

Fuente: Hevia y Zambrano (2018).

**Cuadro 10. Metodología del programa de coaching Externo e Interno**

<b>Programa de Coaching</b>	<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
	<b>Coach</b>	<b>Coachee</b>			

<p><b>Coach interno:</b> es un empleado de la empresa que vende el programa a los gerentes y directivos que laboran en la empresa.</p>	<p>Instituir un amplio programa de coaching para el cambio. Asistir a los individuos en los cambios tecnológicos. Desarrollar y mejorar las competencias de trabajo. Concentrarse en los procesos humanos de la organización. Recopilar datos que respaldan la eficacia del coaching en la organización.</p>	<p>Adoptar a un compañero como su entrenador. Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa. Participar del diálogo y exposiciones del contenido. Trabajar en equipo. Desarrollar las actividades asignadas.</p>	<p>Pizarra Agenda del Desarrollo del seminario del programa. Fotocopias Lápiz Marcadores</p>	<p>Conoce bien la organización. Conoce cuáles son las necesidades de cada área del negocio. Sabe de qué manera puede intervenir el coaching para solucionar cada problema.</p>	<p>Algunas veces los propietarios de las empresas no confían en la capacidad de sus empleados. El ser miembro de la empresa lo hace encontrarse en desventaja con relación a la confianza que pueden tener sus colegas.</p>
--	--	--	--	--	---

**Fuente:** Hevia y Zambrano (2018).

## Capacitación

Es el proceso de adquirir o renovar conocimientos, por ello se recomienda a la empresa la implementación de un programa de capacitación cuya finalidad sea el de promover los beneficios del coach y poder determinar aquellos candidatos potenciales para realizar el coaching interno. Para realizar la implementación de un programa de capacitación es necesario contar con un coach externo que sea este el encargado y responsable de identificar el coach interno.

### Cuadro 11. Cronograma

No.	Actividades	Evaluación	Tiempo
1	Diagnóstico de habilidades.	Entrevista Observación directa	45 minutos 8 horas
2	Definir puntos básicos por área de trabajo.	Reunión Dinámica de lluvias de ideas	45 minutos 2 minutos por persona, máximo 1 hora 45 minutos en total.
3	Búsqueda de empleados que muestran más interés y participación.	Observación directa	De 1 semana a un mes.
4	Selección, compromiso y desarrollo.	Entrevista Reuniones	15 minutos 2 reuniones La primera el primer jueves de cada mes y la segunda el último jueves de cada mes de 45 minutos cada una.
5	Diseño de un programa de capacitación de acorde a las necesidades de cada área de la empresa.	Reuniones	El último viernes de cada mes.
6	Búsqueda de la unidad y la participación a través del entretenimiento.	Deporte Turismo Refrigerio	Una vez cada tres meses.
7	Implementación del programa por área	Reuniones	El primer o el último jueves de cada mes.

Fuente: Hevia y Zambrano (2018).

### Desarrollo de candidato con potencial de coach

Los criterios a la hora de decidir quién está capacitado para ejercer de coach son diversos ya que ésta técnica es una disciplina en pleno proceso de crecimiento.

¿Quién puede ser un coach?

El coach es el líder que planea el crecimiento personal y profesional de cada individuo del equipo de trabajo.

**Un coach debe poseer el perfil siguiente:**

- Ser un Líder

- Ser una persona con carácter y aptitud
- Ser un profesional

### **Adiestramiento**

Practicar los conocimientos teóricos; así como el proceso de transmitir la experiencia adquirida en procesos específicos de la organización.

### **El Coaching en acción**

Es la técnica de administración moderna busca el mejoramiento permanente de la empresa y el recurso humano a través de la gestión de un coach líder que sea capaz de movilizar y orientar el talento, la inteligencia, el compromiso, la energía y los sentimientos de los Coachee hacia el logro de un objetivo común.

### **El Coach y la aplicación del coaching a la empresa:**

#### **Visión de ganar**

Primero que todo el trabajo del coach se enfoca a que su visión sea la visión de todos. Es reconocer lo que quiere el empresario, el gerente y el recurso humano, estas metas puestas en acción dirigen el futuro de la empresa.

#### **Ejemplo de visión: “Ser una empresa líder en el mercado La Democracia de la zona 3”**

A continuación redacte la visión de la empresa tomando en cuenta las siguientes Interrogantes:

¿Qué es lo que deseo lograr para mi empresa?

¿Qué es lo que no quisiera que mi empresa haga?

¿Cuáles son las características que tenemos y deseamos tener?

¿Cuáles son las características que tenemos y no deseamos tener?

#### **Misión ganadora**

El coach debe describir con el Coachee la naturaleza de la empresa, el porqué de ella a quién sirve, el qué debe hacer y cómo lo debe hacer, la misión como equipo inspira a cumplir los objetivos claves para obtener alto rendimiento.

**Ejemplo de misión: “Somos una empresa innovadora y creativa para alcanzar un crecimiento económico y mejoramiento continuo”.**

Al formular la misión se deben responder cuatro preguntas:

¿Cuáles son las necesidades que la empresa trata de satisfacer?

¿Cuál es el mercado que intenta servir?

¿Cómo lo debemos hacer?

¿Cuáles son los servicios que debemos ofrecer?

### **Objetivos y metas comunes de alto rendimiento**

El coach como líder de la mediana empresa inspira al Coachee a sentirse parte del mejor equipo de trabajo; en el cual las metas deben ser del más alto rendimiento. El coach a través de la aplicación de la técnica debe establecer objetivos los cuales permitan al Coachee facilitar los logros de los resultados en periodos determinados, estos deben de ser cuantificable, verificables y se dividen en periodos a cortos, mediano y largo plazo.

### **Ejemplo de objetivos:**

**A corto plazo; mantener una buena atención al cliente.**

**A mediano plazo; incrementar las ventas por lo menos en un uno por ciento mensual.**

**A largo plazo; expansión de la empresa a través de la apertura de nuevas sucursales.**

### **Escriba los objetivos que desea alcanzar.**

Objetivo a corto Plazo

Objetivo a Mediano Plazo

Objetivo a Largo Plazo

### **Escriba las metas que pretende alcanzar.**

**Como empresa** \_\_\_\_\_

**En su Área Específica:** \_\_\_\_\_

### **Estrategias y Tácticas a utilizar por el coach**

Están son de muy corto plazo y de múltiples opciones. En pocas palabras son las acciones que me propongo para lograr mis objetivos.

*Ejemplos:*

*¿Cómo lograr distribuir mis productos?*

Estrategia:

- Por medio de vendedores asalariados
- Ventas directas
- Distribuidores Mayoristas.
- Servicio a domicilio.

Tácticas:

- 1% de comisión
- Precios bajos
- Al Crédito sin intereses
- Al contado al costo.
- Descuentos en compras mayores.

Realice una lista de las estrategias y tácticas que pueda utilizar para lograr los objetivos su empresa y seleccione las mejores de ellas.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	
<b>3.</b>	
<b>4.</b>	

### **Cultura del equipo basada en valores**

Estos son para guiar la conducta del Coachee y crear una cultura de superación dentro de la empresa a través del trabajo en equipo. Estos son: respeto, colaboración, sinceridad y responsabilidad.

**Describa los valores que debería poseer el área a la cual pertenece y los valores de la empresa en general**

<b>AREAS O DEPARTAMENTOS</b>	<b>VALORES</b>

### **El acompañamiento en el Terreno**

El sitio de trabajo de un coach se encuentra en el desarrollo de las labores de los Coaches, observando el día a día, dando instrucciones de grupo o individuales dirigiendo y practicando el entrenamiento del equipo, comunicándose cada minuto con él.

### **Hoja de Acompañamiento**

Herramienta valiosa que permite observar al coach el trabajo de los Coachee.

**Nombre de la Empresa:**

---

**Fecha del Acompañamiento:**

---

**Nombre del Gerente(o persona que hace el acompañamiento):**\_\_\_\_\_

**Nombre del Empleado:**

---

**Habilidades.**

Administración de información:

---

Horario de Trabajo:

---

Área donde labora:

---

Otras habilidades:

---

**Actitudes.**

Autoestima:

---

---

---

Ética personal:

---

Ética Profesional:

---

Observaciones

Generales:

---

---

Resultados del  
Acompañamiento:

---

---

**Planes de Acción Responsables Fecha**

---

---

---

---

Firma del empleado \_\_\_\_\_

Firma del Gerente \_\_\_\_\_

### El coach eficiente y coach efectivo en la empresa

COACH EFICIENTE	COACH EFICIENTE
Saber Escuchar	Tener ganas de aprender
Habilidades para preguntar	Ser Integro
Capacidad de Análisis	Un buen escucha
Saber estructurar un buen plan y seguirlo	Asertivo
Capacidad de Conectar a los integrantes	Mejorar los resultados del negocio
	Tener un Buen sentido del humor.

### DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES

Indicación general conteste según se le pregunta señalando con una cruz.

#### 1. Saber Escuchar.

a) ¿Conoce usted a las personas con las que trabaja?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

b) ¿Deja a un lado lo que está haciendo y presta atención cuando está conversando?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

c) ¿Mantiene el contacto visual cuando está conversando?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

d) ¿Oye todo lo que le dicen antes de responder?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

e) ¿Toma nota de lo que le dicen?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

#### 2. Habilidades para preguntar

a) ¿Al formular una pregunta es breve?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

b) ¿Cree usted que es conveniente escoger un solo tema y un aspecto particular de ese tema a la hora de preguntar?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

c) ¿Al preguntar provee alternativas para facilitar la respuesta?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

d) ¿Da tiempo para pensar la respuesta?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

e) ¿Qué tipo de preguntas hace a sus empleados?

Abiertas \_\_\_\_\_ Cerradas \_\_\_\_\_

### **3) Capacidad de Análisis**

a) ¿Cómo mira usted los problemas?

Desafío – Oportunidad \_\_\_\_\_ Crisis – Problema \_\_\_\_\_

b) ¿Plantea un plan de acción para definir la resolución de problemas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

c) ¿Involucra a los empleados en el análisis de los problemas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

d) ¿Evalúa las responsabilidades que trae la toma de decisiones?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

e) ¿Compara con ejemplo la solución a las dificultades?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

### **4. Saber estructurar un buen Plan y Seguirlo**

a) ¿Hace usted una lista sencilla de cosas por hacer?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

b) ¿Define claramente las funciones que desempeñara cada empleado?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

c) ¿Comparte con los empleados los pasos a seguir a través de un diagrama?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

d) ¿Averiguar cuantos empleados están dispuestos a utilizar el nuevo plan a través de?

Entrevista \_\_\_ Encuesta \_\_\_ Observación Directa \_\_\_ Otros \_\_\_

e) ¿Persevera hasta el final con la colaboración de los empleados hasta implementar el plan de acción?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

### **5. Capacidad de conectar a los integrantes**

a) ¿En su empresa los empleados se sincronizan y trabajan en unidad y no individual?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

b) ¿Se comunica y participa con los empleados para el logro de las metas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

c) ¿Respeto lo que es cada empleado y le brinda la posibilidad de contribuir al trabajo?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

d) ¿Hace ver a sus empleados que todos van por el mismo fin?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Poco \_\_\_ Mucho \_\_\_ Nada \_\_\_

## **Técnicas del coaching**

A continuación se presentan los perfiles más importantes que se utilizan para evaluar el desarrollo de talentos para proporcionar directrices en el diálogo entre el coach y el Coachee.

## Perfiles de valores

### Conteste según sea necesario

**1** ¿Cuál cree que es su finalidad en la vida?

Amar\_\_\_ Trabajar\_\_\_ Hacer el bien\_\_\_ La Familia\_\_\_ Servir a Dios\_\_\_

**2** ¿Qué le gusta hacer? Bailar\_\_\_ Viajar\_\_\_ Cantar\_\_\_ Comer\_\_\_ Otros\_\_\_

**3** ¿De qué forma expresa su finalidad en la vida?

Sonriendo\_\_\_ Haciendo bien mi trabajo\_\_\_ Amando mi familia\_\_\_ Siendo buen vecino\_\_\_

Ayudando al prójimo\_\_\_ Siendo fiel a mis principios\_\_\_ Vistiéndome adecuadamente\_\_\_

Comiendo para vivir\_\_\_

**4** ¿Qué importancia otorga a la función de los valores en su vida

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5** ¿Cite cinco valores que sean importantes para su vida?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

**6** ¿Cuál de ellos es el valor más importante para usted? \_\_\_\_\_

**7** ¿Cómo refleja su vida de su valor más importante? Cite unos ejemplos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8** ¿Desea reevaluar o cambiar algunos de sus valores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9** ¿Experimenta algún conflicto de valores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10** De ser así, ¿Cómo los solucionas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11** ¿Admira a alguien en particular? Si\_\_\_ No\_\_\_

12 ¿De quién se trata? ¿Qué es lo que admira de él?

---

### Perfil de rendimiento en el trabajo

1. ¿Cite tres valores que influyen en su vida personal?
2. ¿Qué cargo ocupa en la actualidad?
3. ¿Desde cuándo desempeña este cargo?
4. ¿Cuáles son sus principales funciones?
5. ¿Cuáles son las especificaciones para el desempeño de su trabajo?
6. ¿Qué aspectos de su trabajo le satisfacen más? ¿Por qué?
7. En una escala del 1 al 7, donde 1 es deficiente y 7 excelentes, ¿cómo calificaría las relaciones interpersonales con sus clientes?  
\_\_\_\_\_ Clientes?
8. ¿Qué aspectos de su trabajo le gustaría mejorar?
9. ¿Cuáles son sus puntos débiles en el cargo que ocupa?
10. ¿Cuáles serían los beneficios de mejorar esta o estas habilidades?  
\_\_\_\_\_ ¿Beneficios personales?  
\_\_\_\_\_ ¿Beneficios organizativos?  
\_\_\_\_\_ ¿Beneficios de equipo?
11. Si potenciaría sus habilidades o técnicas, ¿Cómo contribuiría al crecimiento de la empresa?
12. ¿Ha recibido retroalimentación acerca de su rendimiento en el trabajo? ¿Resultado beneficioso?
13. ¿Cómo se ve dentro de cinco años? ¿Se siente realizado en su trabajo.

### Perfil de liderazgo

Señale tres áreas en las que desearía trabajar:

- \_\_\_\_\_ Comunicación (interpersonal y organizativa)
- \_\_\_\_\_ Delegación y capacitación a los demás
- \_\_\_\_\_ Planificación estratégica
- \_\_\_\_\_ Toma de decisiones
- \_\_\_\_\_ Desarrollo y comunicación de visión
- \_\_\_\_\_ Establecimiento de objetivos y planificación de acción
- \_\_\_\_\_ Negociación
- \_\_\_\_\_ Gestión de tiempo y priorización
- \_\_\_\_\_ Otros

Priorice las tres áreas seleccionadas

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

### **Perfil de aprendizaje**

- 1- ¿Cuándo fue la última vez que se interesó por una experiencia de aprendizaje?  
1 a 3 meses \_\_\_\_\_ 5 a 6 meses \_\_\_\_\_ 8 a un año \_\_\_\_\_ o más \_\_\_\_\_
- 2- ¿Qué obstáculos podrían impedir su aprendizaje?
- 3- ¿Ante una área nueva de aprendizaje, suele considerarla emocionante desafío, o algo a lo que debe enfrentarse?
- 4- ¿Aprende mejor con material en formato o escrito?
- 5- ¿Recuerda mejor lo que ve o lo que oye?
- 6- ¿Ante nuevas ideas se muestra a adoptarlo con rapidez?
- 7- ¿Cuándo adquiere nueva información, intenta sintetizar y analizar los vínculos con base a su actual conocimiento?
- 8- ¿Ante la posible adquisición de una nueva técnica, prefería disponer de instrucciones escritas, visionar un video de información o implicarse activamente?
- 9- ¿Cuál es su necesidad actual más importante en relación con el aprendizaje?
- 10- ¿Qué podría impedir satisfacer esta necesidad?

### **Perfil de auto evaluación**

- 1- ¿He hablado de lo que es importante para mí?
- 2- ¿Me escucha el coach?
- 3- ¿Cómo me siento ahora?
- 4- ¿Me he sentido apoyado por el coach?
- 5- ¿Realmente tuvo en cuenta mi agenda el coach?
- 6- ¿Cómo me incidiría en mí definir en la próxima semana o semanas lo que hemos hablado?
- 7- ¿Ha reducido el estrés la sesión de coaching?
- 8- En una escala del 1 al 10, 1 es muy bajo y 10 muy alto.  
\_\_\_\_\_ ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la sesión?  
\_\_\_\_\_ ¿Cuál es el nivel de frustración con la sesión?

### **Perfil de compromiso del Coachee**

- 1- ¿Considera que su rol de Coachee es totalmente voluntario?
  - 2- ¿Qué espera de las sesiones de coaching?
  - 3- ¿Qué urgencia tiene su necesidad de cambio?
- Indicación: Rodee con un círculo el número de la escala  
1 2 3 4 5 6 7  
Bajo Medio Alto
- 4- ¿Cuándo se enfrenta a un cambio, como suele adaptarse?

Lentamente \_\_\_\_\_ Gradualmente \_\_\_\_\_ Rápidamente \_\_\_\_\_

5- ¿Qué esperanza tiene de cambiar? Rodee con círculo el número de la escala.

1 2 3 4 5 6 7

Escasa Moderada Muchas

6- ¿Quién apoyara sus cambios?

7- ¿Qué puntos fuertes simplificaría el cambio?

8- ¿Qué obstáculos podrían surgir?

9- ¿Qué cesiones podría tener que hacer para cambiar?

10- En una escala del 1 (un poco) al 7 (mucho)

\_\_\_\_\_ ¿Cuál es el nivel de preparación para desafiar sus creencias y actitudes aunque estén muy arraigadas?

\_\_\_\_\_ ¿Poner a fin los comportamientos auto-limitadores y auto-obstaculizadores?

\_\_\_\_\_ Examinar sus valores

\_\_\_\_\_ Hablará de los temores que podrían impedir su avance

\_\_\_\_\_ Intentar nuevos comportamientos

## **Evaluación y seguimiento**

**Evaluación:** es un proceso continuo de lo que ha realizado el Coachee ofreciendo al coach la oportunidad de facilitar un resumen, haciendo uso de los perfiles mencionados en las técnicas de coaching.

**Seguimiento:** Además de asegurar que el Coachee continuará progresando y aplicando las técnicas aprendidas en las sesiones de seguimiento, también se pueden utilizar para prolongar la relación de coaching dependiendo de las necesidades del Coachee o de la organización. Responsables: Cualquiera de estas personas pueden realizar la evaluación y seguimiento o si lo prefieren hacerlo en conjunto:

**EVALUACION: COACH PROPIERATIOS GERENTES**

**SEGUIMIENTO: COACH PROPIERATIOS GERENTES**

## **Ciclo de evaluación y seguimiento**

### **Primera fase**

-Evaluación de los progresos por el coaching

- Evaluar los cambios
  - Evaluar la relación coaching

**Segunda fase**

- Verificar la situación del Coachee
- Diseñar un plan de acción
- Revisar los objetivos y los obstáculos
  - Resolver los problemas

**Tercera fase**

- Analizar los posibles obstáculos al seguimiento
- Verificar si dio resultado el plan de acción
- Determinar si la intervención de coaching se debe culminar

**Fase Final**

**Plan de seguimiento**

- Hacer feedback (retroalimentación)
  - Como recordar lo que ha aprendido
  - De que recursos dispone
  - Llevar una agenda o diario
- El coach puede hacer recordatorios al Coachee a través de e-mails, fax, etc.
  - Planear las sesiones de seguimiento en un periodo determinado

**Cuadro 12. Proceso del ciclo de evaluación y seguimiento**

<b>Objetivo</b>	<b>Fase</b>	<b>Participantes</b>	<b>Tiempo de Duración</b>
Evaluar los resultados a fin de conocer los beneficios de Coaching en los	Fase1	Coach-Coachee Gerentes - propietarios	Una semana

empleados			
Guiar al empresario como preparar y utilizar un plan de acción	Fase 2	Coach-Coachee Gerentes - propietarios	Una semana
Hacer un análisis de la situación actual	Fase 3	Coach-Coachee Gerentes - propietarios	Una semana
Hacer uso del plan de seguimiento cuando fuere necesario	Fase Final	Coach-Coachee Gerentes - propietarios	Tiempo que sea Necesario.

### **Criterios de evaluación**

A continuación se presentan criterios y herramientas de evaluación para que el empresario tome en cuenta lo que se adapta a su situación:

Nivel de conocimiento adquirido.

Nivel de técnicas adquiridas.

Cambios en los niveles de eficacia.

Cambios en las actitudes y comportamientos.

Progreso en la carrera profesional del Coachee.

Satisfacción respecto al programa.

Alcance de objetivos empresariales y personales.

Capacidad para resolver problemas.

### Herramientas de evaluación

**Entrevistas:** Donde el coach entrevista personalmente al Coachee, gerentes y propietarios, al inicio, tres meses después o seis meses más tarde.

**Auto informe:** Es una herramienta que usa el coach para conocer información personalizada del Coachee.

**Observación directa:** consiste en que el coach observa y critica al Coachee mientras este realiza sus tareas específicas.

**Retroalimentación: (Feedback):** Es la herramienta del programa de Coaching que da la oportunidad de contribuir a un mejor desempeño, la cual debe hacerse de forma constante cuando sea necesario.

### Cuadro N° 13. Metodología para la aplicación del programa de coaching

**Objetivo:** Facilitar al empresario una guía que le permita orientarse sobre los beneficios del programa de coaching y cómo aplicarlo.

Actividades para el desarrollo del programa	Responsables	Técnicas y herramientas de coaching	Tiempo	Lugar
Contactar una institución de Consultoría o de Capacitación	Propietarios, gerente o directivos	Entrevista	2 días	Empresa asesoría externa
Revisión de propuesta y contrato	Propietarios, gerente o directivos	Diálogo	1 Semana Institución	Empresa asesoría externa
Convocar a una reunión con	Coach – Coaches	Diálogo y lluvia de ideas	2 Horas	La empresa

el coach y los posibles Coaches				
Capacitación, identificación y adiestramiento de los coach internos potenciales: Como trabajar en equipo, solución de problemas organizativos e individuales, planificación y Evaluación.	Coach externos - coach internos potenciales	Braintorming (lluvias de ideas), dialogo y trabajo en equipo	1 mes	Institución previamente seleccionada
Técnicas de comunicación, recurso humano técnicas de liderazgo	Coach – Coaches	Diálogo y Acompañamiento	1 mes	La empresa.

<b>Actividades para el desarrollo del programa</b>	<b>Responsables</b>	<b>Técnicas y herramientas de coaching</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>
Desarrollo del programa de coaching en acción:	Coach – Coaches	Dialogo, reuniones	4 meses	La empresa.
<b>Primera fase:</b> Establecimiento de la relación	Coach – Coaches	Reuniones, observación directa.	1 mes	La empresa.

del coaching				
<b>Segunda fase:</b> Planificación de la acción	Coach – Coaches	Reuniones, lluvia de ideas.	1 mes	La empresa
<b>Tercera fase:</b> Ciclo del Coaching	Coach – Coaches	Reuniones	1 mes	La empresa
<b>Cuarta fase:</b> Evaluación y Seguimiento	Coach – Coaches	Reuniones, observación directa, autocontrol	1 mes	La empresa

## CONCLUSIONES

La aplicación de Coaching se relaciona de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas que se realizan, además que permite el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral.

Las estrategias que se utilizan actualmente en las empresas para lograr las metas que se planifican son trabajo en equipo y capacitación, que a su vez son elementos esenciales en la práctica del Coaching, por tanto éste se convierte en una estrategia a la vez, con la cual se logran los objetivos organizacionales.

El sistema de trabajo a base de Coaching tiene como fundamento una estructura que incluye una planificación estricta que conlleva el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, establecimiento de estrategias y desarrollo de técnicas que favorecen el quehacer administrativo. Así mismo los beneficios que se logran con este sistema son el incremento del índice de rendimiento, el aumento de número de clientes, lo cual se traduce en incremento del índice de productividad en el desempeño laboral de los trabajadores, y esto a su vez representa mayores utilidades y participación en el mercado para la empresa.

Para la empresa sí es factible establecer un sistema de trabajo a base de Coaching como herramienta administrativa, ya que existe disposición en invertir los recursos que sean necesarios, así mismo disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requisitos que conlleva tal práctica, y de igual manera obtener los beneficios resultantes del uso del mencionado sistema de trabajo por ambas partes. La aplicación de Coaching es recomendable para la empresa ya que se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Aplicar Coaching como una herramienta administrativa, que previamente se considere en la planificación de las actividades principales de la empresa, así mismo será de vital importancia el determinar constantemente cuáles son los resultados que se obtienen con tal aplicación y en base a ello tomar decisiones que beneficien el quehacer administrativo, promoviendo un clima de trabajo adecuado y un óptimo desempeño laboral.
- ✓ Evaluar en forma mensual, trimestral, semestral y anual las metas que se pretenden alcanzar de tal forma que las mismas correspondan no solamente a la naturaleza del puesto de trabajo sino a las metas y objetivos organizacionales

de la empresa, así mismo estableciendo los mecanismos a través de los cuales se evaluará el desempeño laboral en éste caso específico del puesto en mención.

- ✓ Analizar, considerar y establecer nuevas estrategias a aplicar para el logro de las metas y objetivos que se planifican, con base en las necesidades manifiestas en los procesos de desarrollo de labores, a su vez monitorearlas constantemente en su proceso de avance y cumplimiento de objetivos.
- ✓ Considerar las estrategias actualmente empleadas en cuanto a su utilidad o remoción. Establecer el Coaching como estrategia principal que promueva el excelente desempeño laboral de los trabajadores, ya que cuenta con elementos facilitadores y que capacitan a los colaboradores, en pro de la eficiencia, eficacia y productividad de su desempeño laboral.
- ✓ Revisar periódicamente la estructura, planificación, establecimiento de metas, objetivos organizacionales, estrategias y técnicas que coadyuvan el quehacer administrativo del sistema de trabajo por medio de un programa de Coaching, de tal modo que se adapten a las necesidades y demandas de la estructura administrativa.
- ✓ Por otra parte será importante retroalimentar para subsanar pequeños sesgos que den pie a la mejora continua en los sistemas de trabajo.
- ✓ Presupuestar todos aquellos costos de inversión referentes a la utilización de herramientas administrativas que promuevan el desarrollo y logro de metas y objetivos organizacionales.
- ✓ Mentalizar al elemento humano a que mantenga una adecuada actitud ante la aplicación de nuevas técnicas y herramientas de trabajo que mejorarán su desempeño laboral y les harán más productivos desde su puesto de trabajo, dando a conocer todos los beneficios que obtendrán.

- ✓ Promover cambios estructurales de fondo y forma que tengan como base fundamental el desarrollo y aplicación de Coaching como estrategia principal de trabajo en la organización

## REFERENCIAS

Allen, Jean. (2015). **“Los 6 tipos de Coaching: Los distintos Coaches y sus funciones. Recuperado”** 3ra edición, Argentina: editorial Granica.

Arias Fideas (2006) **“El proyecto de Investigación”**. 5 ta Edición. Caracas. Editorial Episteme.

Balestrini Miriam (2013) **“Como se elabora el proyecto de investigación”**. 7ma séptima edición B L Consultores Asociados .Servicio editorial, caracas Venezuela.

Bou, Johany (2009). **“Coaching para docentes”**. España: CU.

Gálea, Aurimar. (2017), **“Coaching Organizacional para la Formación de equipos de alto desempeño.”** Caso: Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo,” (U.C).Valencia-Venezuela.

Gorrochotegui, Anthony (2011). **“Un Modelo de Coaching en Directivos Escolares.”** 14(2). 2da segunda edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México.

Hernández, Narzeo. (2012). **“La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización”**. (2da. Edición) Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.

Hernández, Robert. (2008)” **Metodología de la Investigación”**, 2da segunda edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México.

Lazzati, Demiand (2008). **“Coaching herramienta de administración moderna”**. Argentina: Granica S,A.

**Manual para la elaboración de trabajo especial de grado** (2006) (UPEL). Caracas. Editorial Morata.

Martínez, Julio. (2011). **“Coaching y Liderazgo”**. (E. S. Management, Ed.) Contribuciones a la Economía,

Méndez, Lorenzo (2008). **“Metodología de la investigación”**. Nueva Edición. Caracas Venezuela.

Morales, Eduardo. (2002). **“Metodología de Investigación para realizar proyectos”**. Caracas. Editorial Panapos.

Navas, Fernanda. (2016), **“Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional”**. (Bogotá-Colombia).

Navarro, José. (2015), **“Coaching y Desempeño Laboral.”** Universidad Rafael Landivar facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango (Universidad de Guatemala).

Gracia, Leonardo. (2014), **“Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento.”** Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir (España).

Olalla, Robert. (2014). **“El Ritual del Coaching”**. 2da. ed Santiago de Chile: Editorial Granica

Ramírez, Terrancis (2007) **“Como Hacer un Proyecto de Investigación”**. Editorial PANAPO. Caracas-Venezuela.

Rodríguez, German. (2008). **“Domine el coaching y potencie su empresa”**. Venezuela: Optima.