



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCIÓN DE OBRAS

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO COMO
ESTRATEGIA DE GESTION PARA LOGRAR OBJETIVOS EN LA
ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP. CARACAS DISTRITO CAPITAL.**

Autor: Ing. Roberth J. Sequera M.

Tutor: Msc. Luis E. Esperanza S.

San Diego, Febrero de 2019



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCIÓN DE OBRAS

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO COMO
ESTRATEGIA DE GESTION PARA LOGRAR OBJETIVOS EN LA
ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP. CARACAS DISTRITO CAPITAL.**

Autor: Ing. Roberth J. Sequera M.

Tutor: Msc. Luis E. Esperanza S.

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al grado académico de
Especialista en Gerencia de Control de Calidad e Inspección de Obras

San Diego, Febrero de 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Especialización en Control de Calidad e Inspección de Obras.

ACTA APROBACIÓN DE PROYECTO Y DESIGNACIÓN DE TUTOR

EGAT-08.2018

Los miembros de la Comisión de Trabajo Especial de Grado del Programa **ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E INSPECCION DE OBRAS**, en cumplimiento de su atribución establecida en el Artículo 15 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez, en reunión celebrada el 08 de agosto de 2018, acordaron : PRIMERO: aprobar el proyecto de Trabajo Especial de Grado titulado **PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA DE GERENCIA Y LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA DE GESTION PARA LOGRAR OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP. CARACAS DISTRITO CAPITAL**, adscrito a la línea de investigación: Gerencia y Administración y elaborado por el ciudadano **ING. ROBERT J. SEQUERA M.** titular de la cédula de identidad **N° 17.824.090**, previa aceptación del tutor propuesto, ciudadano, **Msc. Luís E. Esperanza S.** titular de la cedula de identidad N° 14.252.137: SEGUNDO: dada la evaluación favorable de las credenciales presentadas ante esta Comisión, solicitar su designación formal como tutor por parte de la Dirección General de Estudio de Postgrado.

En cumplimiento de sus atribuciones reglamentarias, la Dirección General de Estudios de Postgrado designa al ciudadano, **Msc. Luís E. Esperanza S.** titular de la cedula de identidad N° 14.252.137, como tutor del Trabajo Especial de Grado antes identificado

En San Diego, a los dos (6) días del mes de septiembre de 2018.


Dra. Eddy Riera de Montero
Directora General de Estudios de Postgrado


UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
Dirección General de Estudios de Postgrado
Prof. 
Comisión de Trabajo Especial de Grado
Especialización en Gerencia de Control de Calidad e Inspección de Obras

DEDICATORIA

Deseo expresar y consagrar este logro principalmente a **DIOS** por ser mi principal ayuda e inspiración de vida, alma y espíritu para lograr los objetivos planteados a lo largo y ancho de mis experiencias vividas.

A mi **Madre** por ayudarme con su ejemplo de lucha, constancia y esfuerzo. Estoy inmensamente agradecido y orgulloso de ti porque eres una mujer digna de admiración por tu incansable espíritu de lucha.

A todo mi **Núcleo Familiar, hermana, sobrina y sobrino, Padre** por ser ellos una fuente de inspiración y motivación para permanecer de pie antes las adversidades.

A mí amada **Esposa**, a quién amo profundamente mi compañera, mi ayuda idónea, y apoyo fundamental de vida y experiencias vividas. Te amo.

A la memoria de mi **TIO ING. Augusto E. Maduro M**, por ser muy especial y determinante en mi formación como persona, ejemplo de trabajo, constancia, honestidad y dignidad, con orgullo y agradecimiento te dedico este logro.

A mi **Tutor Msc. Ing. Luis Esperanza**, ya que, en el momento más crítico o decisivo de esta investigación, me motivo a seguir luchando y seguir creyendo en mis sueños a pesar de las dificultades y adversidades.

INDICE

RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
Delimitaciones de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas	14
Matriz FODA	15
El organigrama	16
Líder	16
Diferencias entre Gerente y Líder.....	17
La Estrategia como habilidad.....	22
Gestión	22
Planificación.....	23
Metodologías más Usadas.....	23
Análisis Transaccional	26
Bases legales	27
Definición de Términos Básicos.....	31
Sistemas de Variables	32
Operacionalización de las Variables.....	32
CAPITULO III	36
MARCO METODOLÓGICO	36
Tipo de Investigación.....	36
Diseño de la Investigación.....	38
Población y Muestra	39
Población.....	39
Muestra.....	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41
Técnicas de Recolección de Datos	41
Instrumentos de recolección de datos.....	42
Validez y Confiabilidad	43
Confiabilidad.....	44
Técnica de procesamiento y Análisis de los datos.....	49
Fases de la Investigación	49
Fase I. Diagnostico.....	49
Fase II. Analisis y Diseño	51

Fase III. Factibilidad	51
CAPÍTULO IV	52
INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	52
Resumen e interpretación de los análisis según las encuestas	77
Análisis de la guía de observación.....	78
Análisis de metodología más usadas en la actualidad	81
Consideraciones de elección para la metodología a seleccionar.....	83
CAPÍTULO V	84
LA PROPUESTA.....	84
Finalidad de la propuesta	85
Justificación de la Propuesta.....	85
Objetivos de la Propuesta.....	85
Objetivo General	85
Objetivos Específicos.....	85
Factibilidad de la Propuesta	86
Factibilidad Operativa	86
Factibilidad Técnica	86
Factibilidad Económica-Financiera.....	87
Factibilidad Legal.....	88
Compromiso de la propuesta.....	88
Aplicación de la Propuesta.....	88
Alcance y contenido de la Propuesta	88
Reunión Explicativa	88
Estructura de la Propuesta.....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
Conclusiones	114
Recomendaciones	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	117
ANEXOS	120
ANEXO A.....	121
ANEXO B.....	122
ANEXO C.....	125

LISTA DE TABLAS

TABLA		pp.
1	Operacionalización de las variables.....	34
2	Datos de respuesta obtenidas en la encuesta aplicada.....	47
3	Valores para formula de Alfa Cronbach.....	48
4	Cuadro Comparativo.....	82
5	Costos de la propuesta.....	87
6	Propuesta de fecha de reunión informativa.....	89
7	Propuesta de Guía de Observación de actitudes y aptitudes.....	92
8	Propuesta de fecha para actividad de lluvia de ideas.....	93
9	Test de auto medición.....	95
10	Propuestas de fecha para actividad del test sobre estilo de liderazgo.....	96
11	Estructura de inversión en equipo.....	111
12	Estructura de inversión en capacitación y actualización.....	112
13	Estructura de inversión en sesiones personales.....	112

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

1	Diferencia de un líder y gerente.....	17
2	Significado de los valores del coeficiente.....	48
3	Organigrama de la empresa Swisservice Group.....	79
4	Tips para entrevista informal.....	91
5	Tips de orden de dinámica de lluvia de ideas.....	93
6	Organigrama actual.....	104
7	Propuesta de organigrama.....	105

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Evaluación de experiencia.....	53
2	Continuidad de funciones en la Organización.....	54
3	Disposición con tiempo extra.....	55
4	Aceptación de errores.....	56
5	Planificación y estrategias.....	57
6	Conocimiento de la misión y visión.....	58
7	Objetivos planteados.....	59
8	Iniciativa propia de liderazgo.....	60
9	Comprensión	61
10	Condiciones y ambiente laborales.....	62
11	Planificación oportuna	63
12	Orden de Objetivos	64
13	Comunicación oportuna.....	65
14	Satisfacción con los objetivos.....	66
15	Actitudes y responsabilidad.....	67
16	Actitudes en igualdad de personas.....	68
17	Condiciones y herramientas de trabajo.....	69
18	Beneficios e ingresos	70
19	Avances y logros oportunos.....	71
20	Dejarse ayudar.....	72
21	Existe un programa de actualización de las técnicas en mantenimiento...	73
22	Logro de objetivos planteados.....	74
23	Tiempo real y objetivo.....	75
24	Necesidad de objetivos.....	76



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCIÓN DE OBRAS

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA LOGRAR OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP. CARACAS DISTRITO CAPITAL

Autor: Ing. Roberth J Sequera M.
Tutor: Msc. Ing. Luis E Esperanza S
Fecha: agosto2018

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la Organización Swisservice Group. Caracas Dto. Capital, mediante un diseño de gestión basado en la metodología de Coaching; y de esta manera coadyuvar y consolidar el crecimiento de cada integrante dicha organización. La forma con que un equipo de trabajo se desarrolla y realiza las actividades es fundamental y va desde el gerente - líder de un equipo, hasta el empleado con responsabilidades limitadas. Dicha investigación se fundamenta con la evaluación de la situación actual, una propuesta sobre la metodología de Coaching, donde se orientó y ayudo con herramientas claves y fundamentales al mejoramiento personal y profesional de cada integrante de la organización mediante diferentes estrategias y sesiones con cada integrante de la misma, ajustadas a las responsabilidades de cada integrante, aportando sugerencias que motivan al crecimiento primeramente personal y organizacional, tomando en consideración que es un proyecto factible de acuerdo al análisis de inversión que arrojo la aplicación de esta propuesta. Este estudio estará enmarcado bajo la línea de investigación Gerencia y administración. El diseño de investigación es de Campo, descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, siendo la técnica de recolección de datos, la encuesta y una guía de observación directa. La población estuvo representada en un grupo de 20 personas. Se aplicó el instrumento de recolección de datos bajo una encuesta apoyada en la escala de Liker. Además, se realizó una prueba piloto que determinó la confianza del instrumento mediante un valor obtenido de 0.82 usando el método de Alfa de Cronbach, con relación a los resultados se evidencio la necesidad de proponer, una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group Caracas, Distrito Capital.

Descriptor: Coaching, cambio, estrategias, gestión, gerencia y liderazgo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E
INSPECCIÓN DE OBRAS

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO COMO
ESTRATEGIA DE GESTION PARA LOGRAR OBJETIVOS EN LA
ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP. CARACAS DISTRITO CAPITAL**

Author: Ing. Roberth J Sequera M
Advisor: Msc. Ing. Luis E Esperanza S
Date: august 2018

ABSTRACT

The main objective of this study is a management organization and leadership as a management strategy to achieve objectives in the Swisservice Group Organization. Caracas Dto. Capital, through a management design based on management methodology and leadership Coaching. In this way, contribute and consolidate the growth of each member of this organization made up of Engineers and Architects except the Main Monitor. The way in which a work team carries out and carries out the activities is fundamental and goes from the manager - leader of a team, to the employee with limited responsibilities. This research is based on the evaluation of the current situation, a proposal on the Coaching methodology, where it is guided and helped with key and fundamental tools for the personal and professional improvement of each member of the organization. The same adjusted to the responsibilities of each member, providing suggestions that motivate growth in a personal and organizational manner, taking into account that it is a feasible project according to the analysis of the investment that will result from the application of this proposal. This study will frame in the line of research Management and administration. The design of the research is field, descriptive under the feasible project modality, being the technique of data collection, the survey and a direct observation guide. The population was represented in a group of 20 people. The data collection instrument was applied under a survey supported by Liker's escalation. In addition, a pilot test was carried out that determined the confidence of the instrument through a value obtained from 0.82 using the Cronbach Alpha method, the relation with the results evidenced the need to propose, the methodology of the management and the leadership as a strategy of management to achieve objectives in the organization Swisservice Group Caracas, Distrito Capital.

Descriptors: Coaching, attitudes, strategies, management, management and leadership.

INTRODUCCIÓN

El entorno laboral en el que se mueven las organizaciones siempre ha sido complejo y más aún en momentos de altos compromisos, ya que exigen nuevos desafíos para todo un equipo de trabajo. Las organizaciones, instituciones y empresas que desean lograr el éxito asumen un compromiso importante y uno de ellos es consolidar la unidad del equipo trabajo y para esto es necesario que cada integrante del mismo esté identificado con el crecimiento individual y la excelencia.

El gerente de una organización es quien asume ese rol protagónico en la gerencia, con la ayuda del resto de los integrantes de un grupo de trabajo, y en su cargo está el llevar a cabo las principales funciones de planificación, organización, dirección y control para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas, y técnicas, enfocadas básicamente en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos (Colvin, 1997; Granell et al, 1997; De Loach, 1998).

En la actualidad Venezuela no escapa de la realidad de asumir nuevos retos en busca de mejorar las condiciones gerenciales en cualquier industria con el fin de llevar a feliz término el objetivo de la empresa u organización, debido a la importancia que tiene la gerencia y liderazgo en una organización se toma como punto de referencia y análisis la Organización Swisservice Group, dicha organización es una empresa en formación con el objetivo principal de agrupar profesionales de la industria de la construcción como Ingenieros y Arquitectos con la finalidad de gerenciar proyectos de construcción dentro y fuera de Venezuela.

El propósito principal del estudio de este trabajo de investigación consistió en realizar una Propuesta de una metodología de Gerencia y Liderazgo como estrategia de Gestión para lograr los Objetivos en la Organización Swisservice Group, Caracas Distrito Capital. De esta manera Coadyuvar con el crecimiento individual y grupal en las áreas profesionales, emocionales y psicológicas para todos los profesionales que hacen vida en Organización Swisservice Group, y de esta manera fortalecer los conocimientos y buenas prácticas basadas en estrategias de Gerencia y Liderazgo.

La investigación realizada se formuló sobre los lineamientos del Manual para elaboración de trabajos de investigación de la (U.J.A.P) Universidad José Antonio Paéz, con el

propósito de cumplir con las exigencias de la Universidad en presentar un trabajo de investigación coherente, cumpliendo con la metodología de trabajos de investigaciones.

El objetivo de la propuesta es presentar una solución a la problemática existente sobre gerencia y liderazgo en la Organización Swisservice Group, partiendo de la hipótesis que una Metodología de Gerencia y Liderazgo como estrategia para lograr los objetivos sea la más idónea.

Este estudio estará enmarcado bajo la línea de investigación Gerencia y Administración. El diseño de investigación es de Campo, descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, siendo la técnica de recolección de datos, la encuesta y una guía de observación directa. La población estuvo representada en un grupo de 20 personas.

En esta instancia el trabajo especial de grado está constituido por un proyecto de investigación que consta de cinco capítulos:

En el Capítulo I: que es la primera parte de la investigación, contempla: El Planteamiento del Problema, la formulación del problema, Objetivos: General y Específicos, la Justificación de la Investigación, así como su delimitación.

En el Capítulo II o Marco Teórico Referencial contiene: Los antecedentes de la investigación, Bases teóricas, Bases legales, así como definición de términos y sistema de variables.

El Capítulo III o Marco Metodológico, se encuentran el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad, técnicas de procesamiento y análisis de datos finalizando con las fases de la investigación.

El Capítulo IV: se refiere a la Interpretación y análisis de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, la tabulación gráfica con el respectivo análisis que hace el investigador, las respectivas conclusiones teniendo como base los resultados que se desprenden de la investigación realizada.

Y por último tenemos **el Capítulo V:** contiene la Propuesta donde se refleja una Metodología de Gerencia Liderazgo fundamentada en el Coaching, como Estrategia de Gestión para lograr los Objetivos en la Organización Swisservice Group. Caracas Distrito Capital. Con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Mediante y durante la vida laboral existe una relación con una empresa u organización que brinda la oportunidad para desarrollar habilidades y talentos, reforzando el crecimiento profesional, las destrezas y pericias, por muchos años la gerencia y el liderazgo es un tema de mucha importancia y desde hace tiempo ha logrado despertar el interés entre las personas que componen un equipo de trabajo, según Crosby (1988) la gerencia es "el arte de hacer que las cosas ocurran".

Se hace necesario resaltar que, Según Stogdill (1950), el término de liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos, más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas. De acuerdo a lo que plantea Stogdill (1950) anteriormente, se presume que el liderazgo influye de manera positiva con la finalidad de motivar un equipo de trabajo en buscar de lograr los objetivos.

Según Hughes, Ginnett y Curphy (2007), el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y a la situación, esta última busca el liderazgo tanto en hombres como mujeres, que sean capaces de proponer y desarrollar estrategias a niveles gerenciales, organizacionales y personales, a favor de los objetivos de la empresa. Lo expresado por Ginnett y Curphy (2007), identifica uno de las dificultades actuales de la organización, donde se involucra al líder, los seguidores y la situación, debido a esto es transcendental evaluar estos tres aspectos como parte de las dificultades y aportar soluciones que vayan de la mano con dichas variables.

En tanto, Goleman (1996), en su libro Inteligencia Emocional menciona que una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes poseen

“Inteligencia Emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia el resultado positivo. Pero hay una buena noticia: este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones, de esta manera se tiene la determinación que el grupo de Ingenieros y Arquitectos de la organización en estudio sea parte del cambio.

Según Hatten, (1987). Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Y estrategias es el medio, la vía para la obtención de los objetivo de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: hacer lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Aunado a la situación, Sallenave (1990), expresa que las actividades personales configuran un elemento de capital importancia en la vida gerencial. Cuando un gerente se encuentra libre de preocupaciones y estrés producto de sus asuntos personales, podrá dedicar más tiempo y energía al trabajo organizacional, es decir que para un gerente es importante ordenar las prioridades y en primer lugar señala la salud, luego la familia y el trabajo, si las dos primeras están bien podrá asumir con mejor enfoque los distintos desafíos que conlleva ser gerente, es importante evaluar que las situaciones y adversidades externas son causal de influencia negativa sobre nuestra vida laboral, las organizaciones en Venezuela no escapa de esta realidad por esta razón es imprescindible evaluar las condiciones externas a la que diariamente está siendo vinculado cada integrante del equipo.

Siguiendo con el orden de ideas a lo anteriormente expuesto, es importante que toda organización deba mantener un orden de trabajo, una planificación de actividades, que permita ayudar a coordinar las diferentes etapas que se deben asumir y poder lograr los objetivos de manera efectiva en el tiempo oportuno, cuando esto sucede permite que la eficiencia y la eficacia de una organización sea su mejor herramienta para lograr las metas requeridas.

Sobre la base de estas definiciones reforzadas, la gerencia demanda una metodología y estrategias de trabajo que se adapte al crecimiento de sus integrantes y a la consolidación de la organización, sin perder la misión y visión de la misma. Debido al valor de esta investigación

es importante resaltar que el individuo debe estar bien emocional y físicamente para lograr sus actividades.

Al respecto se observa que dentro de la organización Swisservice Group existen diferentes problemas en cuanto a la forma como consolidar un buen equipo de trabajo que permita obtener los resultados deseados, algunas de las dificultades principalmente observadas son: debilidades en la planificación, problemas de comunicación, dificultad de liderazgo y gerencia, desmotivación, inexperiencia, falta de asignaciones claras y precisas por el gerente principal. De acuerdo a la observación directa se evidencia que las variables expuestas sean las causas del problema actual a nivel de gerencia y liderazgo dentro de la organización, produciendo en los integrantes del mismo incumplimiento de los objetivos planteados y transfiriendo en cada ingeniero y arquitecto desmotivación, desgaste y trabajo adicional.

Mediante la observación directa como herramienta preliminar para el análisis de la situación en la Organización Swisservice Group se observa desorganización y ausencia de gerencia y liderazgo claro y oportuno, esta situación afecta el rendimiento laboral generando mayor fricción entre los integrantes del equipo de trabajo y es notorio en sus expresiones y actitudes o conductas dentro del área laboral.

Actualmente la Organización Swisservice Group es una sociedad en formación y tiene la necesidad de consolidar su equipo de trabajo pero no se observa una estrategias de gestión que permita una gerencia y liderazgo efectivo y funcional a las nuevas necesidades y retos que demanda una empresa, es importante resaltar que la ausencia de los elementos previamente mencionada trae graves consecuencias que no permite el crecimiento y el logro de lo planificado de cada integrante dentro de la organización Swisservice Group.

Sería oportuno resaltar que para lograr los objetivos dentro y fuera de cualquier organización o empresa es necesario contar con una estrategia y/o metodología clara, sencilla y funcional, herramientas necesarias coherentes para cada integrante del equipo que permita la fluidez de las actividades inherentes al logro de los objetivos, y un liderazgo organizado que permita la orientación de los Ingenieros y Arquitectos en busca de los objetivos de la organización, es por esta razón que se presume y se evidencia que actualmente dentro de la organización tenga una serie de debilidades que no esté permitiendo el avance y la dirección correcta que deje resultados positivos, es importante analizar con detenimiento estas

debilidades antes mencionada que están generando problemas y resultados negativos dentro de la organización Swisservice Group. Existen diferentes metodologías, estrategias de gerencia y liderazgo que de una u otra manera desea siempre mejorar las habilidades y la capacidad de respuesta del individuo, la resolución de conflictos, tomas de decisiones entre otras. Una de las metodologías de Gerencia y liderazgo más usadas son: metodología PNL, Metodología de Gerencia por Objetivos y Metodología Coaching.

Desde la argumentación planteada, emergen como interrogantes orientadoras de la investigación, las siguientes preguntas:

¿Será que una metodología de gerencia y liderazgo de gestión puede ayudar el logro de los objetivos de una organización?

¿Cuál será la Metodología de gerencia y liderazgo más eficaz para los integrantes de la organización Swisservice Group?

¿Será factible una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual en cuanto a gerencia y liderazgo que no permite el logro de los objetivos dentro de la organización en estudio.
- Analizar que Metodología de Gerencia y Liderazgo amerita la organización como estrategia de gestión para lograr los objetivos.

- Diseñar estrategias de gestión basado en la metodología de Coaching que consolide un equipo de trabajo para el logro de los objetivos dentro de la organización en estudio.
- Determinar la factibilidad que ha sido seleccionada como propuesta para la organización Swisservice Group.

Justificación de la Investigación

A lo largo y ancho de las organizaciones en todo el mundo ha sido necesario mantener la figura y las funciones representativas de un gerente como líder de un equipo de trabajo, como principal líder de una organización será necesario poner en práctica habilidades tales como: integrar un equipo, comunicar, escuchar, persuadir, organizar, planificar, evaluar la fijación de objetivos, empatía, motivación y espíritu de cuerpo debe tener para que le permita cumplir con éxito su liderazgo y cumplir los objetivos planteados dentro de la organización.

El proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group pueden permitir mejorar el rendimiento en cuanto a los objetivos a lograr, también es de gran importancia tener un orden de ideas, una metodología oportuna y coherente con la visión y misión de la organización, una actitud positiva, optimista, confiable, maximiza su potencial para resolver problemas.

Desde una perspectiva social, el aporte brindando por la investigación, radica, en que se aborda un tema de gerencia y liderazgo que futuros estudiantes, investigadores, empresarios, directivos pueden tomar como una ayuda en la resolución de conflictos de gerencia, traduciendo esto de manera positiva a todos los involucrados dentro del área de la gerencia y liderazgo.

De igual manera, a nivel metodológico es de gran aporte, ya que los resultados obtenidos servirán como antecedentes a otros estudios que se realicen a futuro y estén relacionados con la presente investigación, dentro de la gerencia de control de calidad e Inspección de Obras (bajo la línea de Gerencia y Administración).

Desde el punto de vista teórico, la investigación permitirá al investigador la formulación de ideas concretas sobre lo que se refiere a metodologías y estrategias de Gerencia y

Liderazgo, así como plantear soluciones viables y factibles a los problemas que presenta la Organización en estudio, dando una analogía de manera clara como se ejecuta una metodología de gerencia y liderazgo, en gestionar la organización de las actividades y el logro de los objetivos, esta propuesta puede aplicarse en cualquier empresa, industria, organización siempre y cuando lo consideren viable y adaptable a sus requerimientos.

Por lo tanto, antes las diferentes debilidades dentro de la organización como: falta de gerencia y liderazgo, problemas de comunicación, planificación, se plantea que en Swisservice Group se proponga una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión a fin de ayudar en el proceso de formación de los integrantes dentro de este equipo, y así identificar las dificultades y ayudarles a conducir de mejor manera las actividades diarias dentro y fuera de esta organización, es fundamental tomar en consideración que todos los integrantes formen parte del cambio desde el empleado con funciones limitadas hasta el cuerpo directivo de dicha organización.

En este sentido, se busca que los resultados de esta investigación principalmente sean de gran aporte para cada integrante de la Organización Swisservice Group, y así contribuir la problemática de la organización, permitiendo el crecimiento de la misma en el ámbito empresarial, Aunado a lo mencionado generar beneficios tales como contribuir con el crecimiento profesional y personal del autor de esta investigación, también se espera que el estudio genere aportes fundamentales en el área de gerencia y liderazgo y a todo aquel profesional dentro y fuera de la industria de la construcción, además, que académicamente sirva de referencia para futuras investigaciones y actualizaciones. Uno de los aspectos importante es querer cambiar, querer mejorar, estar dispuesto a corregir y también descubrir el potencial que todo ser humano tiene en diferentes áreas y espacios de la vida.

Realizar un Trabajo Especial de Grado es una oportunidad valiosa para aplicar lo aprendido en la etapa de estudio de la carrera, pero no como una mera exposición de saberes adquiridos, sino como la puesta en práctica de la capacidad adquirida para proponer soluciones a través de un método en particular, este trabajo de investigación tiene como prioridad buscar mejorar las herramientas adquiridas en mi experiencia laboral, y así trae como beneficio un grado de especialización, que a su vez servirá como una fuente documental para otras

investigaciones en esta área, dentro de la universidad UJAP. Todo trabajo de investigación es un recurso valioso de aprendizaje para otros y para sí mismo.

Delimitaciones de la Investigación

En esta investigación tiene como enfoque principal proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión dentro de la Organización Swisservice Group, dicha propuesta metodológica a presentar estará fundada sobre el análisis previo de algunas metodologías de gerencia y liderazgo tales como metodología PNL, Metodología de Gerencia por Objetivos y Metodología Coaching. Sin embargo tomando con mayor determinación la metodología del Coaching, el cual según el criterio del investigador y la evaluación previa hecha mediante la observación directa tiene un potencial a desarrollar dentro del ámbito empresarial y personal especialmente en esta organización, esta metodología brinda la oportunidad de potenciar las habilidades, eliminar las limitaciones mentales y alcanzar los cambios deseados como persona, y como consecuencia de esto lograr los objetivos dentro de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En esta parte de la investigación se presenta el marco teórico, que según Arias (2006) no es más que “el producto de la revisión documental – bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106). En relación a lo anteriormente expuesto, se realizó un resumen de los estudios, soportes teóricos, ideas, modelos y experiencias aportadas por aquellos quienes ya han investigado sobre el tema, e incluso de organizaciones y empresas dentro de cualquier ramo cuya información fue de gran aporte para analizar y proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group.

Antecedentes de la Investigación

La investigación requiere de fuente de información, en este caso de datos secundarios, ya que, se trata de trabajos previos relacionados con el tema de estudio los cuales aportan referencia estratégica y/o metodología importante para el mismo, tal y como lo plantea Arias (2006) afirmando, “que estos reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). En consecuencia, para llevarse a cabo la investigación planteada, se consideró necesaria la revisión de trabajos realizados por otros investigadores, con la finalidad de profundizar y apoyar las bases del estudio.

Sobre esta información, Arqueros, (2015). Presenta su trabajo de grado titulado. **“El proceso de Coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso”** para optar al grado de Doctor realizado en la Universidad Complutense Madrid. El objetivo principal de esta investigación fue evaluar los factores que determinan la eficacia del proceso de coaching ejecutivo a través de un análisis del discurso.

El objeto de estudio de la investigación ha sido desarrollado a través de una metodología cualitativa, ya que ofrece una perspectiva más amplia por parte de los participantes.

El análisis empírico basado en treinta entrevistas semi-estructuradas y realizado para la globalidad del proceso, ha posibilitado resolver el objetivo principal de esta tesis sobre la

liderazgo aplicado en una empresa del sector automotriz, como plataforma estratégica esencial en la alineación de los objetivos organizacionales, Se desarrolló una investigación de campo no experimental, La población estudiada estuvo conformada por personas que ocupan los cargos de Coordinador, Supervisor, Gerente y Director de la organización. La muestra fue estratificada, conformada por sesenta y un individuos. Se empleó un cuestionario como instrumento de 24 ítems, según la escala tipo Likert. Esta investigación nos ha permitido verificar las diferentes estrategias que se pueden aplicar dentro de una empresa del sector automotriz y ser referente para el análisis de la presente investigación.

El estudio concluye que una buena gerencia amerita planificación para minimizar los errores y riesgos y permite lograr de manera efectiva los objetivos planteados. Sin embargo, se observa que existen unas diferencias de objetivos organizacionales, pero el fin es el mismo lograr cumplir los objetivos a pesar de las dificultades o adversidades.

Actualmente el trabajo especial de grado desarrollado por Ocerinjáuregui, (2015). Se titula **“El coaching como herramienta para la optimización del desempeño gerencial”**. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Administración del trabajo y Relaciones laborales. Desarrollado por tiene el objetivo principal de Evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de una empresa del ramo asegurador ubicada en Maracay Edo. Aragua.

Este trabajo de investigación permite verificar la situación actual de esta organización permitiendo proponer el Coaching, como una herramienta para mejorar el desempeño gerencial, La metodología utilizada fue de tipo descriptiva con un diseño de campo, haciendo uso de recursos metodológicos para la recolección de los datos como la revisión documental, el cuestionario y la triangulación metodológica. Se puede concluir que se evidenciaron cambios significativos en las actitudes y comportamiento de cada uno de ellos, orientados a lo esperado por la organización, lo que se traduce en el logro de la optimización del desempeño. La metodología de Coaching permite en los diferentes trabajos de investigación poder mejorar a un grupo de personas que estén dispuestas a crecer en conjunto con la empresa u organización, sin embargo en comparación con este trabajo que está en desarrollo, el enfoque es hacia todo el personal perteneciente a la Organización Swisservice Group. Conformado por Ingenieros y Arquitectos.

En otro contexto nacional se presenta la investigación presentada por Castillo y Gruner, (2009). Titulada como “**Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales**”, para optar al título de Licenciado en relaciones Industriales en la universidad Católica Andrés Bello. Con el objetivo general de determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales, representantes de los diversos sectores económicos, afiliados a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS).

Esta investigación se realizó con un diseño metodológico no experimental, de tipo seccional o transversal. La población de esta investigación estuvo conformada por los representantes de las juntas directivas de dichas Cámaras. La información requerida en esta investigación se obtuvo a partir de la aplicación de dos instrumentos tipo cuestionarios; el primero **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)** midió la presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y el segundo **Multidimensional Ethics Scale (MES)** evaluó las actitudes éticas. El resultado de esta investigación, estilos de liderazgo que se presentan con mayor grado en los dirigentes gremiales empresariales, fueron el transformacional y el transaccional.

En primer lugar, se pudo comprobar que los dirigentes gremiales empresariales poseen una tendencia muy alta hacia un estilo de liderazgo transformacional, lo cual es indicativo que como líderes ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores o demás dirigentes gremiales. Es significativo reconocer que el estilo de liderazgo influye sobre los objetivos.

Enfocado en buscar en identificar los estilos de liderazgo en el gremio mencionado para presentar soluciones a nivel de liderazgo y gerencia a un grupo determinado de personas, mediante una relación y así corroborar que el estilo de liderazgo Transformacionales preocupa por el bienestar de sus seguidores.

Cotejándolo con el trabajo de investigación en desarrollo se evidencia que existe una diferencia enmarcada en la muestra, ya que va dirigido a los dirigentes gremiales, mientras que en el contexto de la investigación en desarrollo toma a todo el grupo de la organización Swisservice Group. Conformado por Ingenieros y Arquitectos, con el fin de formar un equipo de trabajo con diferentes liderazgo pero capaz de asumir nuevos retos.

Bases Teóricas

Según Arias (2006),” Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107).

Para la mejor comprensión y manejo del trabajo de investigación, a continuación se presentan una serie de conceptos relacionados con el tema a tratar, que harán posible comprender el porqué es importante proponer actitudes positivas como estrategia de la gerencia para optimizar el logro de objetivos en la división de proyectos de la Organización Swisservice Group, y no solo en esta empresa, estas condiciones aplican a cualquier otra empresa dentro y fuera de la gerencia de la industria de la construcción.

Filosofía de la organización Swisservice Group.

Transcender de lo material a lo espiritual.

Objetivos de la organización Swisservice Group.

Agrupar y formar un grupo de profesionales de la rama de la industria de la construcción como ingenieros y arquitectos, con el propósito de gerenciar y liderar con claridad, transparencia y planificación diferentes proyectos a nivel nacional e internacional.

Misión de la organización Swisservice Group.

Consolidar un grupo de profesionales capaz de asumir los retos que demanda el amplio y complejo mundo de la industria de la construcción con buenos principios, valores, y ética que se diferencie dentro del mercado laboral.

Visión de la organización Swisservice Group.

Posicionarse sólidamente dentro del mercado nacional e internacional con un equipo de trabajo sólido, humano y capaz de dar a feliz término los retos asumidos.

Gerencia

Según el autor Kryger, (1988). Se puede resumir la gerencia “como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (p. 51). A tal efecto refiere que:

La Gerencia debe verse como un macroconcepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone. (p. 51).

Según Sallenave, (2002). Cita lo siguiente:

El gerente es una figura de valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta, concentrando esfuerzo, energía y procesos; tomando los principios de la administración, como marco normativo en la organización y aplicando sus habilidades y destrezas en la orientación del logro de objetivos organizacionales. (p. 22-23).

Al analizar los conceptos y definiciones de los diferentes autores, defino la gerencia como el conjunto de elementos que involucra diferentes acciones en distintas situaciones con la finalidad de superar las adversidades mediante un equipo de trabajo que mantenga la determinación de lograr el éxito, guiado por el líder de la organización o el gerente del equipo de trabajo, para un mejor entendimiento de la gerencia se es necesario poder halar sobre el gerente.

Matriz FODA

La sigla **FODA**, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). Robbins, (2005) define que: “La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote” (p. 185).

Sin duda, la matriz FODA se presenta como una opción, como una manera de conocer las dificultades y herramientas que tiene una organización en particular; es importante evaluar

mediante herramientas como, este análisis **FODA** nos puede servir para hacer frente a situaciones estratégicas complejas de una manera muy sencilla y rápida. El punto más sobresaliente de este análisis es que puede estimular una discusión entre el coach y el coaché con el objetivo de conocer un poco sus las consideraciones sobre amenaza, fortaleza, debilidades y oportunidades.

Por otro lado, Wheelen y Hunger, (2007). La describen como:

Un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. (p. 138).

El organigrama

De acuerdo al trabajo de investigación realizado por Jiménez K. y Rendón A. (2018), donde cita lo expuesto por Ferrel O, (2004). “el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”. (p. 17). De acuerdo a esta definición el organigrama juega un papel determinante en cada organización, da un respaldo jerárquico a las líneas de acción de una organización y de esta manera mejora el proceso de comunicación entre los integrante de una organización.

Líder

En relación al trabajo de investigación realizado por Valera G. (2015). Donde cita lo siguiente: “El líder es un guía, conductor, la persona que encamina y enseña el camino, guiando a un grupo de personas para alcanzar un propósito común”. (p. 35).

Según Hernández S. (2006) define a líder como: “Supervisor, gerente, director general, facilitador y guía de un grupo, con el propósito de encaminarlo al logro de un objetivo común”. (p.249),

De acuerdo a los conceptos establecidos todas organizaciones requieren de un supervisor, un director, es decir un guía que tenga bien definido el propósito de los objetivos,

Es por ello que en las organizaciones las personas que llevan el rol de líder deben poseer para tener la influencia en su grupo para el alcance de los objetivos propuestos. Un gerente debe ser también líder, un ser capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un líder debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en diferentes circunstancias, además de utilizar los elementos de la planificación estratégica, para poder actuar acertadamente.

Diferencias entre Gerente y Líder.

Gerente	Líder
Piensa a corto plazo –le importan los resultados inmediatos-	Innovan –La visión es impactar a futuro con resultados a mediano y largo plazo-
Dan órdenes	Inspiran para servir de guías
Tienen un pensamiento lineal – se encargan de priorizar-	Tienen un pensamiento global – ven a una empresa como un todo-
Viven en el momento – Necesitan resolver las exigencias diarias-	Anticipan –Piensan en soluciones prolongadas-
Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas	Transforman los paradigmas
Tienen empleados	Tienen seguidores – transforman a las personas-
Tienen autoridad	Delegan funciones
Miden en forma cuantitativa	Miden en forma cualitativa
Pueden ser buenos líderes	Pueden NO ser buenos gerentes
Reaccionan al cambio	Se anticipan al cambio

Figura 1. Diferencia de un Líder y Gerente. Nota Datos tomado de la revista Alto nivel (2016).

Dentro de la gerencia y el liderazgo existen unas diferencias muy importantes y sobre la base del cuadro comparativo expuesto en la (figura 1), *Diferencia de Líder y Gerente*. Cada una de ellas tiene una visión, particularmente el investigador considera que el líder es la clave fundamental de gerencia, para sintetizar este cuadro comparativo se nombra algunos elementos importantes como ejemplo: un Gerente tiene empleados, pero un líder tiene seguidores debido a la transformación positiva que realizan en las personas, un gerente da órdenes de manera autocrática, un líder inspira para servir de guía. Es muy probable que las buenas acciones de un gerente sean valoradas por sus empleados, pero las acciones positivas

de un líder motivan al resto del equipo a seguir esforzándose como un todo para alcanzar los objetivos. Con relación a esta investigación la Organización Swisservice Group como un equipo en formación amerita comprender estas diferencias, con la finalidad de guiar a todo el equipo de Ingenieros y Arquitectos en la profundización en torno a la gerencia y liderazgo y el significado que tiene ser un equipo de gerente-líder.

Liderazgo

Existen muchas definiciones de liderazgo sin embargo tomaremos las mas resaltantes para esta investigación, Por un lado en el trabajo de investigación realizado por Carrión, (2017). Dice que “El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”. (pág. 3).

Siguiendo en el mismo orden de ideas este mismo autor define: “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. (pág. 3).

De acuerdo al trabajo de investigación realizado por Carrión, (2017). Cito lo siguiente “una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes poseen “Inteligencia Emocional” (p.4).

De acuerdo a la investigación realizada por Carrión, (2017). Donde define los distintos estilos de liderazgo y son los siguientes:

- **Liderazgo Autocrático:** Este líder tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores y equipos, inclusive, sobre los miembros del staff. Para ellos, la oportunidad que tienen para dar una opinión es muy pequeña, aunque ésta sea para contribuir con el bienestar de la empresa y/o equipo. Este estilo de liderazgo presenta una alta rotación de personal y niveles grandes de ausentismo. Para tareas y trabajos sin calificación determinada, este estilo puede ser efectivo dado que las ventajas de control superan las desventajas. Es una manera extrema de liderazgo transaccional.
- **Liderazgo Burocrático:** El líder que utiliza este estilo sigue al pie de puntillas las reglas y se asegura al 100% que todo lo que su equipo haya realizado sea lo preciso.

Este estilo de liderazgo funciona bien cuando existen riesgos de seguridad y se utiliza generalmente cuando se trabaja con maquinaria pesada, peso peligroso, grandes sumas de dinero y sustancias tóxicas

- **Liderazgo Carismático:** Estos líderes son grandes inspiradores y muy energéticos para conducir a sus equipos, pero en la mayoría de los casos, tienden a creer más en sí mismos que en sus propios equipos. Esto ocasiona serios problemas, dado que si el líder abandona el proyecto o la empresa, esta última podría colapsar. El éxito de la misma está directamente ligado a la presencia del líder carismático. El liderazgo carismático es similar al liderazgo transformacional.
- **Liderazgo Participativo o Democrático:** Los líderes participativos o democráticos son los que toman la última decisión, pero invitan a los miembros de su equipo a contribuir con la toma de decisiones. Esto a su vez, genera una alta satisfacción por el trabajo y ayuda a desarrollar habilidades. Por ello, los colaboradores sienten el control de su propio destino, están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Este estilo se utiliza cuando la calidad es más importante que la rapidez o la productividad.
- **Liderazgo Laissez-Faire (Déjalo Ser):** Son los líderes que dejan a los miembros de su equipo trabajar por su cuenta. Este estilo funciona cuando la persona que trabaja en el proyecto tiene mucha experiencia e iniciativa propia. Puede resultar efectivo si existe un monitoreo directo de los líderes sobre lo que se está logrando, información que a su vez, es transmitida al grupo.
- **Liderazgo Orientado a las Personas o Liderazgo Orientado a las Relaciones:** Los líderes están completamente orientados a organizar, a hacer de soporte, desarrollar equipos, empoderar a su equipo y fomentar la colaboración creativa. Este es un estilo participativo.
- **Liderazgo Natural:** Es aquel líder que está en cualquier nivel jerárquico de la organización y, que sin tener ningún cargo que se le confiera, está por el simple hecho de satisfacer las necesidades de su equipo.
- **Liderazgo Servil:** Es una forma democrática de liderazgo, dado que todo el equipo participa al momento de tomar las decisiones. Los que apoyan este tipo de liderazgo,

creen que es una buena manera de trabajar en un mundo donde los valores se vuelven cada vez más cruciales. En situaciones de mucha competitividad, esta manera de liderar pierde peso cuando la usan líderes que utilizan otros estilos.

- **Liderazgo Orientado a la Tarea:** Su único interés es que el trabajo se haya cumplido. Saben definir el trabajo, los roles necesarios, ordenan estructuras, planifican, organizan y controlan. El problema es que no piensan en el bienestar de su equipo; por ende, no saben motivar y retener a sus colaboradores. A veces, son de naturaleza autocrática. La mayoría de los líderes utilizan el liderazgo orientado a las personas y el orientado a las tareas.
- **Liderazgo Transaccional:** La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que el líder designa, los miembros de equipo acuerdan obedecer a su líder cuando aceptan el trabajo, donde el líder tendrá derecho a castigar si considera que el trabajo no está como él lo desea. Esto más que un estilo de liderazgo es un tipo de **management**, porque el punto de ejecución es hacia la realización de las tareas a corto plazo.
- **Liderazgo Transformacional:** Estos líderes son considerados por la mayoría de los teóricos del liderazgo como los verdaderos líderes. Ellos inspiran a su equipo de forma permanente y le transmiten un gran entusiasmo. Es importante aclarar que este tipo de líderes necesitan el apoyo de sólo ciertos empleados, es por ello que las organizaciones que utilizan este tipo de liderazgo, se apoyan con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales se aseguran que la tarea se lleve a cabo en forma adecuada. El transformacional, busca nuevas iniciativas y agregar valor.
- **Liderazgo Coaching:** Este líder tiene como objetivo aplicar las herramientas de coaching a su equipo. Le interesa que crezcan como personas, indaga en su vida personal, desea que se sientan integrados en la organización y busca su desarrollo tanto personal como profesional. Lo interesante de este estilo de liderazgo es la conexión que se origina entre los objetivos de los miembros del equipo y las metas de la organización. Se establece una relación de aprendizaje, entendimiento y confianza entre el líder y sus seguidores. Este tipo de liderazgo es apropiado cuando

hay que contribuir con un trabajador a que mejore sus actividades o ayudarlo a mejorar su potencial.

- **Liderazgo Visionario:** Este líder tiene la capacidad de demostrar su visión. Transmite claramente la forma que tiene de ver y hacer las cosas al resto de su equipo, sabe cómo proyectar su emoción y motivación, de una forma tal, que su equipo se involucra rápida y consolidadamente con él por su entusiasmo, positivismo, confianza y empatía. Este estilo de liderazgo deja espacio y libertad para que el equipo actúe, innove y experimente. Se utiliza cuando hay necesidad de cambio o cuando es necesaria una dirección más clara.
- **Liderazgo Afiliativo:** Este líder favorece el clima de fidelidad entre los compañeros. En momentos de conflicto, ásperas, o cuando se necesita amortiguar las diferencias entre los colaboradores, es recomendable. Este líder valora a las personas y sus sentimientos.
- **Liderazgo Resonante:** Goleman (2004), define al liderazgo resonante como el tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Esto se traduce en una empatía propia entre el líder y el liderado, haciéndolos sentir muy bien, garantizando de alguna forma un resultado positivo que se revierte en la productividad de la organización y en el servicio al cliente.
- Desde la perspectiva del investigador los diferentes estilos de liderazgo dan el modo para dirigir las organizaciones sin embargo basado en lo anteriormente expuesto se considera que hay personas con una capacidad de liderazgo con un estilo en particular haciendo de eso un estilo de vida como líder. De acuerdo al concepto de líder citado anteriormente, debe manejarse en diferentes situaciones, debido a esto el guía se ve en la necesidad de adoptar un estilo de liderazgo funcional que permita en un momento y/o situación en particular posicionarse, es decir el líder es un guía que preferiblemente puede ajustarse a las diferentes situaciones con la finalidad de lograr los objetivo y buscar el bien común.

La Estrategia como habilidad

De acuerdo al trabajo de investigación realizado por Valera, (2015). “El termino estrategia se relaciona con otros, tales como procedimientos, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método”. (p. 58). Tomando en consideración el aporte realizado por Madrigal, Berta (2009). “el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea”. (p. 210). De acuerdo al análisis del investigador la estrategia es una destreza que un gerente, supervisor, líder de un equipo debe implementar en su gerencia, de acuerdo a ello obtiene con mayor eficacia los resultados, así que se hace importante resaltar que la estrategia como habilidad permite evaluar el escenario y de acuerdo a ello hacer efectiva la toma de decisiones con la finalidad de alcanzar las metas.

Gestión

Motivado a lo planteado por el trabajo de investigación realizado por: Sánchez, (2017). Donde cita lo expuesto por Ramírez en el año 2005, “la gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado”. (p. 23). También en el mismo trabajo de investigación realizado por Sánchez donde en resumen manifiesta que el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica”. (p. 23).

Bajo la línea de esta investigación el autor ha tomado en consideración algunos conceptos de relevancia, donde permite conocer con mayor claridad el significado, dentro de una organización, institución, empresa es importante que el equipo directivo, supervisor, gerente mantenga claro cada uno de estos, con la finalidad profundizar sobre la gerencia y liderazgo.

Uno de los conceptos de gran importancia para el entendimiento de esta investigación que relacionamos con el logro de las metas propuestas son: planificación, dirección, control, objetivos.

Planificación

Manteniendo en cuenta otras definiciones para la profundización de esta investigación, el autor trae a colación lo expuesto por Sanchez J. (2017) donde Bernal (2012) dice que: la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. (p. 25).

Metodologías más Usadas

En la actualidad existen diferentes metodologías de gerencia y liderazgo, sin embargo de acuerdo al análisis de la investigación las 3 más usadas en las organizaciones, empresas, instituciones, entre otras son: Metodología (P.N.L, Gerencia por Objetivos y Coaching), con la finalidad de orientar a las necesidades de la organización Swisservice Group y así proponer una metodología de acuerdo a la filosofía, misión, visión y objetivo de la organización.

Metodología P.N.L

La PNL tiene sus orígenes en la década del 70 en la universidad de California, en EEUU, donde Richard Bandler y Jhon Grinder estudiaron los patrones de conducta de los seres humanos para desarrollar modelos y técnicas de pudieran explicar el comportamiento y la comunicación humana. De acuerdo a lo que expresa la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, (2006). Ddefine lo siguiente:

Se puede decir que la Programación Neuro Lingüística o PNL es una disciplina que conjuga técnica y arte en busca de la excelencia; a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para alcanzar objetivos, estableciendo la autorrealización personal o impulsando el modelaje de conductas (en terceras personas) y la sinergia (de equipos estratégicamente estructurados).

En este orden de ideas, de acuerdo a la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, (2006). (Citado por Sambrano 1997) define PNL como: “una herramienta

de trabajo, la cual consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal”. (p. 391).

Sintetizando lo que en la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, (2006). Para el líder de una organización lo ideal es que todo individuo que forme parte de un equipo pueda activar sus competencias y aplicarlas en forma automática es decir, de manera natural es por ello que existen diferentes estrategias o técnicas tales como; Anclaje, Re encuadre, Submodalidades, Relajación, Calibración, Modelaje, Inducción, Sincronización, Desincronización. Entre los beneficios que pueden alcanzarse con la PNL están la consecución de Metas, la Auto programación; la Actitud mental positiva; Mejora de autoestima y seguridad personal; Crear el futuro a partir del presente; Construir una vida, cada beneficio acá expresado permite que los lideres puedan mejorar la calidad de vida.

Metodología Gerencia por Objetivos

La Gerencia por objetivos constituye un modelo administrativo y bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de teoría clásica. Su aparición es reciente: en 1954, considerándose a Peter Drucker como su creador. Esta metodología puede ser percibida desde muchos puntos de vista, sin embargo es primordial comprender en mejor dimensión sobre qué consiste la gerencia por objetivos, de acuerdo al trabajo de investigación realizado por Bencomo, (2005) La gerencia por objetivos se define como: “el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos”. Siguiendo con el mismo orden de ideas el autor de este trabajo de investigación expresa que el establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Sintetizando lo que en su trabajo de investigación refiere en cuanto a la gerencia por objetivo Bencomo, (2005). Una organización debe mantener claro sus objetivos, de no ser así es un equipo de trabajo sin ningún rumbo, donde el fracaso sería su mejor resultado, El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y

controlar, el enfoque de este tipo de metodología esta sobre el definir con claridad el objetivo, medir el resultado y compararlo con lo planteado, permitiendo continuamente mejorar el liderazgo y gerencia como equipo de trabajo.

Metodología de Coaching

De acuerdo a la revista de investigación 3 ciencias, El Coaching nace ya hace 30 años. Surge en USA con el objetivo de aumentar el rendimiento individual (posteriormente grupal) de los atletas. La primera edición de “El juego interior del tenis” de Timothy Gallwey sienta algunas de las bases de los paradigmas en los que se sustenta hoy el Coaching:” Con la palabra aprendizaje, no me estoy refiriendo a una acumulación de información, sino al descubrimiento de algo que cambie tu comportamiento”.

Según el trabajo de investigación realizado por Díaz y Guido, (2016). Se cita el siguiente concepto “ el coaching es una metodología que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo, e instrumentos de medición y grupo de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”. (p. 46).

Tomando en consideración la importancia del coaching organizacional se cita lo Bisquerra, (2008). “el coaching es una conversación que involucra como mínimo a dos personas”. (p. 164). En dicha conversación, cabe distinguir los tres elementos básicos que define dicho autor. El coach es la “persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional”, mientras que el coachee es la “persona que recibe la ayuda” y, finalmente, el coaching, descrito como “proceso de ayuda que implica al coach y al coachee. A veces el coachee puede ser un grupo”.

Con todo ello, Bisquerra, (2008). Concluye que: “en el coaching no se dice lo que uno debe hacer; pero se ayuda al interesado (coachee) a que lo descubra por sí mismo y ponga en funcionamiento los recursos necesarios para lograrlo, siempre desde su responsabilidad”. De esta forma, “se da información sobre el comportamiento del coachee para que éste pueda mejorar sus competencias (retroalimentación correctiva)”. (p. 64).

Benavides, (2015). Citando a Kilburg (1996), nos aporta una definición muy completa sobre el coaching empresarial:

Es una relación de ayuda generada entre un cliente (organización), que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachee), y un consultor (coach), que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución; identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización dentro de un acuerdo de coaching definido formalmente. (p. 6).

Análisis Transaccional

De acuerdo a la definición anterior y de acuerdo al trabajo de investigación realizado por Ocerinjáuregui, (2016). Expresa lo siguiente: “teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que, en la actualidad, se aplica para la psicoterapia, el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos”. (p.41). de acuerdo a lo anteriormente expuesto el análisis transaccional es un modelo fundamentado en decisiones que de una u otra manera admite comprender cómo las personas se relacionan entre sí, y con su entorno, con la finalidad de iniciar los cambios personales, laborales, profesionales que sean necesario para un mejor entendimiento con las personas y mejor reacción ante las adversidades.

Es interesante resaltar lo que Ocerinjáuregui, (2016). Expresa en su trabajo de investigación:

La PNL se enfoca en la conducta, es decir, lo importante es saber qué quiere la persona, y esto lo plantea la PNL de una forma muy original: Qué SI quiero. Si analizamos el lenguaje de muchos individuos, vemos como los objetivos tienden a plantearse de manera negativa: No quiero fracasar, no quiero ser gorda, no quiero estar solo. Esto no es correcto, pues ya se ha planteado de manera clara a través de los estudios neurológicos que el cerebro funciona de forma analógica, es decir, no entiende el no. Si le pedimos a una persona que cierre los ojos y no piense en un conejo blanco, la imagen que vendrá a su mente será la del conejo blanco, pues el cerebro responderá de manera automática al estímulo, a la palabra “conejo”. Por esta razón, debemos enfocarnos en el objetivo, en qué realmente queremos y expresarlo de manera positiva, para que la imagen que nuestro cerebro recree sea de lo que realmente queremos, y no de lo contrario. Lo correcto sería decir, en los casos antes citados: Quiero ser exitoso, quiero ser delgada, quiero tener una pareja. (p.45).

Bases legales

Para analizar el marco legal que fundamenta el ejercicio laboral en la República Bolivariana de Venezuela, se toma como esquema a la teoría piramidal de Hans Kelsen, la cual explica al orden jurídico de forma jerárquica, es decir, que para establecer un parámetro legal se debe tomar en consideración la carta magna que involucra el trabajo de investigación. Por este modo iniciaremos desde la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, para posteriormente revisar la **Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2012)**, así como a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), (2005) y **finalmente el Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Asamblea Nacional, 2007)**. El preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela destaca la intención de consolidar **valores como la libertad, la paz, la convivencia, asegurando el derecho a la vida, el trabajo, la cultura, la educación, justicia social, la igualdad sin discriminación**, ni subordinación alguna. En este sentido, el artículo 3 de la Constitución (1999) refuerza con vigor lo previamente señalado: “El estado tiene como fines esenciales la **defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad**, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines”.

En relación con el citado el artículo 3 de la Constitución, en primer lugar éste concibe al individuo como un ser merecedor de oportunidades de desarrollo así como de trato digno, lo cual ha de trasladarse a todos los áreas vitales de los ciudadanos venezolanos, entre esos el ámbito de laboral, más aún cuando es el trabajo una de las principales palancas para la nación, en función de los valores y objetivos perseguido por el país, de modo tal que este proceso requiere darse bajo un espíritu de libertad, paz, convivencia, así como de justicia social e imparcialidad. Por lo tanto, es importante comprender y mantener en cuenta que las condiciones de trabajo necesitan ser congruentes con los valores enunciados en la Carta Magna, y de esta manera se pueda garantizar oportunidades de desarrollo a todos los venezolanos, en sus diferentes áreas de vida y en cada profesión, ocupación y oficio.

En referencia a lo citado anteriormente la organización Swissservice Group en busca de brindar y adaptarse a las condiciones laborales de un ser humano, ejerce funciones sobre espacios adecuados para el desarrollo y crecimiento de todos los integrantes del equipo.

Tenemos el **artículo 87 de la Constitución**, ubicado en el Título III, relativo a los Derechos Sociales, el cual se refiere a las cuestiones laborales, derecho y deber de trabajar, así como a las obligaciones de los empleadores, en garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente adecuados.

De esta manera, el artículo 87 dispone lo siguiente: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes.

La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. “El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones”. Concerniente a este artículo, los empleadores están en la obligación de garantizar las condiciones adecuadas para los trabajadores, igualmente para los fines de controlar el cumplimiento de lo establecido por ley, el Estado fundó el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), el cual es un organismo autónomo, adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo. Con la finalidad de cumplir con lo exigido en los artículos expresados la organización en estudio comprende que es un derecho humano, por tanto exige también en condición de igualdad que dichos empleados cumplan sus jornadas laborales de acuerdo a lo estipulado entre la organización y el equipo de trabajo.

Seguidamente, el **artículo 89 de la Constitución (1999)** es referente a la protección oficial del trabajador, tal como lo expone Garay (2011) en concordancia a dicho apartado, con este artículo se pretende consolidar la progresividad de los derechos laborales. Tal como lo expone el artículo: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley

dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras”.

De este artículo citado se derivan los principios del derecho laboral: progresividad de los derechos laborales, derechos laborales irrenunciables, aplicación de la norma más favorable para el trabajador, todo acto ejecutado por el empleador contrario a la constitución es nulo, prohibición a cualquier forma de discriminación, así como la exclusión del trabajo a los adolescentes, que atente a su desarrollo integral. A esto posteriormente se le añade la justicia social y solidaridad. Ahora bien, con respecto a lo establecido por **la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012)**, citando al artículo 18 de la ley mencionada: “El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales, morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza”.

De modo que este artículo es cónsono con el citado preámbulo de la Constitución, desde la óptica del presente artículo para lograr los fines perseguidos por la nación (consolidar valores como la libertad, la paz, la convivencia, asegurando el derecho a la vida...) y hacer del trabajo un hecho social, bajo un marco de protección, necesariamente habría que humanizar los espacios laborales, lo cual incluye que este sea un espacio estimulante, promotor del desarrollo cognitivo, afectivo, físico y moral (incluso espiritual). Relacionado al anterior punto de reflexión, en el Título III de la Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo, dentro del Capítulo V de las Condiciones Dignas de Trabajo, el Artículo 156 de la LOTTT (2012), refiere lo establecido en cuanto a las condiciones de trabajo: “El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a. El desarrollo físico, intelectual y moral. b. La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c. El tiempo para el descanso y la recreación. d. El ambiente saludable de trabajo. e. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral”.

Por lo tanto, los empleadores precisan adoptar competencias que les permitan proveer oportunidades de desarrollo a su red de trabajadores, para tal fin, los centros de trabajo

requieren funcionar bajo una visión orientada a contemplar a su masa laboral desde sus diversos planos de acción., Tal como lo refiere Robbins (2004), aceptar al trabajador como una persona compuesta por mente, espíritu, que busca sentido y la finalidad de su trabajo. Bajo esta concepción se podría garantizar lo promulgado por el artículo referido, e igualmente en el resto de las leyes establecidas en el Capítulo V de las Condiciones Dignas de Trabajo y aquellas formadas para afianzar el principio de justicia social y solidaridad. Inherente al proceso de trabajo, agregando como principio rector de la ley laboral a la justicia social y solidaridad, lo que direcciona al resto de su articulado.

En consecuencia, la definición de trabajo planteada por la **L.O.T.T.T.** señala al mismo como un hecho social, lo cual se reseñará a continuación, citando al artículo 18 de la ley mencionada: “El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales, morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza”. De modo que este artículo es cónsono con el citado preámbulo de la Constitución, desde la óptica del presente artículo para lograr los fines perseguidos por la nación (consolidar valores como la libertad, la paz, la convivencia, asegurando el derecho a la vida...) y hacer del trabajo un hecho social, bajo un marco de protección, necesariamente habría que humanizar los espacios laborales, lo cual incluye que este sea un espacio estimulante, promotor del desarrollo cognitivo, afectivo, físico y moral (incluso espiritual).

En la Actualidad en Venezuela y en cualquier parte del mundo y de acuerdo a las responsabilidades legales todo Coach Profesional debe regirse bajo el código de ética promulgado por la ICF (**International Coach Federation**) de este código de ética es donde se derivan las siguientes disposiciones:

Segunda Parte: Los Estándares del Código Ético de la ICF

Sección 1: Conducta profesional en general

Como coach, yo:

- Actúo de acuerdo con el Código Ético de la ICF en todas las interacciones, que incluyen la formación de coaches, coach **mentoring** y las actividades de supervisión de coaches.

- Me comprometo a actuar de manera apropiada con el coach, formador, y coach mentor, y contactaré con la ICF para informar sobre cualquier infracción de las normas éticas o posible incumplimiento tan pronto como tenga conocimiento de ello, ya sea que me concierna a mi o a los demás.
- Reconoceré y respetaré los esfuerzos y contribuciones de otros, y solo reclamaré la propiedad de mi propio material. Comprendo que la violación a de esta norma podría exponerme a un recurso legal presentado por un tercero.
- Reconoceré que el Código Ético se aplica a en mi relación con clientes, coachees, estudiantes, mentorizados y supervisados en coaching.
- Mantendré, almacenaré y eliminaré todos los registros, incluidos las comunicaciones y los archivos electrónicos creados durante mis servicios de coaching de tal manera que fomente la confidencialidad, seguridad y privacidad, y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables.
- Utilizaré la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono, entre otros) únicamente en el modo y medida especificados por la ICF.

Es importante comprender que el proceso de Coach amerita respetar las consideraciones establecidas dentro de la I.C.F. para esta investigación es relevante resaltar esta normativa como fundamento legal ya que la propuesta de gerencia y liderazgo es sobre la base de la metodología de coaching, y se requiere que para el proceso de intervención y sesiones la organización conozca de este código de ética.

Definición de Términos Básicos

Competitividad: la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Desempeño: representan acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Delegar: El proceso por el cual se le asigna actividades de trabajo, responsabilidades y autoridad a individuos dentro de una organización.

Funciones del Liderazgo: Las actividades de apoyo al grupo y relación defunciones que tienen que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva.

Organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Toma de Decisiones: Proceso mediante el cual se elige entre diferentes alternativas, un curso de acción que permita alcanzar un objetivo, resolver un problema o solucionar un conflicto.

Sistemas de Variables

En todo tipo de investigación es muy importante definir el sistema de variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos en función de la investigación a desarrollar y así, permite identificar el enfoque del trabajo de investigación.

Operacionalización de las Variables

Según Arias (2006), “una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (p. 103). Esto indica que toda variable debe ser operacionalizada, ya que es un mecanismo importante y necesario para analizar y planificar los datos a necesitar dentro de la investigación en función de la evaluación de una variable en estudio. En esta investigación las variables se tomarán de la descripción del problema a partir de los hechos que actualmente se observan, lo integran o componen.

En cuanto a su Operacionalización, Tamayo y Tamayo (2003), explican que: “las definiciones operacionales son esenciales para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser recogidos en términos de hechos observables” (p.63). Por lo tanto, es

importante la Operacionalización, ya que ayuda a pensar distintas estrategias en función de los indicadores que derivan del análisis de las variables.

Por lo tanto, operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, en pocas palabras esto significa que es necesario e importante definir operativamente el problema, las oportunidades y las necesidades. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. De allí, que la definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir dicho concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta el mismo.

Objetivo General: Proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la Organización Swisservice Group.

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Describir la situación actual en cuanto a Gerencia y Liderazgo dentro de la organización de Estudio.	Gerencia	Según Krygier (1988) la gerencia queda definida como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización	habilidades	aptitudes gerenciales	01 -02	ENCUESTA
			actitudes	conducta determinantes	03 - 04	
			organización	metas-objetivos	05 - 07	
	Liderazgo	Según Hughes, Ginnett y Curphy, (2007) plantean que El liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación	líder	pro actividad	08	
			seguidores	empatía	09	
			situación	condiciones laborables	10	
	estrategias	Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management , por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.	planificación	Cronograma de actividades.	11	
			líneas de acción	priorización de metas	12-13	
			organización	orden de ideas		
	Gestión	Ramírez, (2005) La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado.	resultados	medición de objetivos logrados	14	
			dirigir	respeto y compromiso con el líder	15-16	
			recursos	herramientas necesarias	17	

Continuación...

Tabla 1.Operacionalización de las variables. Fuente: Sequera Roberth (2018)

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Describir la situación actual en cuanto a Gerencia y Liderazgo dentro de la organización de Estudio.	Coaching	El Coaching, según Goldsmith (1990), es un conjunto integrado de acciones, orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial.	desempeño	calidad de trabajo	18	ENCUESTA
			potencial	capacidad de respuesta	19	
			entrenar	Querer y dejarse guiar, asertividad.	20 - 21	
	perseverancia	Martha Alles (2009), define la perseverancia como la firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	posibilidad	Planteamiento de ideas claras.	12-13	
			logro	Medición de objetivos planteados con los objetivos logrados.	22	
	metas	Según Alfred Adler (2005) “Establecer y alcanzar objetivos potencia las capacidades humanas y genera confianza y motivación para marcar metas más y más difíciles”p46	planificación	Evaluación correcta de las metas planteadas sean alcanzables en función al tiempo establecido	23	
			orden	Priorización de objetivos y metas.	12-13-24	

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo de la investigación se presenta el marco metodológico, que según Arias (2006), señala que:

la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, es decir, que para realizar un estudio primero debemos tener el problema planteado para responder a ello, (p. 98).

Es por esto lo más importante ya que, la metodología es una de las etapas de la investigación que implica tener claro y definir las herramientas tales como: técnicas y procedimientos a utilizar para el logro de los objetivos planteados, y además el análisis y la interpretación de los mismos.

Tipo de Investigación

La presente investigación está enmarcada: Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales publicado por la Universidad José Antonio Páez UJAP (2014), la modalidad de la investigación es proyectiva, ya que las investigaciones aplicadas que se encuentran dirigidas a encontrar soluciones a problemas prácticos o necesidades sentidas por un grupo, una institución u organización de orden social, educativo, económico, cultural u otra, a través de la elaboración de un plan, estrategia, programa, diseño o tecnología producto original o adaptado por el investigador. Cumplen con el ciclo planificación-producción-función.

Este proyecto está enmarcado en un proyecto factible, según el Manual de Trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales publicado por la Universidad José Antonio Páez UJAP (2014) el proyecto factible: son trabajos que conllevan propuestas viables para atender necesidades demostradas a través de una investigación de campo o documental,

ya sea de una organización, grupo social o institución, a ser usados como solución al problema delimitado” (p.10). Definición que coincide con las características de este proyecto, ya que elabora propuesta o solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer las necesidades de carácter gerencial de la organización Swisservice Group Caracas Dto. Capital.

Comprendido esto, es por ello, que el trabajo de investigación cumple a cabalidad con dichas características, ya que, el estudio permitirá a través de la elaboración de una propuesta metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group.

Es de suma importancia resaltar que, el Manual de Normas de la UJAP (2014), señala que: “el Proyecto Factible, contemplan tres fases: diagnóstico y/o establecimiento de la necesidad, un estudio de factibilidad en los aspectos: normativo, planificador, social, cambio, profesional y/o costo-beneficio, puede incluir impacto ambiental, y otros) y desarrollo de la propuesta.” (p.10) Este tipo de investigación permitirá evaluar la situación actual dentro de la organización en estudio con la finalidad de medir las fallas de liderazgo y gerencia que se observan dentro de la organización en estudio, y que sirva como indicador para llevar a cabo una propuesta de gerencia y liderazgo que permita lograr los objetivos dentro de Swisservice Group.

- **Según la profundidad es una investigación descriptiva**

En relación a la investigación descriptiva, Arias (2006) señala lo siguiente:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24).

Es decir, sirve para explicar las características más importantes que se va a estudiar para llegar a conocer las situaciones que predominan a través de la descripción de las actividades, procesos e identificando las relaciones entre dos o más variables.

- **Según su enfoque es cuantitativo**

El enfoque cuantitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2014) enfatizan que:

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con bases en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías. (p.04).

Por consiguiente, el enfoque cuantitativo pretende acotar intencionalmente la información, midiendo con precisión las variables del estudio. Y en este caso para analizar la información recopilada en el diagnóstico a través de la encuesta a realizar.

Diseño de la Investigación

Con referencia al diseño de la investigación, constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes, por lo que Arias (2006), señala que: “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado y expuesto en el capítulo I de este trabajo de investigación” (p. 26). Actualmente la organización presenta una serie de dificultades a nivel de gerencia y liderazgo y según la evaluación de guía directa no le permite poder lograr los objetivos planteados referentes a la organización, es por ello que el plan o diseño de la investigación se realizará con el esquema general de la misma e incluirá el qué hacer del investigador con respecto a la problemática planteada, sus implicaciones y finalmente como se analizará con los datos recolectados.

· Según el método de recolección de datos es una investigación de campo

De acuerdo con el objetivo general “Proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group, el trabajo se enfocará en una investigación no experimental de campo la cual está estrechamente vinculada con los mismos, obteniendo la información de la realidad del sitio en estudio. Es oportuno e importante mencionar que la Investigación de campo según Manual de La UJAP (2014) destaca que:

Se apoya en informaciones provenientes y/o recabadas en el contexto a investigar, en ellas se analizan de manera sistemática los problemas que surgen de la realidad. Su propósito puede ser: describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza, determinar los factores que la constituyen, predecir su

ocurrencia, identificar los elementos que constituyen un fenómeno en su ambiente natural. (p. 6).

Tomando en consideración estos aspectos los datos serán recolectados y evaluados en las instalaciones de la organización Swisservice Group, Caracas Dto. Capital de manera que se pueda dar respuesta al problema planteado.

- **La investigación es no experimental**

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que será no experimental, “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p.149); lo que quiere decir que se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

- **Es una investigación de tipo documental**

Según el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez, (2014). Investigación Documental: las investigaciones documentales abordan problemas desde un nivel teórico con el propósito de analizar los diversos fenómenos de la realidad (históricos, psicológicos, sociológicos, pedagógicos, y otros) a través de la indagación sistemática, exhaustiva y rigurosa de material documental para extraer los datos a analizar. Es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar en conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y/o electrónicos. Pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Población y Muestra

Población

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. En cuanto a la población de la investigación, Arias (2006), la define como “un conjunto finito o infinito de

elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Dicho esto, se debe señalar que en el caso en estudio la población, fue finita; ya que, se conoce con precisión la cantidad de unidades que la integran, y además hay un registro documental de dichas unidades; tal como lo expresa Arias (ob.cit.).

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicará el instrumento (encuesta) a todo el personal que integra toda la organización Swisservice Group, el personal está conformado por un grupo de ingenieros y arquitectos que en total son 20 personas, es decir la población es igual a la muestra, dicho grupo está siendo guiado por el monitor principal (jefe) de dicha organización.

Sin duda alguna, esto permitirá evaluar la situación actual de gerencia y liderazgo dentro de la organización de manera precisa, y así determinar la factibilidad de la implementación de la propuesta de una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group.

Esta población referida está directamente vinculada a la problemática de gerencia y liderazgo descrita en el Capítulo I de esta investigación en estudio de esta organización mencionada.

Muestra

Con respecto a la muestra; Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que: “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p.173). En ese sentido, su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación.

Es por ello que, al seleccionar una muestra, si se sabe que ésta constituye un subconjunto de la población, debemos tener cuidado que la misma, tenga las mismas propiedades de la población y que obedezca a determinados argumentos, para decir que es una muestra representativa, por lo tanto, al existir una población pequeña como campo de investigación se deberá tomar su totalidad como campo de estudio para así obtener resultados precisos y confiables.

Para Arias (2006), "La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". (p.81).

En vista de que la población es pequeña se tomó toda para el estudio y este tipo se denomina muestreo censal. Por lo tanto, el tamaño de la muestra es igual a la población, porque representa la suma total del universo que se va a estudiar, las cuales poseen características comunes dando origen a la investigación, en este sentido López (1998), opina que "la muestra censal es aquella porción que representa toda la población". (p.123)

Comprendido lo anteriormente expuesto, en este trabajo de investigación la muestra estuvo constituida por un grupo de veinte (20) personas y la Organización Swisservice Group. Esta muestra referida está directamente vinculada a la problemática en estudio de esta organización mencionada y es la totalidad de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez efectuada la identificación, conceptualización y operacionalización de las variables consideradas y definidos los indicadores, así como el tipo y diseño de la investigación y a la muestra adecuadas al problema de estudio, la siguiente etapa del proceso consistió en recolectar los datos e informaciones pertinentes, ello implica hacer uso de las fuentes y las técnicas para el fin.

Técnicas de Recolección de Datos

Para el progreso y desarrollo de esta investigación se utilizó herramientas que permitan recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática y lograr los objetivos de este trabajo de investigación. En este sentido Acevedo y Rivas (2006), señala que la técnica de recolección de datos: "es el conjunto de procedimientos organizados que se realizan durante un proceso de recolección de información" (p 307). En este mismo contexto, se aborda como técnica la encuesta que según Arias (2006), sostiene que la encuesta es "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular" (p.72).

En función del logro de los objetivos y por el tipo de estudio se aplicó como guía el uso de la observación directa, según Arias (2006), indica que la observación directa consiste: “en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación pre-establecidos”. (p.67).

Como una de las herramientas más usada, ya que nos permitió conocer de manera directa y oportuna la situación actual de esta organización Swisservice Group, se utilizó como técnica la encuesta la cual es fácil de usar, popular y con resultados directos. Cabe destacar, que para la recopilación de información es necesaria la utilización de este recurso, así mismo, el instrumento se derivó el cual está estructurado por unos ítems de respuesta según la escala de Liker.

Para la realización de este proyecto fue necesario la aplicación de la técnica de recolección de datos que empleada engloba los siguientes elementos:

Guía de observación directa: Se fundamentó en la observación directa de las actividades diarias de la organización Swisservice Group, con la finalidad de identificar las diferentes fallas más recurrentes que pueda presentar la gerencia y liderazgo de esta organización (ver anexo 1).

- **Encuesta:** Es una técnica que permite la obtención de datos puntuales y oportunos e información suministrada por un grupo de personas, sobre sí mismo o con relación a un tema o asunto en particular, que interesa a la investigación planteada. Debido a ella se puede obtener con mayor apreciación el problema planteado.
- **Libros de textos:** Los libros utilizados se basan en estudios especializados en materia de metodología, gestión, gerencia y liderazgo, investigaciones y tesis de grado, tesis doctoral, revistas técnicas.

Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos e información según Sabino (2000), afirmó que:

Son los recursos de que puede valerse el investigador a los problemas, extraer de ellos la información: formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos e información, sobre un problema o fenómeno determinado. Cuestionario, termómetro, escalas ecosonogramas. (p.184).

Al respecto, Acevedo y Rivas (2006), lo define como: “un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección” (p307).

Tal conceptualización permite una variada gama de acepciones de la noción de instrumentos, ejemplos de ellos sería, el cuestionario, en cuya estructura queda plasmado las respuestas y opiniones del encuestado, la guía de observación donde el investigador anota sus observaciones, las computadoras portátiles, entre otros.

Los dispositivos o formatos que se utilizarán para obtener y registrar la información fueron:

- **Guía de observación directa:** consiste en listar una serie de eventos, procesos, hechos o situaciones a ser observados, su ocurrencia y características (ello es factible con base a un ejercicio de visión previo con miras a establecer los aspectos a observar). Se asocia generalmente con las interrogantes u objetivos específicos del estudio.
- **Cámara Digital:** la cámara se utilizó para dejar un registro fotográfico de los procesos de observación directa, tales como: área de trabajo, lugar de descanso, reuniones, grupos de trabajo, herramientas de trabajo, entre otros.

Validez y Confiabilidad

En lo concerniente a la validez y la confiabilidad de un instrumento de medición, se señala que cuando se esté llevando a cabo una investigación perteneciente a cualquier campo de la investigación, dicho instrumento debe ser confiable y válida.

La validez de un instrumento de recolección de información, prueba que este está midiendo lo que realmente debe medirse según los objetivos de la investigación y la confiabilidad es una prueba o medida de conducta confiable que mide la misma cosa más de una vez y produce el mismo resultado.

Validez

La validez del instrumento según, Hernández, Fernández y Baptista, (ob.cit.) señala en términos generales, que ésta se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Es decir, que es realizado a través de la comparación del cuadro

de Operacionalización de variables con el instrumento a implementar o diseñado para la investigación.

Para determinar la validez se puede tener en cuenta diferentes tipos de evidencia, en esta investigación se considerará la validez de contenido ya que ésta determina de hasta donde los ítems, preguntas, enunciados o proposiciones de un instrumento son representativas del dominio o universo del contenido de aspectos, características, variables o propiedad que se desea medir. Este tipo de validez no puede expresarse cuantitativamente mediante un índice o coeficiente, más bien es cuestión de juicio. El procedimiento más comúnmente utilizado para determinar este tipo de validez se conoce como juicio de expertos.

En este caso, la validación del instrumento se obtendrá a través de opiniones de los especialistas validadores del instrumento, es decir, a través del juicio de tres (3) expertos, un metodólogo y dos especialistas en el área de gerencia y liderazgo y con postgrado, de tal manera, que se someterá a consideración y juicio de conocedores de la materia para facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y viabilidad de la investigación, analizando la congruencia entre las interrogantes y las variables en estudio.

Confiabilidad

La confiabilidad, tiene que ver con la exactitud con que los ítems que conforman el instrumento representen el instrumento. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2010). la confiabilidad “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200), es decir; que para que el instrumento sea confiable debe producir resultados consistentes y coherentes. Esto se puede representar numéricamente a través de un coeficiente el cual oscila entre cero (0) y uno (1), es decir, pertenece al intervalo cerrado. En consecuencia, cuando un instrumento representa un coeficiente igual a cero (0) indica que carece de confiabilidad mientras que cuando logra el valor uno (1) indica que el instrumento logra la máxima confiabilidad.

Para ello Palella, S. y Martins, F (2006), destacan que: “cualquier instrumento de recolección de datos que se aplique por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0.61 puede aceptarse como satisfactoriamente confiable” (p.155). Para esta

investigación la confiabilidad del instrumento se determinó a través de una prueba piloto, la cual se aplicó a una porción de la población distinta a la muestra de estudio, esta prueba piloto es un proceso de ensayo en la aplicación de la técnica seleccionada para la recolección de datos, que permite evaluar su eficiencia en función del problema motivo de la investigación; este proceso se llevó a cabo previo a la aplicación definitiva de la técnica.

No obstante, para establecer la confiabilidad y validez, será necesario tomar una muestra de veinte (20) a quienes se les aplicará el instrumento de la escala de Liker comprende en una serie de enunciados y permite evaluar en qué grado una persona está de acuerdo o en desacuerdo con ellos. Es una manera común de evaluar actitudes, opiniones y más.

Para realizar el cálculo de la confiabilidad de la prueba piloto se plantea utilizar la fórmula de coeficiente de alfa Cronbach.

· **Donde:** $\alpha = \left[\frac{K}{2} \right]$.

K= a un número total de ítems en la prueba.

Si²= varianza del instrumento

St² = Varianza de los ítems.

Nota: el resultado debe ser comparado con la siguiente tabla que se anexa, y poder verificar el grado de confiabilidad de los ítems, el grado, de acuerdo a lo anteriormente expuesto se presenta a continuación la tabla de los valores, con respecto a la confiabilidad.

Figura 2.

Significado de los Valores del Coeficiente

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.00 a 0.20	Muy Baja *
0.21 a 0.40	Baja *
0.41 a 0.60	Madia *
0.61a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Palella, S. y Martins, F. (2006, p. 155).

Aplicando la fórmula de confiabilidad de Alfa Cronbach se deberá obtener un coeficiente de más de 0.60 para poder decir que es de alta confiabilidad, lo que querrá decir que cuantas veces sea aplicado el instrumento se obtendrán resultados similares en un % de los casos (Palella y Martins, 2006)

Aplicado el coeficiente Alfa Cronbach a los veinticuatro ítems del cuestionario para la recolección de datos de la investigación, el resultado se situó en cero con ochenta y dos (0,82) (ver tabla x), por lo tanto, la confiabilidad del instrumento está situada dentro de la escala como muy alta.

Análisis de cálculo de Alfa Cronbach

- Se procede a calcular la varianza de los ítems y para obtener la varianza necesitamos la media estadística con fines ilustrativos tomaremos la media y varianza de la primera pregunta consultada a los 20 integrantes del equipo.

El valor de la media es de 4.15.

- Ahora calcularemos el valor de la varianza.

$$\frac{2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2 \quad 2}{2}$$

- luego de tener la Sumatoria de Varianzas de los Ítems ($\sum Si^2$) y Varianza de la suma de los Ítems (S_t^2), queda sustituir en la fórmula de Alfa Cronbach los valores correspondientes.
- Formula de Alfa Cronbach

$$\frac{\sum Si^2}{S_t^2}$$

- Ahora sustituimos:
- $\frac{\sum Si^2}{S_t^2}$, el valor de Alfa Cronbach luego de sustituir en la ecuación es **de 0.82.**

Tabla 2. Datos de respuesta obtenidas en la encuesta aplicada.



N° PREGUNTAS																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	total
4	1	1	1	1	2	3	1	1	4	3	2	2	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	1	54
5	3	3	2	1	4	4	3	3	4	4	4	2	4	2	2	4	5	4	3	5	3	2	1	77
4	4	4	2	1	5	4	3	2	4	3	4	2	4	3	2	5	4	5	2	4	2	3	1	77
5	2	3	1	1	5	4	3	2	4	3	4	2	4	3	2	4	4	5	2	4	2	3	1	73
4	1	1	1	1	4	4	3	1	4	4	3	3	4	3	2	4	4	5	3	5	2	1	1	68
4	3	3	1	1	5	4	2	3	5	4	4	5	3	4	1	5	3	4	1	5	4	3	1	78
4	3	2	1	1	4	4	4	2	4	3	3	2	4	4	1	4	4	3	3	5	3	2	1	71
4	2	2	1	1	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	1	5	4	4	2	4	2	2	1	73
5	3	4	1	1	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	1	3	1	78
4	3	1	2	1	4	4	3	3	5	5	4	3	4	3	2	4	4	5	2	3	2	3	1	75
4	3	2	1	1	4	4	3	3	5	3	4	2	4	4	1	5	5	5	3	5	2	2	1	76
4	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	5	2	3	2	1	5	3	4	3	4	1	3	1	60
4	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	4	2	3	2	1	4	3	3	3	4	1	3	1	57
4	2	2	1	1	4	4	1	2	4	3	4	3	4	4	1	5	3	4	3	3	1	3	1	67
4	1	1	2	1	2	3	1	1	4	4	5	2	3	2	1	5	3	4	3	4	1	3	1	61
4	3	2	1	1	5	4	2	3	5	4	4	5	3	4	1	5	3	4	1	5	4	3	1	77
4	3	2	2	1	4	4	3	2	5	3	4	2	4	5	1	5	5	5	3	5	2	2	1	77
4	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	5	2	3	4	1	5	3	4	3	4	1	3	1	62
4	2	2	1	1	4	4	2	3	5	4	4	3	3	4	1	5	4	4	2	4	2	2	1	71
4	1	1	2	1	2	4	2	1	4	4	5	2	3	2	1	5	3	4	3	4	1	3	1	63
0.13	0.98	1.00	0.22	0.00	1.31	0.20	1.06	0.79	0.24	0.33	0.58	0.88	0.26	0.91	0.34	0.25	0.54	0.45	0.47	0.48	0.89	0.36	0.00	

Autor: Sequera Roberth (2018).



- **Formula de alfa Cronbach (**

$$\frac{1}{K} \left[\frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right]$$

Dividiremos la formula en dos secciones, sección uno y sección dos, con la finalidad de hacer este análisis lo más didáctico posible.

- **Formula Sección uno:** = $\frac{1}{K}$,

- **formula Sección dos:** $\left[\frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right]$

Procedemos a sustituir cada valor dentro de la fórmula para obtener el resultado final.

$\frac{1}{24} \left[\frac{12.67}{59.7763158} \right]$, el *valor* de Alfa Cronbach luego de sustituir en la ecuación es de **0.82**.

Tabla 3. Valores para formula de alfa Cronbach

K (preguntas)	24
Zvi varianza de los ítems	12.67
Varianza del instrumento	59.7763158
sección uno	1.04347826
sección dos	0.78811358
Valor de alfa	0.82237939

Autor: Sequera Roberth (2018).

Técnica de procesamiento y Análisis de los datos

Una vez que se han aplicado todos los instrumentos a la muestra seleccionada, se obtiene una cantidad de información y datos que deben ser minuciosamente revisados y analizados de manera cuantitativa, con la finalidad de que pueda responder a cada uno de los objetivos de este trabajo de investigación, primero se organizó dependiendo de las características de la información y luego se registran las técnicas de análisis empleadas por el autor.

Según Sabino, C. (2002), el análisis cuantitativo se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación. Donde señala que, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente”. (p. 134).

Fases de la Investigación

De acuerdo a esta modalidad de investigación y con el fin de cumplir con los requisitos exigidos en un proyecto factible, se incluyeron tres fases en el estudio:

- Fase I: Estudio diagnóstico
- Fase II: Análisis y Diseño de metodología de de estrategias de Gestión
- Fase III: Estudio de Factibilidad.

Fase I. Diagnostico

Diagnosticar la situación actual en cuanto a Gerencia y Liderazgo de la Organización Swisservice Group, S.A

En esta fase se realizó un estudio diagnóstico con la finalidad de conocer la situación actual en cuanto a gerencia y liderazgo de la organización Swisservice Group se refiere, se inicia esta fase al descomponer las variable, recurriendo a la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario y así lograr la información necesaria para el análisis, luego se realizó un recorrido por las instalaciones donde funcionan las actividades concernientes a la gerencia y liderazgo de Swisservice Group, utilizando como técnica la observación directa y como instrumento la Guía de Observación.

Aplicando estos dos instrumentos ya mencionados, se recopiló toda la información necesaria para el análisis de la situación actual dentro de la organización Swisservice Group, visualizando la falta de planificación, estrategias incumplimiento en los objetivos planteados, ausencia de un liderazgo adecuado y consecuente con esto una metodología como estrategia principal para gerenciar y liderar esta organización, Todo esto, con la finalidad de identificar las distintas situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de elaborar una Propuesta de una metodología de Gerencia y Liderazgo como estrategia de Gestión para lograr los objetivos en la organización Swisservice Group.

Guía de observación Directa

El fin de la guía de observación directa de las actividades que se desarrollan dentro de la organización Swisservice Group, es determinar minuciosamente las fallas en cuanto a gerencia y liderazgo se refiere, con la intención que se compruebe el problema planteado y así identificar las variables que influyen negativamente dentro de la organización en cuanto a se refiere a gerencia y liderazgo, al identificar estas variable permitirá presentar una propuesta funcional y oportuna para los retos de esta organización.

La guía de observación directa es un conjunto de apreciación que hace el investigador según su criterio y juicio que permite obtener un indicativo de la situación actual que se analiza e investiga, y así conocer los datos necesarios para conocer con mayor afinidad la descripción planteada. Esta guía de observación directa es importante realizarla ya que coadyuva al investigador poder conocer la situación actual de la organización Swisservice Group.

Al obtener la apreciación según los instrumentos aplicados, será necesario analizar las diferentes estrategias de gerencia más utilizadas con la finalidad de tomar en consideración la estrategia de gerencia mas practica para los integrantes de la organización y de esta manera el investigador presente la propuesta sobre la base de la metodología ideal para las necesidades de la Organización en estudio.

Fase II. Análisis y Diseño

El análisis comparativo de metodologías más usadas en la actualidad dentro de las organizaciones, tales como Metodología (P.N.L. Gerencia por Objetivos y Coaching) y diseño de un plan de gestión basado en la metodología que se adapte a las necesidades y requerimientos de la filosofía, misión, visión y objetivo de la Organización Swisservice Group, se fundamentó en los resultados del diagnóstico donde se evidenció la necesidad de proponer este plan como propuesta, pues el propósito de este diseño está orientado en promover el desarrollo de conocimientos, habilidades, conductas, pensamiento crítico a través de una metodología de Coaching que permita mejorar la gestión de todo el equipo de la organización Swisservice Group.

Fase III. Factibilidad

La actual investigación por estar enmarcada internamente en la modalidad de proyecto factible, se determina la factibilidad de la misma y por correspondiente su aplicabilidad.

En esta fase se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, buscando la posibilidad de desarrollar el proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada en la fase anterior. A continuación, se describen los aspectos fundamentales de factibilidad de la propuesta:

La **factibilidad técnica** dicha factibilidad es la que estudia la posibilidad de presencia de los recursos técnicos, como computadoras, impresoras, video beam.

La **factibilidad operacional** esta factibilidad es aquella ligada a la disponibilidad de los recursos humanos que habrán de participar dentro de la organización.

La **factibilidad social** que está enfocada en el bienestar principalmente de todos los integrantes de dicha organización.

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, una vez aplicadas las técnicas e instrumentos, se presentan los resultados obtenidos, producto de abordar a todo el personal que integra Swisservice Group; es importante señalar que dicho personal en estudio está conformado por ingenieros y arquitectos, la observación directa parte de la visita a las instalaciones de la empresa, utilizando como instrumento la guía de observación. Al respecto Tamayo y Tamayo. (2004) opina que “una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permite llegar a conclusiones con la hipótesis planteada”.

Aunado a esto, se procedió a concentrar, ordenar y tabular la información que posteriormente se representó mediante las tablas y gráficos de tipo circular, cuyo análisis se realizó mediante el criterio estadístico basado primero en la validación del instrumento del cuestionario aplicando el método de alfa Cronbach, el cuestionario se basó en el método de la escala de Liker, con la finalidad de obtener con mayor precisión la opinión de los integrantes de la organización.

Esta información es presentada en cuadros ordenados por variable, dimensión e indicadores de cada uno de los ítems del instrumento, obtenidos en función de dar respuesta a los objetivos y a las variables planteadas en el estudio. Adicionalmente, para el análisis de la Guía de Observación se utilizó para el procesamiento y análisis de los datos una hoja de cálculo y posteriormente se representó mediante gráficos de tipo barra con la relación a la opinión de los integrantes de Swisservice Group en estudio.

A continuación, se presentan los resultados y análisis correspondientes para dar respuesta al primer objetivo, el cual está dividido en dos partes como se indica en el marco metodológico, la primera parte del cuestionario que corresponde al (anexo A).

Análisis del Cuestionario (Anexo A)

Pregunta 1. ¿Considera que su jefe reúne los conocimientos y la experiencia dentro del área de la industria de la construcción que le permita dirigir, coordinar, analizar, calcular para las funciones que ejerce?

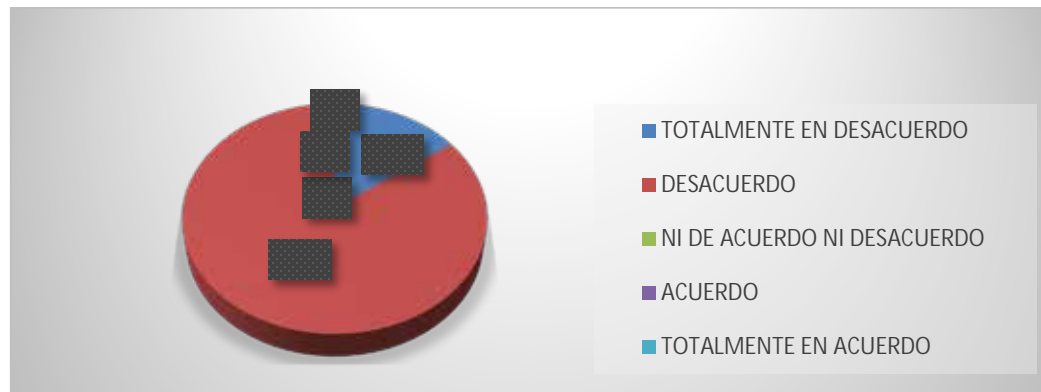
Variable: Gerencia, **Dimensión:** Habilidades, **Indicador:** Aptitudes Gerenciales

Cuadro I.

Evaluación de experiencia

PREGUNTA 1	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	15%
DESACUERDO	17	85%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Sequera, (2018).



. Porcentaje de opinión en cuanto a conocimientos y experiencias del jefe.

Fuente: *el autor.*

En el (Gráfico 1), se puede observar que el 85% señaló que el actual Jefe no posee conocimientos mínimos dentro de la construcción, un 15% está en total desacuerdo. Se puede deducir que el jefe (monitor principal) de la organización Swisservice Group no maneja los términos y conceptos fundamentales a nivel de ingeniería, sin embargo esta apreciación de la muestra no indica que el M.P. no pueda Gerencial.

Pregunta 2. ¿Cree Ud. que su líder debería seguir ejerciendo sus funciones dentro de esta organización?

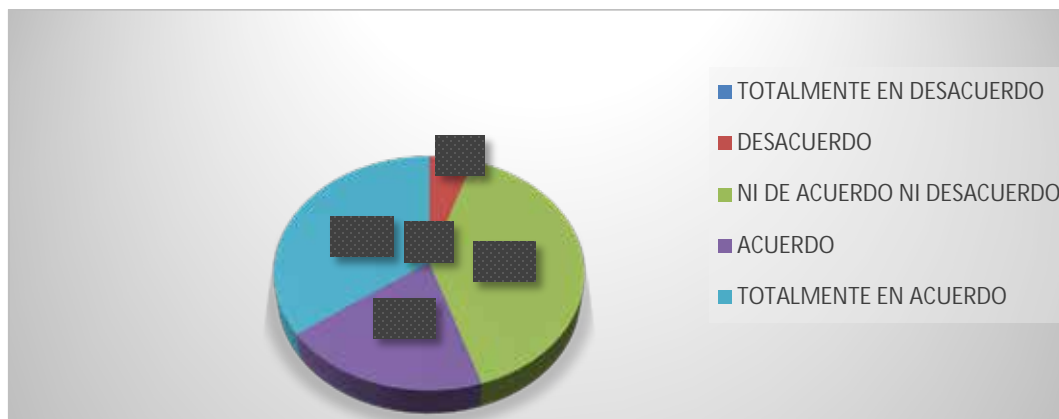
Variable: Gerencia, **Dimensión:** habilidades, **Indicador:** aptitudes gerenciales

Cuadro II.

Continuidad de funciones en la organización.

PREGUNTA 2	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	1	5%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8	40%
ACUERDO	4	20%
TOTALMENTE EN ACUERDO	7	35%
TOTAL	19	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Distribución de opinión en cuanto al ejercicio de las funciones del líder.

Fuente: *el autor.*

Estos resultados muestran una vertiente bastante interesante, considerando el grafico 1. Se observa, que el líder-jefe, posee actitudes y aptitudes gerenciales de acuerdo al porcentaje de distribución, sin embargo es importante involucrarse un poco mas con los conceptos de ingeniería, consolidando estos conocimientos. De acuerdo a los valores obtenidos aun desean que el líder continúe ejerciendo las funciones gerenciales dentro de la organización.

Pregunta 3. ¿Esta Ud. de acuerdo en cooperar con tiempo extra una vez a la semana con la organización Swisservice Group siempre que sea necesario para lograr los objetivos planteados?

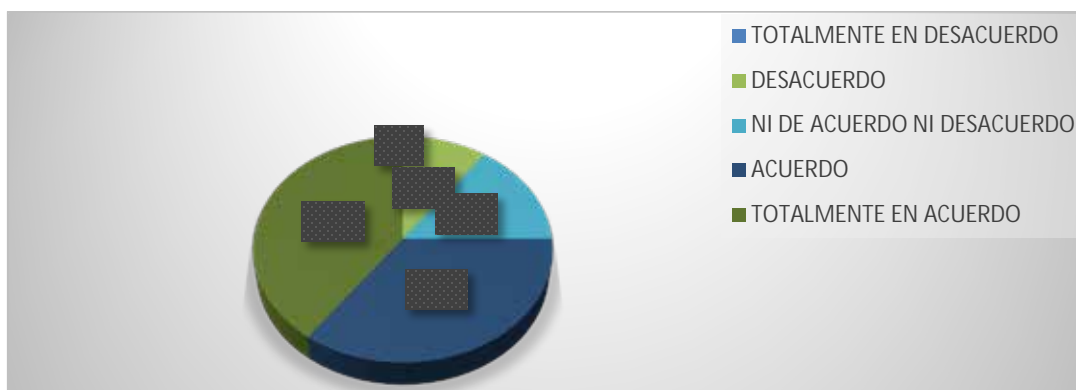
Variable: Gerencia, **Dimensión:** actitudes, **Indicador:** conductas determinantes.

Cuadro III.

Disposición con tiempo extra.

PREGUNTA 3	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	2	5%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	15%
ACUERDO	7	35%
TOTALMENTE EN ACUERDO	8	40%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Representación grafica de respuesta en cuanto al tiempo extra.

Fuente: *el autor.*

De acuerdo a los resultados, existe un porcentaje dispuesto a brindar tiempo extra mientras sea para lograr los objetivos de la organización Swisservice Group, este porcentaje de un **35% y 40%** muestra una gran receptividad en cuanto a dicho planteamiento, dando un porcentaje en conjunto de **75%**; un pequeño porcentaje no está de acuerdo en laborar tiempo extra.

Pregunta 4. ¿Aceptaría un llamado de atención si incurriera en un error como por ejemplo: no tener las asignaciones laborales para el tiempo asignado"?

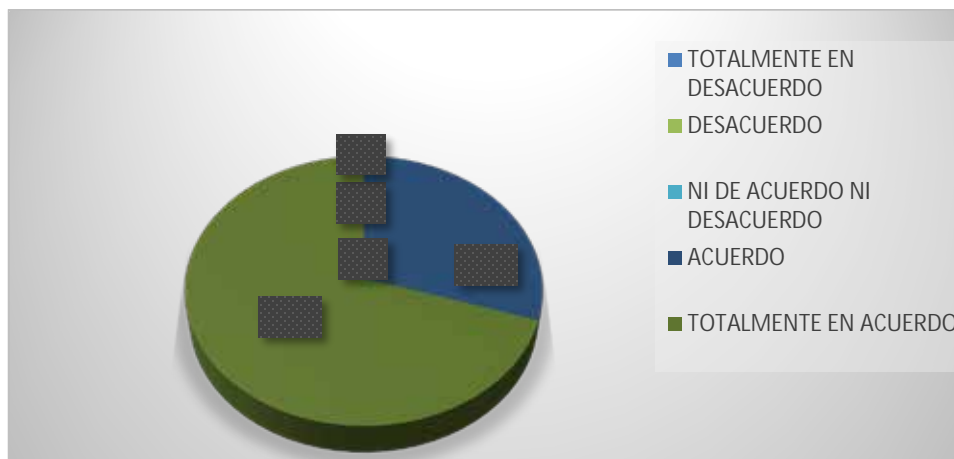
Variable: Gerencia, **Dimensión:** actitudes, **Indicador:** conductas determinantes

Cuadro IV.

Aceptación de errores.

PREGUNTA 4	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	6	30%
TOTALMENTE EN ACUERDO	14	70%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Representación grafica de la variable aceptación de errores.

Fuente: *el autor.*

Con el fin de lograr los objetivos planteados por la organización y mejorar el desempeño del equipo en función del crecimiento organizacional, son importantes los resultados obtenidos en esta pregunta, permitiendo reconocer los errores y mejorar las acciones, se obtuvo un **70%** en total acuerdo y un **30%** en acuerdo, de asumir el compromiso de rectificar y aceptar llamados de atención con motivos justificables, como por ejemplo no tener las asignaciones en el tiempo planificado.

Pregunta 5. ¿Esta Ud. de acuerdo en mejorar la planificación y estrategias de organización dentro Swisservice Group?

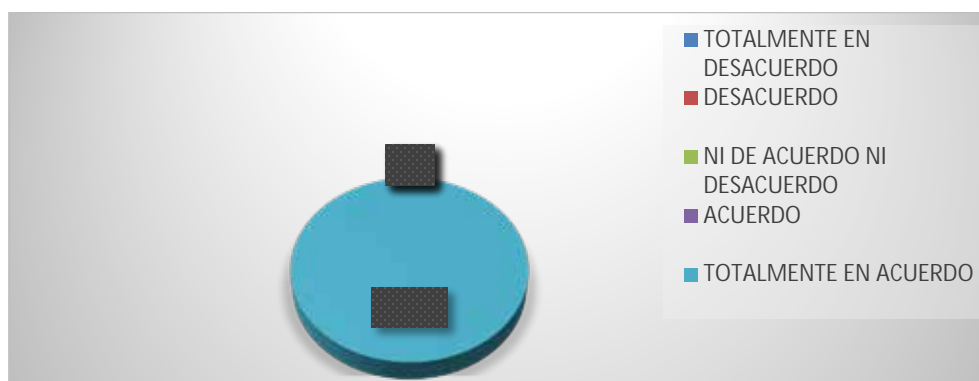
Variable: Gerencia, **Dimensión:** organización, **Indicador:** metas y objetivos

Cuadro V.

Planificación y estrategias

PREGUNTA 5	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	20	100%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera (2018).*



Opinión grafica en cuanto a la planificación y estrategia.

Fuente: *el autor.*

El 100% de la muestra encuestada opina estar totalmente en acuerdo mejorar la planificación, estos resultados brindan una apreciación grupal e indicativo importante, y responde a la realidad de la organización de acuerdo a la apreciación del investigador, Swisservice Group carece de una planificación correcta y adecuada y el equipo lo reconoce, pudiendo esto ser una tarea principal e importante que se deba corregir para lograr los objetivos planteados.

Pregunta 6. ¿Conoce claramente la visión y misión de la organización Swisservice Group?

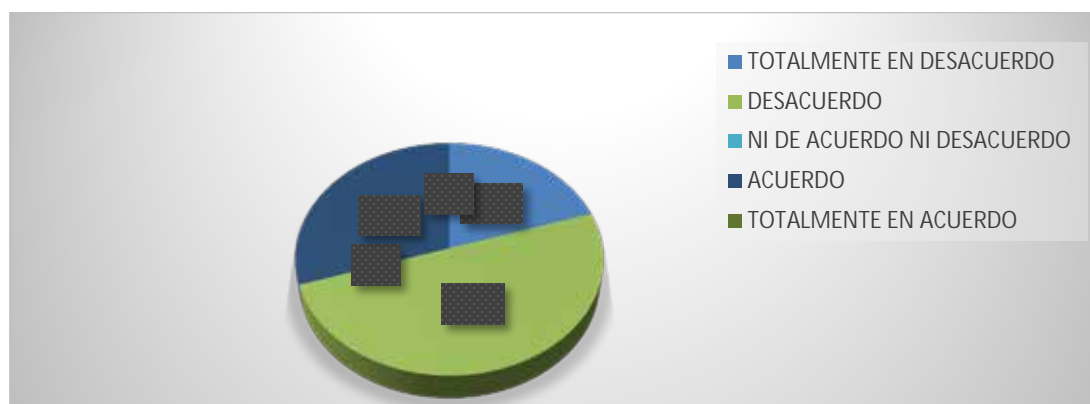
Variable: Gerencia, **Dimensión:** organización, **Indicador:** metas y objetivos

Cuadro VI.

Conocimiento de la misión y visión

PREGUNTA 6	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	20%
DESACUERDO	10	50%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	6	30%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Sequera, (2018).



Representación porcentual del conocimiento de la visión y misión de S.G.

Fuente: *el autor.*

Un **50%** en desacuerdo y **20%** totalmente en desacuerdo, muestran que no tienen una misión y visión con respecto a la organización Swisservice Group. Y solo un tercio de la población consultada que es un **30%** responde que conocen la visión y misión de la organización. Sin embargo, esto deja una opinión bastante importante de la población consultada, ya que permite ver que esta empresa carece de una comunicación efectiva e incluso no tienen bien fijado la misión y visión de la organización.

Pregunta 7. ¿Siente que la organización no logra los objetivos planteados?

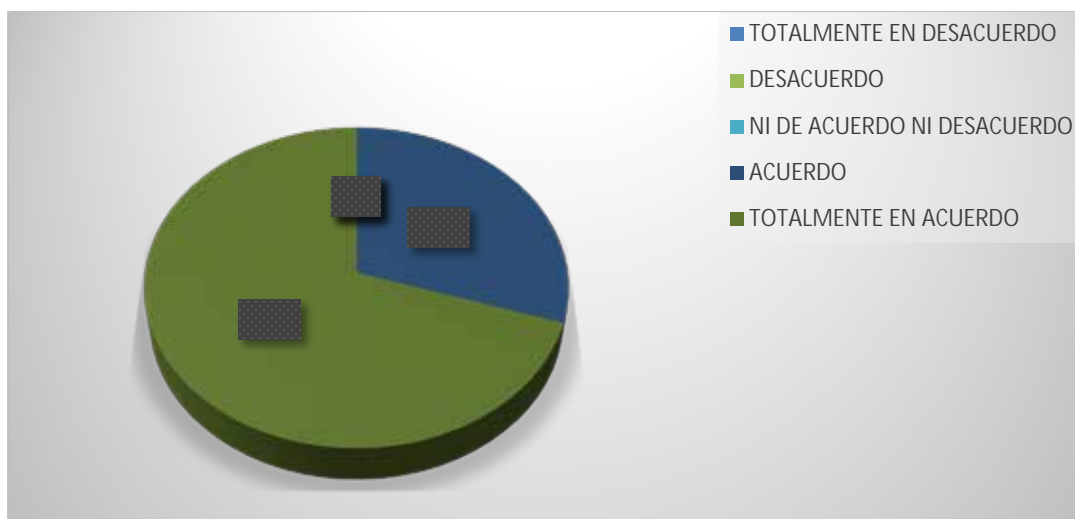
Variable: Liderazgo, **Dimensión:** organización, **Indicador:** metas-objetivos.

Cuadro VII.

Objetivos planteados.

PREGUNTA 7	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	6	30%
TOTALMENTE EN ACUERDO	14	70%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Representación de opinión con respecto a los objetivos planteados.

Fuente: *el autor.*

Según el resultado el **70%** está totalmente en acuerdo y un **30 %** expresa estar acuerdo en que la Organización Swisservice Group no logra los objetivos, es un indicador importante que permite evidenciar una falla de organización y planificación dentro de las actividades. De acuerdo a los resultados obtenidos toma importancia y veracidad el proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia para lograr los objetivos planteados.

Pregunta 8. ¿Puede evidenciar iniciativa propia de su líder en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras?

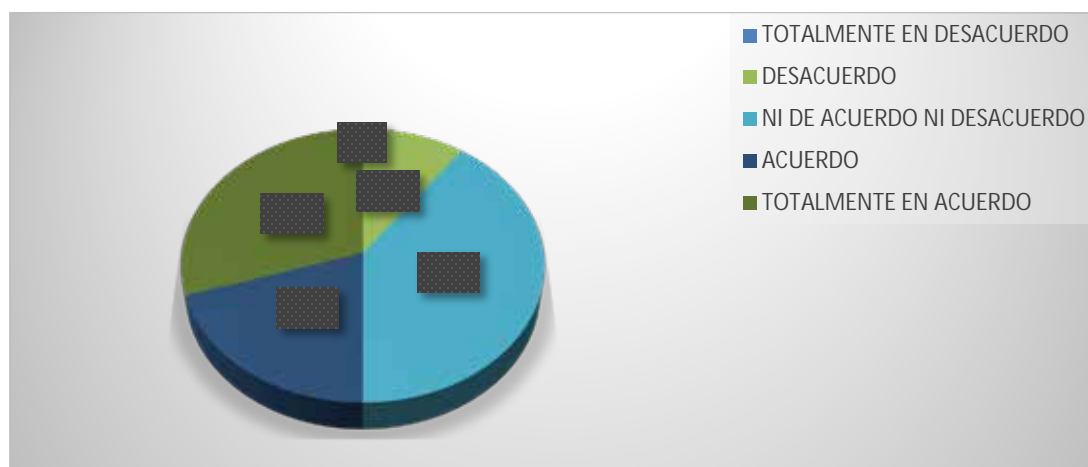
Variable: Liderazgo, **Dimensión:** líder, **Indicador:** Pro actividad.

Cuadro VIII.

Iniciativa propia de liderazgo.

PREGUNTA 8	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	2	10%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8	40%
ACUERDO	4	20%
TOTALMENTE EN ACUERDO	6	30%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Esquematización grafica de acuerdo a la apreciación de iniciativa del líder.

Fuente: *el autor.*

En referencia a esta pregunta, existe un porcentaje considerable del **40%** que no está de acuerdo ni en desacuerdo, un **20%** de acuerdo y un **30%** en total acuerdo. Agrupando estos valores define que, aunque se mantiene una tendencia neutra positiva es un resultado importante, de esta manera se puede considerar para el planteamiento de soluciones que coadyuve con el crecimiento de la Organización.

Pregunta 9. ¿Cómo subordinado Ud. Comprende y escucha a su líder en momentos de preocupación laboral?

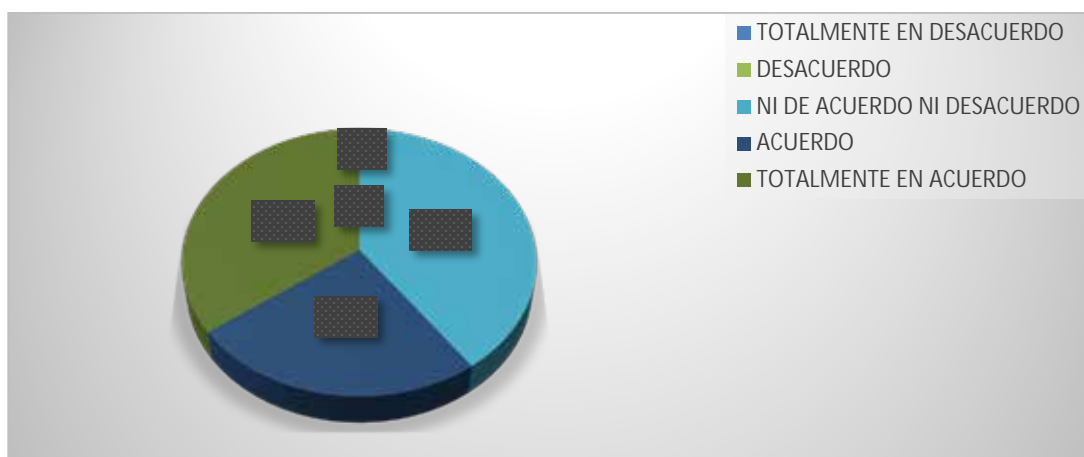
Variable: Liderazgo, **Dimensión:** Seguidores, **Indicador:** Empatía.

Cuadro IX

Comprensión.

PREGUNTA 9	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8	40%
ACUERDO	5	25%
TOTALMENTE EN ACUERDO	7	35%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Sequera, (2018).



Empatía y comprensión laboral.

Fuente: *el autor.*

Se puede interpretar que existe una tendencia neutra a positiva ya que, si sumamos los siguientes porcentajes como el 40%, el 25% y el 35% obtenemos un 100% como tendencia neutra positiva, sin embargo, lo ideal sería que en su mayoría o un gran porcentaje estuviera arrojando una respuesta en total acuerdo, pero es necesario poder mejorar la relación entre el liderazgo y sus seguidores.

Pregunta 10. ¿Considera usted que la empresa le proporciona todas las condiciones idóneas para la realización del trabajo en un ambiente laboral propicio?

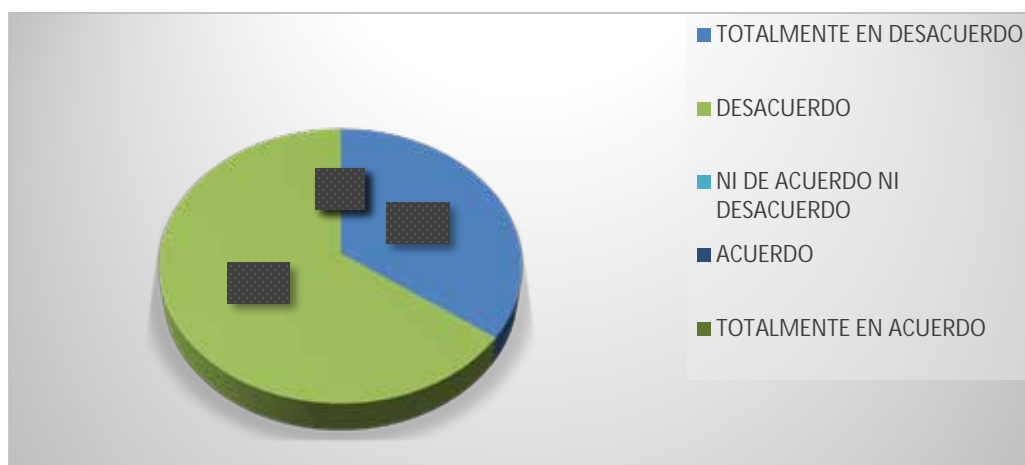
Variable: Liderazgo, **Dimensión:** Situación, **Indicador:** Condiciones laborales.

Cuadro X.

Condiciones y ambientes.

PREGUNTA 10	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	35%
DESACUERDO	13	65%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera (2018).*



Representación porcentual de condiciones y ambiente laboral.

Fuente: *el autor*

Tomando en consideración la tendencia que arroja las respuestas de la población consultada donde se agrupan de la siguiente manera, un **35%** totalmente desacuerdo y un **65%** en desacuerdo, nos da un indicio que existe un problema grave en cuanto a las condiciones para desarrollar las actividades, sin embargo alerta la necesidad de revisar tales condiciones, con la finalidad de mejorar los elementos necesarios e indispensable para el buen funcionamiento y mejor rendimiento para con las actividades de la organización en estudio.

Pregunta 11. ¿Cree Ud. que la planificación implementada da con los resultados deseados?

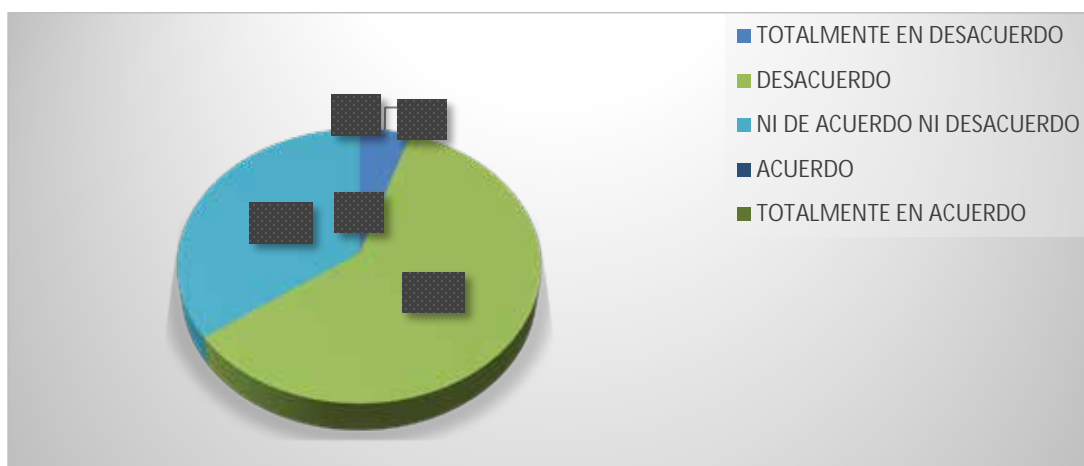
Variable: Estrategias, **Dimensión:** planificación, **Indicador:** Cronograma de actividades.

Cuadro XI.

Planificación Oportuna.

PREGUNTA 11	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5%
DESACUERDO	12	60%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	7	35%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera (2018).*



Consideración grafica de las respuestas en función a la planificación.

Fuente: *el autor.*

En estos resultados, importantes para la investigación, un **35%** se muestra ni de acuerdo ni desacuerdo; un **60%** en desacuerdo, y tan solo un **5%** en total desacuerdo. Esto permite evidenciar, que es necesario y urgente rectificar y mejorar la planificación, que permita al equipo de trabajo Swisservice Group, obtener los resultados deseados de cara a los objetivos y la planificación propuesta.

Pregunta 12. ¿Considera que su jefe plantea de manera correcta el orden de los objetivos a alcanzar?

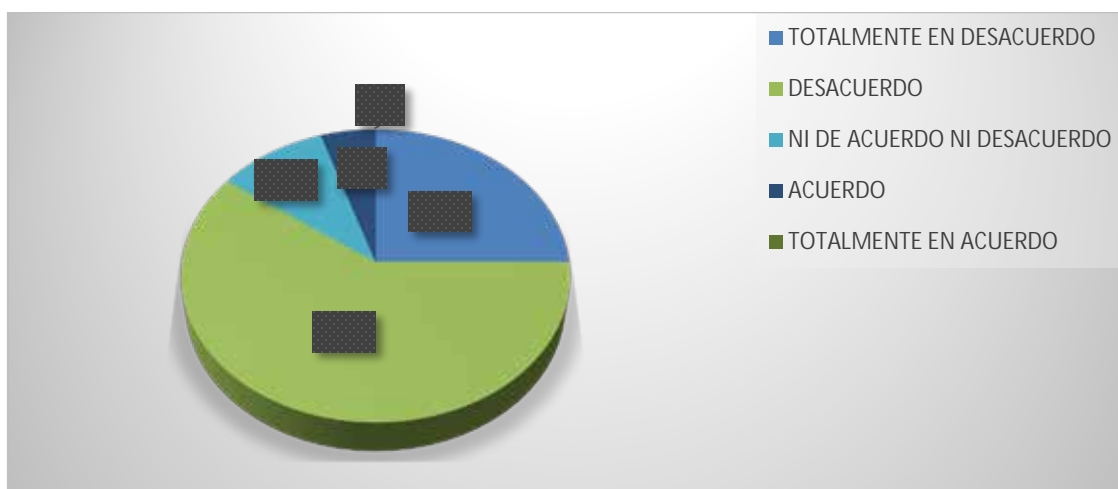
Variable: Estrategia, **Dimensión:** Líneas de acción, **Indicador:** Priorización de metas

Cuadro XII.

Orden de Objetivos.

PREGUNTA 12	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	25%
DESACUERDO	12	60%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	2	10%
ACUERDO	1	5%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Sequera, (2018).



Forma grafica de respuestas en cuanto al orden de objetivos.

Fuente: *el autor.*

En cuanto a esta pregunta, un **60%** expresa que está en desacuerdo, un **25%** en total desacuerdo, un **10%** ni de acuerdo ni desacuerdo y un **5%** de acuerdo, Estas respuestas se pueden ubicar dentro de una tendencia neutra negativa; esto permite identificar que actualmente dentro de la organización Swisservice Group, el jefe no plantea correctamente el orden de los objetivos, esta situación debe ser corregida.

Pregunta 13. ¿Considera Ud. que la comunicación del jefe con su equipo dentro de la organización es oportuna y honesta?

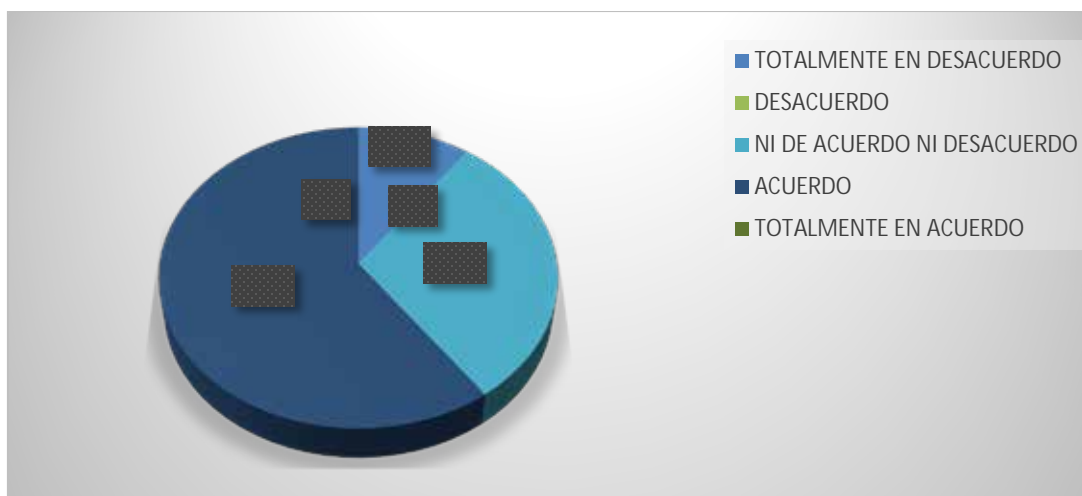
Variable: Estrategia, **Dimensión:** Organización, **Indicador:** orden de ideas

Cuadro XIII.

Comunicación oportuna.

PREGUNTA 13	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	10%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	6	30%
ACUERDO	12	60%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



La comunicación oportuna y su representación de opinión.

Fuente: *el autor.*

En cuanto a esta pregunta, un **60%** expresa que está en acuerdo un **30%** en desacuerdo y un **10%** en total desacuerdo, estas opiniones permite identificar que actualmente dentro de la organización Swisservice Group, no siente en un porcentaje no mayor pero considerable una comunicación transparente y oportuna, la comunicación transparente y oportuna es importante y mejora la dinámica de las actividades con respecto a la planificación.

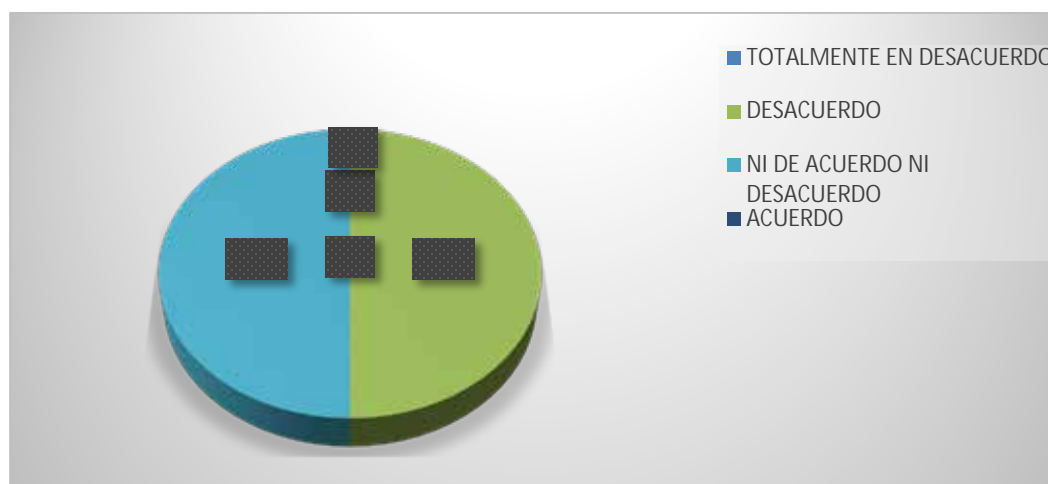
Pregunta 14. ¿Está complacido de los resultados y avances dentro de la organización con respecto a los objetivos planteados?

Variable: Gestión, **Dimensión:** resultados, **Indicador:** medición de objetivos logrados
Cuadro XIV.

Satisfacción con los objetivos.

PREGUNTA 14	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	10	50%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	10	50%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

: Cuestionario (2018) Elaborado por: Sequera (2018).



Opinion porcentual acerca de la Satisfacción con los objetivos.

Fuente: *el autor.*

Tomando que este resultado, donde expresa un **50%** estar en desacuerdo y un **50%** ni de acuerdo ni desacuerdo es una tendencia neutra negativa, evidenciando los números según las respuestas obtenidas, existe una inconformidad en cuanto a logros, avances y objetivos, es importante con este resultado detallar minuciosamente la planificación y el orden de ella. Con la finalidad de mejorar esta opinión que pertenece a los integrantes de esta organización.

Pregunta 15. ¿Esta Ud. de acuerdo con estas actitudes que su jefe expresa que tiene: empatía, responsabilidad, honestidad?

Variable: Gestión, **Dimensión:** dirigir, **Indicador:** compromiso y respeto y compromiso con el líder.

Cuadro XV.

Actitudes y responsabilidad.

PREGUNTA 15	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5%
DESACUERDO	8	40%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	5	25%
ACUERDO	6	30%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Esquematación grafica de respuestas sobre actitudes y responsabilidad.

Fuente: *el autor.*

En relación a esta pregunta, existe una tendencia interesante donde un **30%** está de acuerdo, pero existe también un total del **70%** neutro negativo, donde expresan su inconformidad con las actitudes que se plantea dentro de esta pregunta. Es importante analizar cada detalle de la opinión de la población consultada, ya que deja un indicativo de las fallas más comunes en cuanto a gerencia y liderazgo que posee la organización Swisservice Group.

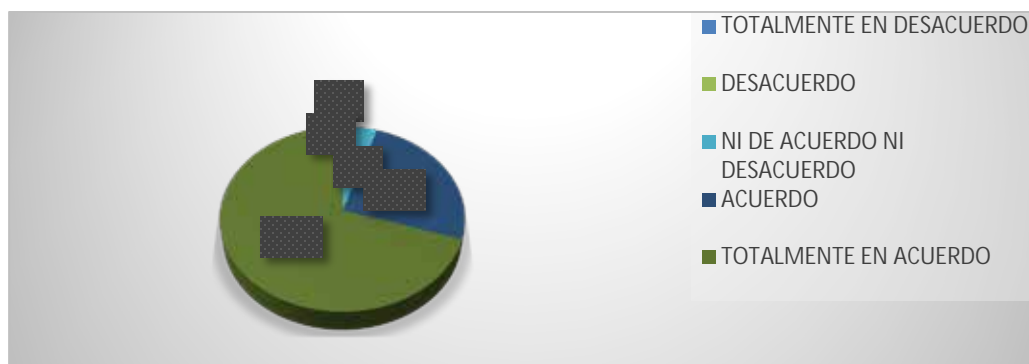
Pregunta 16. ¿Considera Ud. que cumple con las tres actitudes mencionadas anteriormente?

Variable: Gestión, **Dimensión:** dirigir, **Indicador:** respeto y compromiso con el líder.
Cuadro XVI.

Actitudes en igualdad de personas.

PREGUNTA 16	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	1	5%
ACUERDO	5	25%
TOTALMENTE EN ACUERDO	14	70%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Adecuación porcentual de pregunta sobre actitudes en igualdad.

Fuente: *el autor*

Esta pregunta se puede considerar de auto evaluación, en ese sentido, un **70%** se muestra totalmente de acuerdo, un **25%** en acuerdo, y un **5%** ni de acuerdo ni desacuerdo. En virtud a esta respuestas, se obtiene que los trabajadores poseen en mayorías las actitudes mencionadas; de acuerdo a la autoevaluación es importante reflexionar sobre las actitudes que cada integrante manifiesta y reforzarla entre el líder y el equipo de trabajo y entre cada integrante del equipo Swisservice Group.

Pregunta 17. ¿De acuerdo a sus funciones esta Ud. conforme con las herramientas laborales (equipo de computador, cámaras fotográficas, oficina, calculadora, lápiz, hojas, capacitación, metas) que la organización le ofrece para lograr los objetivos?

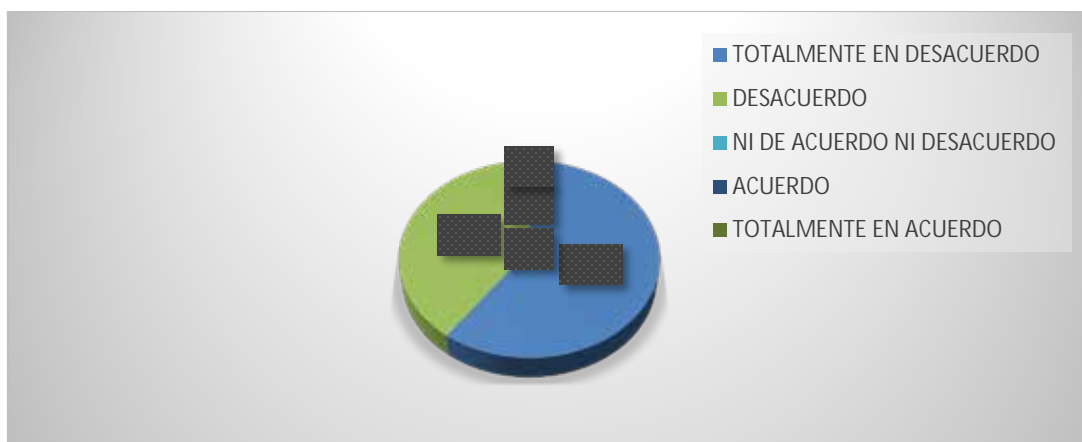
Variable: Coaching, **Dimensión:** recursos, **Indicador:** herramientas necesarias

Cuadro XVII.

Condiciones y herramientas de trabajo.

PREGUNTA 17	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	60%
DESACUERDO	8	40%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Porcentaje grafico de pregunta sobre equipos y herramientas.

Fuente: *el autor*

De este grafico 17, se observa una respuesta determinante de manera negativa, donde un **60%** está en desacuerdo y un **40%** en total desacuerdo. Permitiendo dejar claro que las actuales herramientas y equipos no son suficientes para el desarrollo de las actividades, y esto arroja una opinión bastante clara y es necesario poder verificar las condiciones de herramientas y equipos mínimos necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de esta organización.

Pregunta 18. ¿Esta Ud. de acuerdo con el beneficio de remuneración que recibe por parte de la organización Swisservice Group?

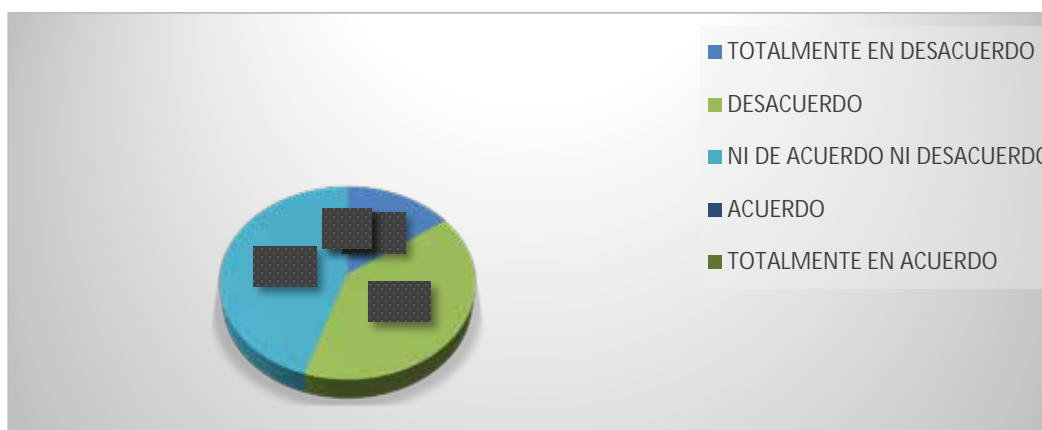
Variable: Coaching, **Dimensión:** Desempeño, **Indicador:** Calidad de trabajo.

Cuadro XVIII.

Beneficios e ingresos.

PREGUNTA 18	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	15%
DESACUERDO	8	40%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	9	45%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Sequera, (2018).



Representacion grafica sobre beneficios e ingresos

De acuerdo a los porcentajes obtenidos según la pregunta, se observa que un **45%** está en una posición neutra, teniendo también un **40%** estar en desacuerdo y un **15%** en total desacuerdo, el cual arroja una información peculiar. es importante evaluar las condiciones de ingresos para el equipo, de una manera u otra el ingreso responde a un elemento de motivación adicional a cada persona.

Pregunta 19. ¿Considera los resultados o avances logrados dentro de la organización son oportunos en función al tiempo?

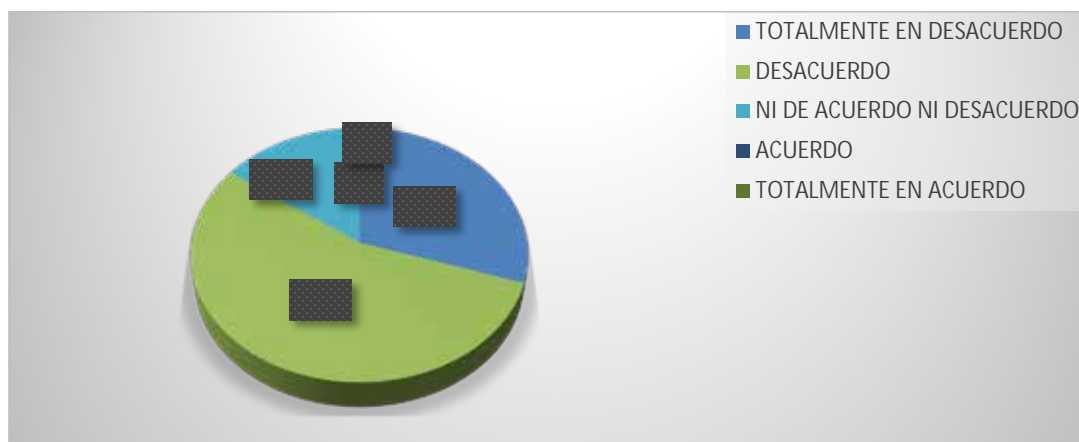
Variable: Coaching, **Dimensión:** potencial, **Indicador:** capacidad de respuesta.

Cuadro XIX.

Avances y logros oportunos.

PREGUNTA 19	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	30%
DESACUERDO	11	55%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	15%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Sequera, (2018).



Respuesta en cuanto a los avances y logros que el equipo considera.

Fuente: *el autor*

Tomando en consideración las respuestas, con una tendencia neutra negativa el **100%** de los encuestados mantiene inconformidad con los resultados obtenidos, asumiendo que no se tiene una capacidad de respuesta y organizativa, se desglosa de la siguiente manera un **15%** ni de acuerdo ni desacuerdo, un **55%** en desacuerdo y un **30%** en total desacuerdo.

Pregunta 20. ¿Estaría de acuerdo en que su jefe pueda ser ayudado por especialistas en el área de la gerencia?

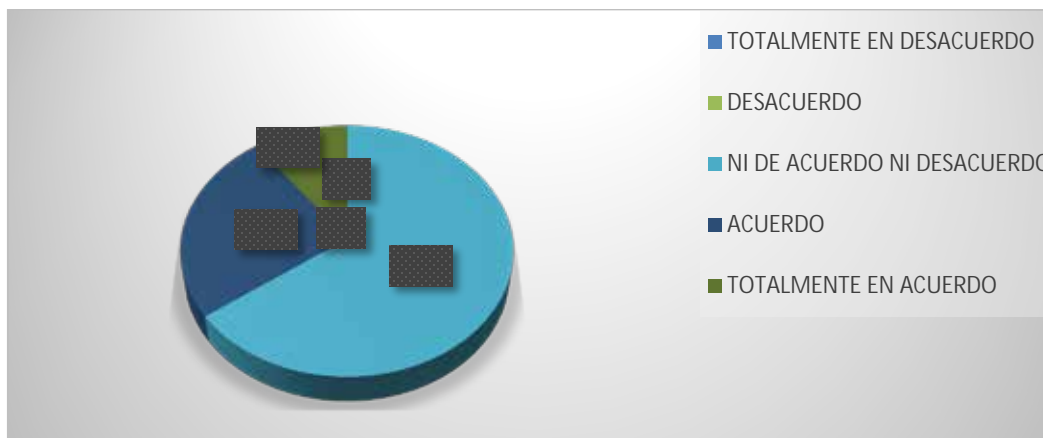
Variable: Coaching, **Dimensión:** entrenar, **Indicador:** querer y dejarse guiar, asertividad.

Cuadro XX.

Dejarse ayudar.

PREGUNTA 20	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	13	65%
ACUERDO	5	25%
TOTALMENTE EN ACUERDO	2	10%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Estructura porcentual sobre la variable coaching.

Fuente: *el autor*

De acuerdo a los porcentajes obtenidos muestra una tendencia neutra positiva donde un **65%** de la población responde que no están de acuerdo ni desacuerdo, un **25%** responde que están de acuerdo y un **10%** totalmente de acuerdo, es una opinión bastante importante y determinante dentro de la investigación ya que hay muestra de necesidades para que se mantenga un entrenamiento a los líderes de esta organización Swisservice Group.

Pregunta 21. ¿Considera Ud. que no posee ninguna falla que amerite un consejero empresarial?

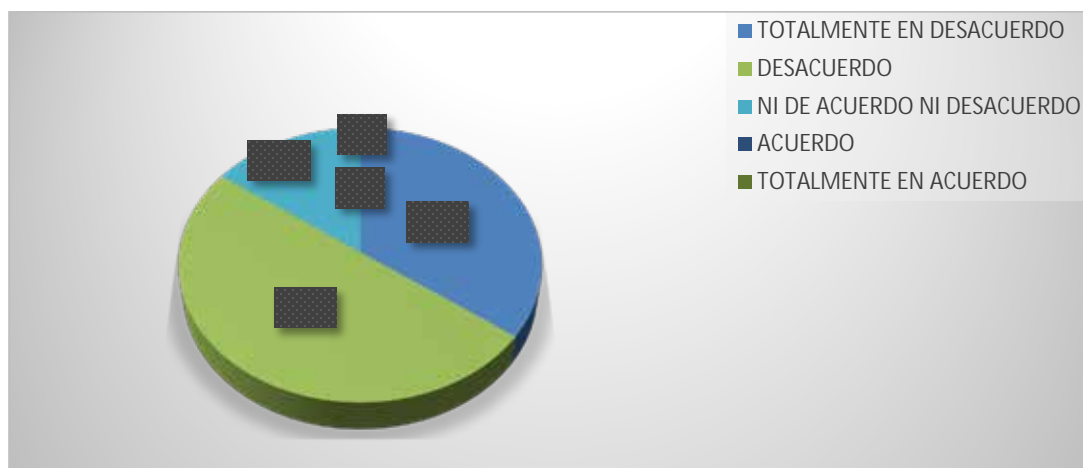
Variable: Coaching, **Dimensión:** entrenar, **Indicador:** querer y dejarse guiar, asertividad.

Cuadro XXI.

Aceptación de fallas.

PREGUNTA 21	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	35%
DESACUERDO	10	50%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	15%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Porcentaje grafico sobre aceptación de las fallas.

Fuente: *el autor.*

Según los resultados obtenidos con esta pregunta, se muestra que existe integrantes de un equipo comprometido con el cambio y a mejorar, con la finalidad de lograr los objetivos planteados y mejorar como profesionales y personas, existe un **35%** en total desacuerdo, un **50%** en desacuerdo y un porcentaje minoritario de solo el **15%** que está en la casilla neutral.

Pregunta 22. ¿Según su experiencia cree que esta organización logre los objetivos planteados? Tales como desarrollar un proyecto urbanístico con soluciones inteligentes.

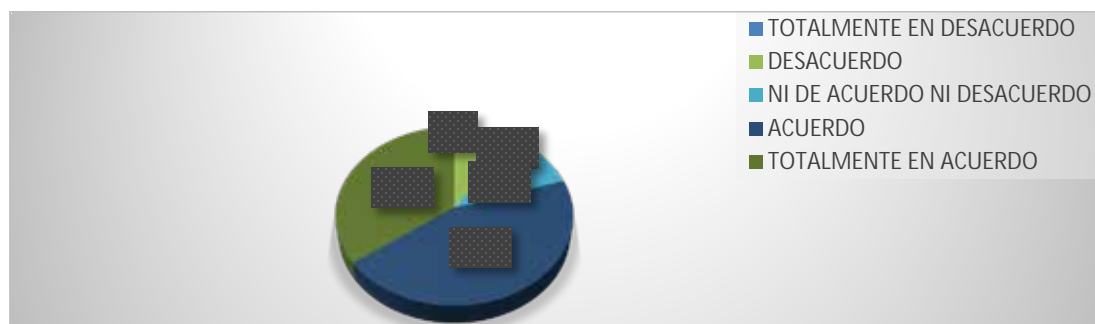
Variable: perseverancia, **Dimensión:** Logro, **Indicador:** medición de objetivos.

Cuadro XXII.

Constancia y logro.

PREGUNTA 22	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	2	10%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	2	10%
ACUERDO	9	45%
TOTALMENTE EN ACUERDO	7	35%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Porcentaje grafico sobre constancia y logro.

Fuente: *el autor.*

Tomando en consideración estos valores, según los encuestados es factible cumplir con los objetivos planteados, se mantiene una tendencia positiva con respecto al logro de los objetivos y uno de ellos es un proyecto urbanístico con soluciones inteligentes, este resultado que muestra el grafico 22 permite analizar que dentro del equipo hay confianza y deseos de lograr los objetivos, este factor es de suma importancia ya que existe una motivación principal dentro de la organización.

Pregunta 23. ¿Considera Ud. que el tiempo asignado para desarrollar los objetivos fueron suficiente dentro de la organización Swissservice Group?

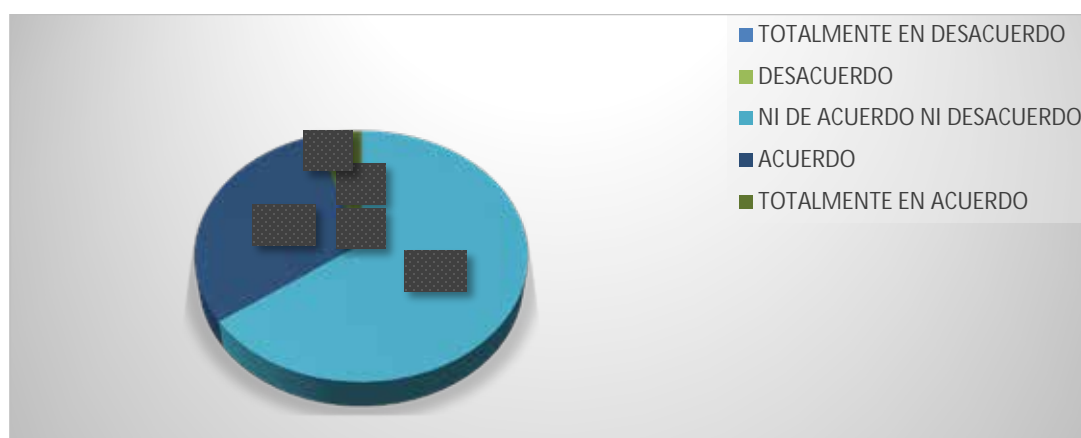
Variable: metas, **Dimensión:** Planificación, **Indicador:** evaluación

Cuadro XXIII.

Tiempo real y objetivo.

PREGUNTA 23	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	13	65%
ACUERDO	6	30%
TOTALMENTE EN ACUERDO	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Apreciación grafica sobre opinión entre el vinculo de tiempo real y objetivo.

Fuente: *el autor.*

De acuerdo con las respuestas y porcentajes obtenidos donde un **65%** no está de acuerdo ni en desacuerdo, un **30%** de acuerdo y un **5%** en total acuerdo, estos valores muestra que existe una tendencia muy neutra a positiva, donde es probable que el tiempo y las condiciones dada para lograr los objetivos son posiblemente muy estrechos.

Pregunta 24. ¿Considera necesario una metodología de trabajo que permita actitudes positivas y resultados positivos dentro de la organización?

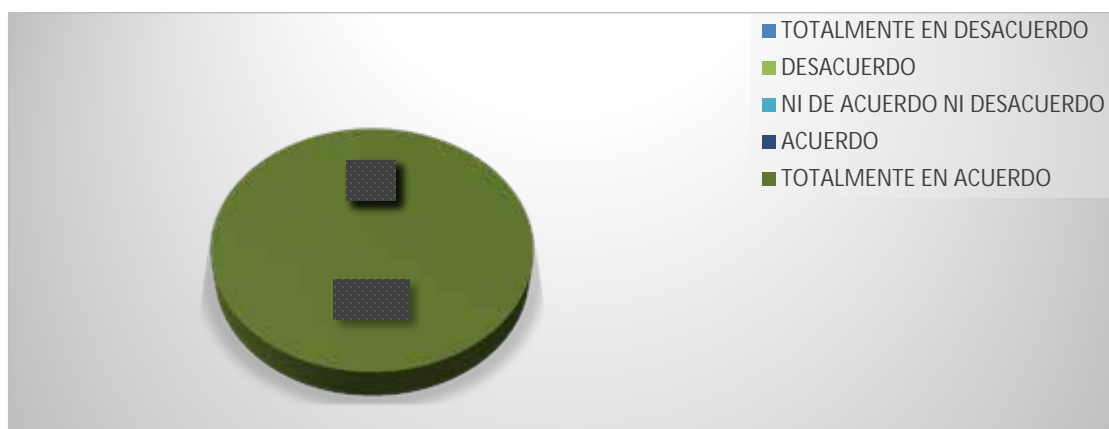
Variable: metas, **Dimensión:** Orden **Indicador:** Priorización de Objetivos.

Cuadro XXIV.

Necesidad de propuesta.

PREGUNTA 24	FA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0%
ACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN ACUERDO	20	100%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: *Sequera, (2018).*



Apreciación grafica sobre opinión de la necesidad de la propuesta.

Fuente: *el autor.*

Según estos valores y de acuerdo a la pregunta realizada es notorio que el **100 %** de la población consultada desea una metodología que permita mejorar las actitudes y el resultado que se espera dentro de la organización Swisservice Group y de esta manera crecer constantemente como organización y como personas garantizando mejoras dentro de la misma y el logro de los objetivos.

Resumen e interpretación de los análisis según las encuestas

De acuerdo a las respuestas obtenidas mediante el cuestionario aplicado a 20 personas que forman parte del equipo de trabajo de la organización Swisservice Group, existe dentro de la misma un liderazgo y gerencia con falta de experiencia dentro de la industria de la construcción, pero conserva actitudes que ha permitido mantener un equipo de trabajo, algunas de esas actitudes son, empatía, amabilidad, buen trato.

Según la opinión del equipo de trabajo expresado en la encuesta, se interpreta que actualmente el líder posee buenas actitudes, pero carece de fundamentos técnicos sobre la industria de la construcción, pero hay una importante notificación, dichas aptitudes pueden desarrollarse mediante herramientas de estudios. Además del líder como figura responsable existe una corresponsabilidad de sus colaboradores, de acuerdo a la observación realizada y al análisis de la guía de observación, cada integrante es un eslabón de mucha importancia para lograr los objetivos, y cada uno de ellos posee capacidades importantes en el área de la ingeniería y arquitectura, pero carecen de elementos importantes para la formación gerencial tales como: responsabilidad, respeto, comunicación oportuna, silencio, asertividad, humildad, carisma, sin embargo existe un equipo con capacidades y dispuesto para que cada uno de ellos sea parte del proceso de cambio que demanda esta organización en estudio.

Otro del elemento importante que el equipo de personas consultadas dio una tendencia de opinión negativa hacia las herramientas y los equipos necesarios para desarrollar las actividades concerniente a las actividades laborales, analizando la opinión del análisis de la guía de observación, la organización tiene disponibilidad de equipos y herramientas de trabajo como portátiles de baja capacidad de memoria, carece de equipos para imprimir como impresoras, plotter. No posee consumibles necesarios para el desarrollo de las actividades diarias.

Sumado a esto y según el resultado obtenido de la encuesta realizada, actualmente existe inconformidad de gran parte del equipo, referente al ingreso, el sueldo o ingreso económico juega un papel importante de acuerdo al trabajo de investigación realizado por Sum (2015), donde cita lo expresado por Robbins y Judge (2009) explican que: “el pago no es un factor que impulsa una manera importante de la motivación en área laboral. Sin embargo, para motivar a

las personas es importante que subestimen la importancia que tiene el sueldo para mantener los talentos notables”. (p.23).

El desempeño del equipo con respecto al logro de los objetivos es transcendental involucra ciertas variables como: ingreso económico, herramientas de trabajo, seguridad e higiene en los puestos de trabajo, buen ambiente grupal, empatía con el liderazgo y gerencia, capacidades y pasión por lo que haces. De esta manera es primordial revisar, analizar, comprender y mejorar con la finalidad de formar un buen equipo de trabajo que cumpla con los objetivos planteados con vocación, pasión, entusiasmo y así cumplir con la misión y visión de la organización.

Análisis de la guía de observación

Ahora bien, una vez realizada la inspección en las instalaciones donde se realizan las actividades correspondientes a la organización en estudio, dentro de la organización existen tres grupos o departamentos:

- **Departamento de Arquitectura y Diseño**
- **Departamento de Proyectos y Sistemas**
- **Departamento de Recursos Humano.**

Aunque la organización Swisservice Group es una empresa en formación, carecen elementos importantes para el desarrollo de actividades dentro de la misma y según los resultados de la encuesta también ratifica las dificultades observadas y analizadas.

Problemas en las líneas de acción y comunicación

El organigrama muestra la estructura de una organización o empresa. Existen actualmente tres departamentos de trabajo donde para mi criterio como investigador se evidencia que no existe un organigrama que permita el flujo de la comunicación correcta y oportuna, los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades, organizaciones, instituciones públicas, privadas, entre otros. A continuación se presenta el organigrama actual en la organización Swisservice Group.

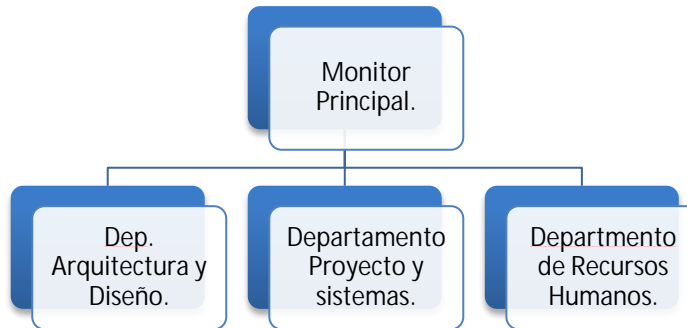


Figura 3. Organigrama de la empresa Swisservice Group.

Análisis del Organigrama Actual

Uno de los problemas que mantiene la organización Swisservice Group en cuanto a la gerencia y liderazgo es sobre las líneas de acción y la comunicación efectiva entre el grupo de trabajo. De acuerdo a los datos observados y el análisis de la guía de observación en la actualidad la organización en estudio se maneja de la siguiente manera: un Monitor Principal (líder), el da las directrices, los lineamientos de acuerdo a sus criterios de diseño previo a la consulta realizada con el departamento de diseño y arquitectura, luego el monitor principal es quien plantea las ideas de diseño al departamento de proyecto y sistemas sin mantener en cuenta la existencia de parámetros y normativas para el diseño de proyectos. Es justamente aquí donde se evidencia la complicación de los aspectos de diseño y proyecto.

Esta situación genera un re trabajo en las actividades y una desorientación con respecto al logro de los objetivos, debido a esta carencia y efectividad en las líneas de acción es importante corregir esta problemática, primeramente con la jerarquización de los departamentos, y por defecto una línea de acción coherente con la filosofía de trabajo, de acuerdo a esto se presenta un organigrama que mejore la comunicación y las jerarquización de los departamentos para así lograr los objetivos en el tiempo oportuno.

Gerencia y liderazgo

Permite poder guiar a feliz término la planificación, el seguimiento y el logro de los objetivos del equipo, poder identificar cada uno de estos componente no es tarea sencilla, pero si es significativo identificarlas y buscar estrategias para mejorar la gerencia y liderazgo y de esta manera coadyuvar a que los objetivos se logren. Desde la óptica del investigador la gerencia y liderazgo juega un papel importante en la motivación, la perseverancia, el

desempeño de cada individuo, y como consecuencia de esto lograr los objetivos dentro de la organización.

Con respecto a este punto es importante poder establecer mejoras en cuanto a la gerencia y liderazgo de la organización, de tal manera que los objetivos se logren y así poder generar dentro de todo el equipo satisfacción y motivación para los nuevos desafíos y necesidades que amerite enfrentar el equipo de colaboradores.

Planificación

El mundo de las organizaciones y empresas es muy complejo e incierto y se corren riesgos, ante estas características mencionadas las organizaciones deberían o se recomiendan disminuir los riesgos, y debido a esto la planificación tiene una función principal dentro de ellas. Actualmente y según el análisis de la guía de observación directa se evidencia que la organización no mantiene una planificación y un orden de las actividades a realizar, para lograr los objetivos es ineludible mantener un orden de cuáles son las actividades y la priorización de ellas para lograr los objetivos, que herramientas se debe disponer, cual es el camino a seguir para poder realizar las actividades.

El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado. Mediante las visitas realizadas a las instalaciones donde se desarrolla las actividades, que un día el objetivo es realizar la arquitectura de la distribución de los espacios de una vivienda, pero luego de dos días se observa que esa actividad no tiene continuidad, y se está trabajando en el análisis de las instalaciones sanitarias. Esto hace que no se logren los objetivos de manera efectiva y oportuna.

Herramientas y espacios de trabajo

Para contar con resultados óptimos es necesario también considerar y evaluar las herramientas y espacios que tenemos disponibles para realizar las tareas asignadas, según la encuesta realizada y la guía de observación directa actualmente la Organización Swissservice Group carece de equipos y herramientas de trabajo que permita mayor fluidez y minimizar el tiempo de entrega de las tareas asignadas, esto es un factor importante a considerar, y que

muchas veces causa desmotivación dentro de los equipos de trabajo que conforman esta organización.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se considera que el resultado que arroja la guía de observación directa, y la opinión expresada por toda la población consultada a través de la aplicación de la encuesta a cada uno de los integrantes de esta organización, conformado por ingenieros y arquitectos, se concluye que la Organización Swisservice Group no posee una metodología de Gerencia y liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos, de acuerdo a esto es necesario implementar una propuesta metodológica de gerencia y liderazgo que mejore progresivamente cada integrante del equipo incluyendo al líder de la organización en estudio y de esta manera cumplir los objetivos planteados.

Análisis de metodología más usadas en la actualidad

El arte de la gerencia y liderazgo requiere de estrategias, herramientas, metodologías que colaboren con el desarrollo de las organizaciones y a través de la planificación, la motivación, el control, seguimiento, evaluación se lidere con efectividad y de esta manera gerencial de tal manera que conduzca al logro de los objetivos. Actualmente existen distintas maneras y estrategias que emplean las organizaciones como mecanismos para llevar a cabo sus actividades.

Seguramente la adopción e implementación de buenas prácticas, metodologías, estrategias podrá minimizar situaciones desfavorables para las organizaciones y de acuerdo a lo anteriormente expuesto y sobre el fundamento de los resultados obtenidos la organización Swisservice Group como una empresa en formación requiere de mejoras en el área de gerencia y liderazgo. En la actualidad muchas organizaciones implementan distintas estrategias y metodologías con sus colaboradores con la finalidad de formar un equipo de trabajo y de esta manera coadyuven con el logro de sus objetivos.

De acuerdo a la investigación realizada las más representativas son las siguientes:

- Metodología de Gerencia por Objetivos.
- Metodología de Gerencia P.N.L y Metodología de Gerencia Coaching

Tabla N°4.

Cuadro Comparativo

CUADRO COMPARATIVO			
	M.G. POR OBJETIVOS	M.G. P.N.L.	M.G. DE COACHING.
ORIGEN	Peter Ducker (1954)	Richard y Jhon (1970)	Timothy Gallwey Thomas Leonard
DEFINICIÓN	El punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. Es una metodología que trabaja en el establecimiento de un objetivo y en efecto, la determinación de un propósito.	Es una herramienta, la cual consiste en una serie de técnicas destinadas a r , por medio del análisis del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal.	Es una metodología que incluye ; comprende también un estilo de liderazgo, ”.
ENFOQUE	Definir el , medir resultados y con el anterior.	El desarrollo y antes las dificultades.	Se enfoca en técnicas de PNL ,
PROPOSITO	Atacar principalmente los	Encontrar la forma más óptima de un cambio de para lograr esos objetivos el éxito.	Mejorar el El propósito de la gerencia coaching es
VENTAJAS	Aclara los de una Organización.	Conocer y saber cómo	Ayuda a definir los
	Mejora el Administrativo.	Incrementar tus	Cambiar las
	Mejora el	Motiva a ser mejor	Muestra tus
	-	Descubre tus	Refuerza
	-	-	Adapta a las necesidades del
	-	-	Fomenta las
	-	-	
DESVENTAJA	Desatiende el área humana de los colaboradores.	Desatiende el área productiva de los colaboradores	Amerita tiempo y esfuerzos personales extras.

Consideraciones de elección para la metodología a seleccionar

Cada una de las metodologías de gerencias presentadas posee una serie de beneficios, que brinda la oportunidad de mejorar, es primordial tomar en consideración algunos elementos que involucra en la buena elección de una metodología como estrategia de gerencia para lograr los objetivos, tales argumentos son:

- **Conocer el problema de la organización**
- **Objetivos de la organización**
- **Tener claro la misión de la organización**
- **Visión de la organización**

Al conocer claramente estas consideraciones y analizando los resultados obtenidos de acuerdo a la opinión una vez aplicado el instrumento, el investigador concluye que para la organización Swisservice Group el método ideal para la propuesta estará fundamentada de metodología de gerencia coaching. La selección de esta metodología como fundamento principal para la propuesta a implementar se integra a cuatro elementos importante dentro de la organización el cual son: **filosofía de la organización, misión de la organización, objetivo de la organización y visión de la organización**, con la finalidad de comprender que cada uno de los colaboradores que desempeñan diferentes funciones son parte de un proceso que tiene el ideal de lograr objetivos, sin desintegrar en que cada uno de los mismos colaboradores son seres humanos que padecen dificultades: emocionales, personales, laborales, profesionales.

De acuerdo a las definiciones ya expuesta la metodología coaching Es una metodología que incluye

; comprende también un estilo de liderazgo,

”. Es decir es una metodología que integra una serie de beneficios a sus colaboradores con el propósito de mejorar el proceso mediante un cambio de conducta conducido a mejorar los diferentes aspectos en su vida.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO PARA LA ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP

La propuesta realizada en el presente trabajo está orientada a una Propuesta de una Metodología de Gerencia y Liderazgo como Estrategia de Gestión para lograr objetivos en la Organización Swisservice Group. Caracas Distrito Capital.

Con esta investigación se pretende fortalecer la planificación, comunicación, la motivación y diferentes aspectos que dan como resultado una mejor gestión dentro de la Organización Swisservice Group. La formulación de la propuesta a implementar se basa primeramente en los resultados obtenidos de la información, producto de las encuestas aplicadas a los 20 integrantes de la organización en estudio conformado por ingenieros y arquitectos, y la guía de observación realizada durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

La comprensión de lo que sucede dentro de la organización es punto esencial para el coach, al obtener un diagnóstico preciso se puede brindar solución a los conflictos, para la efectividad de esta propuesta metodológica de gerencia fundamentado en el coaching, es de suma importancia mantener los acuerdos que establece el código de ética establecido por la I.C.F (Institute coach federation). Uno de los más importantes es la confidencialidad.

La confianza que debe transmitir el coach es importante, dicho proceso para que sea lo más efectivo amerita una confianza entre el coach y el coache con la finalidad de poder obtener la información más precisa, de acuerdo al trabajo de investigación realizado por Arqueros (2015), se cita lo expuesto por McKie (2007), cuando señala que para que exista una efectiva y duradera relación de coaching, tiene que haber como mínimo confianza entre las partes, a la vez que entendimiento o armonía. Sin estos dos elementos la relación no va a funcionar bien, y como consecuencia, el proceso de coaching no va a tener resultados de éxito.

En este sentido proponer una metodología de gerencia como estrategia de gerencia y liderazgo, permitirá mejorar los niveles de productividad, la comunicación, comprensión, entendimiento, el respeto mutuo, responsabilidad, trabajo equipo la capacidad de liderazgo y así enfocarse en el logro de los objetivos.

Finalidad de la propuesta

Una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group. Caracas distrito capital.

Justificación de la Propuesta

Independientemente del análisis que arrojó esta investigación que de una u otra forma orientó a la ejecución de esta propuesta, el formar un equipo de trabajo es una tarea ardua y de gran importancia para una organización, el desempeño de un equipo de trabajo viene dado por los resultados que dan según las tareas asignadas, la capacitación y la oportunidad de poder crecer es un ganar-ganar entre los integrantes de una organización y la misma, ya que mejora los indicadores de gestión y permite mejorar la confianza de cada integrante del equipo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar los lineamientos de la propuesta de una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group. Caracas Distrito Capital.

Objetivos Específicos

- Llevar a cabo un diagnostico de las necesidades de la propuesta
- Implementar sesiones de coaching;
- Crear el Organigrama de la organización.
- Presentar un plan de adiestramiento.

Factibilidad de la Propuesta

En esta fase de la investigación se presentará lo referente al análisis de factibilidad para determinar la viabilidad de la propuesta. Así mismo según, Gómez (2000) señala que: “la factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios” (p. 24).

Factibilidad Operativa

La propuesta de una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group. Caracas Distrito Capital, está diseñada para que pueda ser operada por personas con conocimientos básicos y/o especializados en gerencia y gestión de recursos, esto debido a su fácil comprensión. La organización Swisservice Group es una organización en formación y cuenta con los profesionales necesarios para poner en práctica la propuesta bajo la intervención de un especialista certificado sobre la metodología de Coaching. Vale la pena señalar que, esta propuesta es viable operativamente, pues, los miembros se mostraron un amplio interés en darle consecución a la misma.

Factibilidad Técnica

Para llevar a cabo el diseño y presentación de una propuesta de una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group. Caracas Distrito Capital, es vital considerar los aspectos técnicos necesarios para su realización. Dicho esto, se toman en cuenta los siguientes factores:

Diseño de la Propuesta

Para presentar las alternativas de solución relacionadas con el mejoramiento de la gerencia y liderazgo dentro de la organización de estudio, se llevaron a cabo distintas fases, las cuales son: Fase 1: Diagnostico de la propuesta; Fase 2: sesiones de coaching; Fase 3, fase de medición, y por ultimo consideraciones técnicas.

En atención a lo antes expuesto, se puede decir que esta propuesta es viable técnicamente, debido a que, la información fue recolectada de manera eficaz a través de las técnicas de recolección y sus instrumentos, y los resultados permitieron comprender la situación.

Conocimientos Necesarios Para Llevar a Cabo la Propuesta

Como en cualquier otro caso, para desarrollar y llevar a cabo una propuesta, es necesario contar con una serie de conocimientos técnicos que permitan la efectividad en la realización y ejecución de esta. En el caso particular de esta propuesta, destinada a proponer una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr objetivos en la organización Swisservice Group. Caracas Distrito Capital; se considera pertinente señalar que, el personal que labora en la institución, posee un conocimiento básico acerca de la temática abordada, y es capaz de ejecutar las medidas acá planteadas para dar con una solución viable.

Factibilidad Económica-Financiera

La factibilidad económica viene dada por la capacidad monetaria con que cuente la organización para llevar a cabo la propuesta, y juega un gran papel la relación costo beneficio. Ahora bien, teniendo en cuenta estos aspectos, se puede decir que la propuesta es viable económicamente, ya que, los costos son mínimos en comparación con los beneficios que obtendrán. A continuación se presentan los costos en Bs.S.

Tabla N°5. Costos

Fases de la propuesta	Recursos -Materiales	Costo Unitario	Subtotal (Bs S)	Total
1	Resma de hojas blancas	20.000	20.000	20.000
	Lapiceros	5000	5000	5000
	Carpetas	2000	4000	4000
2	Contratación de especialista	18.000	3000 x 6 H	18.000,00
3	Resma de hojas blancas	Igual fase 1	Igual fase 1	Igual fase 1
	Lapiceros			
4	Contratación de especialista	18.000	3000 x 6 H	18.000,00
TOTAL		60500,00	-----	65.000,00

Autor: Sequera Roberth (2018).

Factibilidad Legal

La aplicación de la propuesta no vulnera ninguna norma o ley a nivel municipal, estatal o nacional, este trabajo se fundamentó en el marco legal principalmente de **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** y en las normas venezolanas como (L.O.T.T.T) y (LOPCYMAT.) y no rompe ningún argumento legal de la organización en estudio, la buena aplicación de esta propuesta está respaldada por la federación internacional de coach.

Compromiso de la propuesta

Determinado y Orientado al logro el compromiso se basa en sensibilizar a todos los integrantes del equipo de la organización en estudio, en trabajar de manera conjunta y armoniosa para lograr los objetivos planteados.

Aplicación de la Propuesta

Va dirigido a todos los integrantes de la organización Swisservice Group, pero con algunas diferencias en sus procesos de sesiones, con el objetivo de brindarles las herramientas necesarias a cada equipo de acuerdo con las responsabilidades que cada uno tiene con respecto a la misma. Siguiendo en el mismo orden de idea se plantean dos equipos, uno de ellos con un enfoque gerencial y liderazgo y otro de ellos de motivación y mejorar en su rendimiento.

Alcance y contenido de la Propuesta

Esta propuesta consiste en la intervención de un especialista en el área del coaching gerencial, dirigido a un grupo de profesionales conformado por ingenieros, arquitectos, y también el monitor principal con la finalidad de evaluar de manera directa la situación actual de los integrantes de la organización Swisservice Group. Dicha intervención está estructurada de la siguiente manera.

Reunión Explicativa

Una vez aceptado el proceso de intervención del coaching por parte de la organización, se inicia por la notificación mediante una reunión explicativa entre el especialista coach y los integrantes del equipo, para esta caso en particular se notifica a todo el equipo de ingenieros,

arquitectos, y el monitor principal (líder), esta notificación se hace por escrito dando detalles como: lugar, hora, fecha, y el motivo por el cual se realiza la reunión comunicativa.

Se plantea que esta reunión comunicativa tenga la finalidad de informar los puntos a tratar dentro de esta reunión, aclarar dudas y proponer fecha para el inicio y aplicación de la propuesta de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr los objetivos en la organización Swisservice Group.

Es relevante incluir algunos aspectos de carácter informativo dentro de la reunión explicativa, de acuerdo a este criterio se nombran los fundamentos básicos sobre el proceso de intervención del coaching y son los siguientes:

- Que es el coaching
- Fundamentos de coaching
- Objetivo del proceso de Coaching.
- Importancia del proceso de Coaching
- Tiempo para aclarar dudas e inquietudes.
- Plan de acción

En respuesta a la necesidad de informar sobre el inicio de la intervención del proceso de coaching y de acuerdo a la disponibilidad de la organización se propone lo siguiente:

Tabla 6.

Propuesta de fecha para Reunión Informativa.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES
Reunión Explicativa	Informar sobre el proceso	Todos los integrantes de la organización

Autor: Sequera Roberth (2018).

Estructura de la Propuesta.

La estructura de la presente propuesta está encaminada a presentar un esquema de fácil interpretación, que facilite su implementación por parte de la organización Swisservice Group, y que contribuya a solventar la problemática, la misma constará de una serie de datos que contendrán la información relacionada con cada una de las recomendaciones que se desarrollaron en el transcurso de la investigación. Todo esto facilitará a la empresa la búsqueda de errores, con el fin de aplicar las medidas correctivas.

Fase I. Diagnostico de la Propuesta

Es importante señalar, que la metodología del coaching se fundamenta sobre dos premisas, y una de ellas es obtener información relevante sobre las carencias en la forma de trabajar del directivo, siguiendo en el mismo orden de ideas, otra de los puntos importantes que establece el proceso del coaching y que forma parte del diagnóstico y es que todos los datos y la información obtenida viene de el mismo, de sus colaboradores, entre otros, dichos datos se obtienen mediante entrevistas, cuestionarios, test psicológicos.

Aunado a esto en su libro Teamfeeling José Juan destaca que el proceso del coaching tiene tres fases primordiales y son fase diagnóstico, fase intervención y fase medición.

· Herramientas a usar en la fase de diagnóstico

.-Entrevista informal: es relevante resaltar que una entrevista informal consiste en la conversación que pueda tener el coach con el coaché con la convicción de conocerlo e intercambiar palabras bajo un contexto no laboral, uno de los beneficios de este tipo de entrevista es que resulta más sencilla para ambas partes y al final, más real. Ver figura 3, tips para entrevista informal.

Tips para entrevista informal: tomando en consideración el objetivo de una entrevista informal se trae a colación algunas consideraciones a tomarse, para que su uso sea adecuado (Ver figura 4).



Tips para entrevista informal.

Sequera Roberth (2018).

.-Guía de Observación directa de actitudes y aptitudes: de acuerdo a lo que expresa Ortiz, (2004). Señala lo siguiente: “es un instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto” (p.75). Es decir este instrumento permite registrar los datos en un orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ello el análisis de una situación o problema determinado, de acuerdo a la fase de diagnóstico.

De acuerdo al investigador, se considera que esta técnica es una buena herramienta para aplicar dentro de la fase del diagnóstico, con la finalidad de obtener mayor información al problema existente a nivel de gerencia y liderazgo dentro de la organización en estudio dicha técnica de recolección de datos se basa en la definición que aporta (Ortiz (2004). La guía de observación es una herramienta de apreciación sujeta a la apreciación objetiva, real para el análisis del problema.

Tabla 7. Propuesta de Guía de Observación de Actitudes y Aptitudes.

GUIA DE OBSERVACIÓN DIRECTA DE ACTITUDES Y APTITUDES.					
ACTITUDES PROPIAS	NADA	POCO	REGULAR	BASTANTE	MUCHO
INICIATIVA PROPIA					
DOMINIO PROPIO					
AUTOESTIMA					
PERSEVERANTE					
SINCERIDAD					
PERSONALIDAD					
REFLEXIVO					
AUTOCRITICO					
ACTITUDES A TERCEROS					
ACERTIVIDAD					
SINCERO					
PUNTUAL					
RESPETUOSO					
ADAPTADO A LAS NORMAS					
TRABAJO EN EQUIPO					
APTITUDES					
CREATIVO					
MANEJO DE SOFTWARE					
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
COMPROMETIDO					
CAPACIDAD DE ANALISIS					
CONOCIMIENTO EN EL AREA.					

Sequera Roberth (2018).

.-Tormentas de ideas: también denominada lluvia de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Para que esta herramienta sea más efectiva, es necesario dejar claro puntos, tales como: eliminar toda crítica, pensar libremente.



Tips de orden de lluvia de ideas.

Sequera Roberth (2018).

Tabla8.

Propuesta de fecha para actividad de lluvia de ideas.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES
LLUVIA DE IDEAS	ABRIR OPORTUNIDADES PARA EXPRESAR INQUIETUDES	TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN SWISSERVICES GROUP.

Fuente: *Sequera Roberth (2018).*

.-Test sobre estilo de liderazgo: La función de un líder es inducir a todos los empleados de una empresa para conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima y de manera armoniosa. Actualmente existen muchos test que ayudan y permiten identificar de mejor manera los o el estilo de liderazgo de un gerente e incluso del resto del equipo este estilo de test, permite identificar en cada integrante del equipo el estilo de liderazgo que tiene el evaluado.

Consiste en analizar y responder con la mayor responsabilidad y sinceridad posible cada uno de las preguntas allí expresadas. Y luego se procede a evaluar las respuestas de cada integrante de la organización Swisservice Group. Luego el coach verifica las respuestas y las compara con el siguiente indicador:

Estilo 1:1-4-7-10

Si predomina en ti este estilo te identifica como: “autoritario”.

Estilo 2: 2-5-8-11

Si predomina en ti este estilo te identifica como: “democrático”.

Estilo 3: 3-6-9-12

Si predomina en ti este estilo te identificas como: “laissez faire”, o sea, “dejar hacer, dejar pasar”.

Aquí abajo pon un círculo en las preguntas que contestaste “de acuerdo” y suma el número de círculos de cada columna. La finalidad de este test es evaluar el tipo de liderazgo que tiene cada integrante, pero identificar con mayor precisión y enfoque al equipo de líderes y/o gerentes que incluye al monitor principal de la organización, y los gerentes de cada departamento.

De acuerdo a la metodóloga coaching la fase del diagnóstico es una de las etapas de la piedra angular, donde se puede constatar con mayor precisión el problema dentro de la organización, la herramienta planteada es un test psicológico usado para identificar el estilo de liderazgo.

Siguiendo este orden de ideas, la organización Swisservice Group, objeto de estudio de esta investigación, busca consolidar un equipo de profesionales identificados cabalmente con la industria de la construcción, profesionales, tales como ingenieros y arquitectos, para que estos sean capaces de gerenciar distintos proyectos ingenieriles dentro de Venezuela y fuera de sus fronteras.

Es por ello que dentro del proceso metodológico del coach, se consagra la búsqueda real de herramientas que le permitan a la empresa alcanzar los objetivos que se hace propuesto. Por tal razón, se hace importante identificar los diferentes estilos de liderazgo dentro de la organización.

Tabla 9*Test de auto medición.*

TEST DE AUTOMEDICIÓN	
ÍTEM	PREGUNTAS
1	1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A/D
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A /D
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

: Revista “alto nivel”. (2016)

Tabla 10.

Propuesta de fecha para actividad de test sobre estilo de liderazgo.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	L	M	M	J	V
Test sobre estilos de liderazgo.	Identificar fortalezas debilidades y estilos de liderazgo.	INTEGR 1	INTEGR 5	INTEGR 9	INTEGR 13	INTEGR 17
		INTEGR 2	INTEGR 6	INTEGR 10	INTEGR 14	INTEGR 18
		INTEGR 3	INTEGR 7	INTEGR 11	INTEGR 15	INTEGR 19
		INTEGR 4	INTEGR 8	INTEGR 12	INTEGR 16	INTEGR 20

Sequera Roberth (2018).

NOTA: esta sesión grupal, se recomienda realizarla en el salón Morrocoy, de las instalaciones del hotel intercontinental Tamanaco, caracas Dto. Capital en conjunto con la actividad correspondiente a la aplicación de la matriz F.O.D.A.

Fase II. Implementar sesiones de coaching (intervención).

Metodología y contenido de cada modulo para sesiones de coaching.

- **Metodología:** la metodología es necesaria para establecer un orden coherente sobre las actividades a realizar para las sesiones de coaching. Cada módulo tiene una duración de 4 hora, se plantea la aplicación de ellas semanalmente donde se desarrollen distintas técnicas para mejorar y fortalecer todas las actitudes y aptitudes del equipo, y permita lograr los objetivos de la organización Swisservice Group.
- **Conformación de Equipos:** dentro del equipo se encuentra una serie de profesionales como ingenieros y arquitectos, todo este equipo se encuentra bajo la supervisión y el monitoreo del líder o monitor principal. Se plantea la conformación de dos enfoques en las sesiones de coaching, uno dirigido al monitor principal o líder, y el otro se plantea para el resto del equipo.

- **Lugar:** actualmente las actividades laborales de la organización en estudio se realizan dentro de los salones de reunión del hotel Intercontinental tamanaco, el cual cuenta con unas instalaciones de buena calidad y de un buena ambiente, para las sesiones del proceso de coaching se recomienda exclusivamente el uso de un solo salón, que permita realizar las sesiones con total éxito.
- **Tiempo:** Las sesiones de un proceso de coaching debe ser tan corto como sea posible y tan largo como sea necesario, no existe una normativa referente al tiempo de cada sesión y a la cantidad de sesiones que deba llevarse el proceso, sin embargo tomando algunas consideraciones de los expertos se recomienda que exista un tiempo de 45 min en cada sesión por integrante y no más de diez sesiones para cada integrante.

Sesión para líder principal (monitor)

Dirigido al líder o monitor principal, consta de sesiones personales con el líder principal del equipo de la organización Swisservice Group con distintos puntos a tratar, el cual se adapte a las necesidades que tiene el equipo de gerencia y liderazgo, basado siempre en el estudio de encuesta realizadas y en las necesidades o requerimientos que amerite la organización para el fortalecimiento del equipo, las sesiones para el líder principal mantiene un enfoque distinto debido a la responsabilidad y la función que tiene dentro de la organización es un proceso de coaching ejecutivo, este estilo de coaching ejecutivo tiene un objetivo importante o primordial y es mejorar las capacidades de liderazgo y así lograr resultados formidable.

Preguntas para el proceso de coaching ejecutivo

Dentro del proceso de coaching existen muchas preguntas que se pueden aplicar en las sesiones, es imprescindible partir de la fase de diagnostico para la buena aplicación de preguntas a realizar, Cesar Piqueras, especialista en procesos de coaching sintetiza lo siguiente; “Se trata de hacer las preguntas adecuadas, de la forma adecuada y en el momento adecuado”. De acuerdo a esto, el proceso de coaching amerita una serie de preguntas específicas enfocadas a un cambio positivo y así lograr los resultados deseados. Con la ayuda de “**The Coaches Training Institute**” se tomaron algunas de sus preguntas poderosas la cual

el investigador considera importante para la propuesta y de acuerdo a la investigación realizada y a los resultados obtenidos el investigador considera algunas preguntas de importancias.

Nota: las preguntas tomadas de “**The Coaches Training Institute**” tendrán esta abreviatura al final (T.C.I.) y las preguntas propuesta por el investigador tendrá la siguiente abreviación (Inv.).

Preguntas propuestas en la sesión uno.

¿Qué te parece todo esto? (T.C.I.)

¿Cómo lo ves? (T.C.I.)

¿Si pudieras volver a empezar, ¿qué harías de forma diferente? (T.C.I.)

¿Qué quieres? (T.C.I.)

¿Cuál es el resultado que deseas conseguir? Si lo consiguiera, ¿qué te aportaría? (T.C.I.)

¿Cómo sabrás que lo has recibido/conseguido? (T.C.I.)

¿Qué piensas hacer al respecto? (T.C.I.)

¿Cuál es tu plan de acción? (T.C.I.)

¿Qué clase de plan necesitas crear? (T.C.I.)

¿Cómo supones que podrías mejorar la situación? (T.C.I.)

Preguntas propuestas en la sesión dos

¿Cuál parece ser el problema? (T.C.I.)

¿Cuál parece ser el mayor obstáculo? (T.C.I.)

¿Qué es lo que te impide continuar? (T.C.I.)

¿Qué es lo que más te preocupa (T.C.I.)

¿. que te anima a permanecer dentro de la organización? (Inv.).

¿sabes la diferencia entre avances y logros? (Inv.).

¿Cuáles son tus objetivos con respecto a la organización? (Inv.).

¿sientes que los cambios son negativos para una organización? (Inv.).

- ¿desearías mejorar con la finalidad de crecer? (Inv.).
- ¿Te identificas con los objetivos que busca lograr la organización? (Inv.).
- ¿sientes que este proceso es necesario para mejorar los resultados? (Inv.).
- ¿te sientes líder de tu equipo de trabajo? (Inv.).

Preguntas propuestas en la sesión tres

- ¿Qué quieres? (T.C.I.)
- ¿Cuál es el resultado que deseas conseguir? (T.C.I.)
- ¿Cómo supones que podrías mejorar la situación? (T.C.I.)
- ¿Cómo crees que funcionará todo? (T.C.I.)
- ¿Qué te aportará esto? (T.C.I.)
- ¿Dónde te llevará esto? (T.C.I.)
- ¿Cuáles son las posibilidades de éxito? (T.C.I.)
- ¿Qué te gustaría conseguir dentro de la organización? (Inv.).
- ¿crees que es necesario en función al tiempo reinventarse y mejorar estrategias para lograr los objetivos? (Inv.).
- ¿consideras necesario que aplique sesiones de coaching? (Inv.).

Preguntas propuestas en la sesión cuatro

- ¿Cómo te sientes dentro de la organización? (Inv.).
- ¿Cómo está funcionando esto? (T.C.I.)
- ¿Cómo va esto? (T.C.I.)
- ¿Cómo describirías esto? (T.C.I.)
- ¿Qué crees que significa todo esto? (T.C.I.)
- ¿Cómo resumirías el trabajo/ esfuerzo realizado hasta ahora? (T.C.I.)
- ¿Te sientes indispensable para la organización?
- Si pudiéramos hacer borrón y cuenta nueva, ¿qué harías? (T.C.I.)
- ¿sientes que fue necesario el proceso de coaching para ti? (Inv.).
- ¿Qué te hace sentir más feliz dentro de la organización? (Inv.).

Preguntas propuestas en la sesión cinco

- ¿De qué fuiste responsable? (T.C.I.)
- ¿Cuáles son tus siguientes pasos? (T.C.I.)
- ¿Cuándo los darás? (T.C.I.)
- ¿Qué estás dispuesto hacer resignarte o ser parte de la solución? (T.C.I.)
- ¿Qué quieres conseguir en esta sesión hoy? (T.C.I.)
- ¿Desde qué otros puntos de vista podrías mirar este asunto? (T.C.I.)
- ¿Qué estarías dispuesto a mejorar? (Inv.).
- ¿Si tuvieras que decirme algo importante que me dirías? (T.C.I.)
- ¿Por qué crees que es necesario estas sesiones? (Inv.).
- ¿si tuvieras que decir algo en este momento que me dirías? (Inv.).
- ¿has sido honesto con tus respuestas? (Inv.).

Sesión para Equipo dos

Equipo dos (2), dirigido al resto de los empleados conformado por un grupo de (20) veinte personas entre ingenieros y arquitectos. Pertenecientes a los tres departamentos actuales, consta de sesiones personales con distintos puntos a tratar, el cual se adapte a las necesidades que tiene el equipo de gerencia y liderazgo dentro de la organización, basado siempre en el estudio de encuesta realizado y en las necesidades o requerimientos que amerite la organización para el fortalecimiento del equipo.

Para uno de los especialistas en proceso de coaching, Cesar Piqueras el coach es un especialista que debe basar su método en un ciclo de dos habilidades claves: escuchar y preguntar, es por ello que toma mucha importancia como elemento central las preguntas a realizar dentro del proceso, de acuerdo a esto se toma en consideración algunas preguntas poderosas que establece el especialista Cesar Piqueras y la especialista Mónica Fusté son las siguientes.

Nota: las preguntas tomadas del especialista Cesar Piqueras tendrán esta abreviatura al final (C.P.), las preguntas del especialista Mónica Fusté con la siguiente abreviatura (M.F.) y las propuesta por el investigador de esta manera (Inv.).

Preguntas propuestas en la sesión uno

- ¿Qué quieres conseguir? (C.P.)
- ¿Qué te lo impide? (C.P.)
- ¿Estás motivada? (C.P.)
- ¿En qué medida estás motivado? (C.P.)
- ¿Qué te gustaría conseguir? (C.P.)
- ¿Cuáles son tus objetivos? (C.P.)
- ¿Qué metas te has planteado? (C.P.)
- ¿Qué quieres? (C.P.)
- ¿Qué pasaría si pudieras? (C.P.)
- ¿Qué pasaría si no hubiera límites? (C.P.)

Preguntas propuestas en la sesión dos

- ¿Qué no estoy dispuesto a cambiar? (M.F.)
- ¿Qué haré de diferente manera la próxima vez? (M.F.)
- ¿A qué me estoy resistiendo? (M.F.)
- ¿Qué haría si no pudiera fracasar? (M.F.)
- ¿Cuáles son mis expectativas aquí? (M.F.)
- ¿Cuáles son mis habilidades y talentos? (M.F.)
- ¿Qué hábitos me están deteniendo? (M.F.)
- ¿Qué me impide actuar? (M.F.)
- ¿Hasta qué punto estoy comprometido con mi objetivo? (M.F.)
- ¿Cuáles son mis recursos en esta situación? (M.F.)

Preguntas propuestas en la sesión tres

- ¿Qué resultados quieres conseguir hoy? (C.P.)
- ¿Qué vas a hacer? (C.P.)

- ¿En qué medida estás comprometido con esto? (C.P.)
- ¿Cómo te gustaría terminar esta sesión? (C.P.)
- ¿Cuál es el próximo paso? (C.P.)
- ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo? (C.P.)
- ¿Qué pequeño paso sería importante dar? (C.P.)
- ¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión? (C.P.)
- ¿Entre resolver el conflicto, aceptarlo o resignarte, ¿qué prefieres? (C.P.)
- ¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar? (C.P.)

Preguntas propuestas en la sesión cuatro

- ¿Cómo te sientes dentro de la organización? (Inv.)
- ¿Qué esperas de tu jefe? (Inv.)
- ¿te apasiona lo que haces? (Inv.)
- ¿Cuál es o sería el escenario ideal para que te sientas valorado? (Inv.)
- ¿tu familia es una fuente de motivación para ti? (Inv.)
- ¿Cuál es la solución? (M.F.)
- ¿Qué les hizo actuar así? (M.F.)
- ¿Qué necesito para lograrlo? (M.F.)
- ¿Qué me aporta esta experiencia? (M.F.)
- ¿sientes que es necesario el proceso de coaching para ti? (Inv.)

Preguntas propuestas en la sesión cinco.

- ¿Con qué recursos te gustaría contar? (C.P.)
- ¿Qué te gustaría encontrar dentro de tu equipo? (C.P.)
- ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres? (C.P.)
- ¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente? (C.P.)
- ¿Qué es lo que más me motiva? (M.F.)
- ¿Qué te hace sentir más feliz dentro de la organización? (Inv.)
- ¿Si tuvieras que decirme algo importante que me dirías? (Inv.)

¿Por qué crees que es necesario estas sesiones? (Inv.)

¿si tuvieras que decir algo en este momento que me dirías? (Inv.)

¿Sientes que eres honesto con tus respuestas? (Inv.)

¿Para ti ha sido de aprendizaje estas sesiones realizadas? (Inv.)

Planificación y horarios de sesiones de coaching recomendado

El procedimiento del coaching no establece la hora determinada para realizar las sesiones, sin embargo tomando en cuenta las actividades de la organización, el horario que se recomienda es luego de las 7:00 am y la última sesión del día finalice antes de las 12:00 pm, con la finalidad de que el coache aproveche al máximo cada sesión. La propuesta de una metodología de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr los objetivos dentro de la organización Swisservice Group busca solucionar los problemas a nivel de gerencia, es importante mantener un orden coherente de las diferentes sesiones a realizar a cada integrante queda sujeto a previo acuerdo entre el especialista en coach y la organización en estudio coordinar los diferentes horarios para la implementación de la propuesta.

Materiales y equipos a usar en las sesiones de coaching.

Lápiz

Papel Bonds

Marcadores

Laptops

Video beam

Crear un Organigrama para la organización.

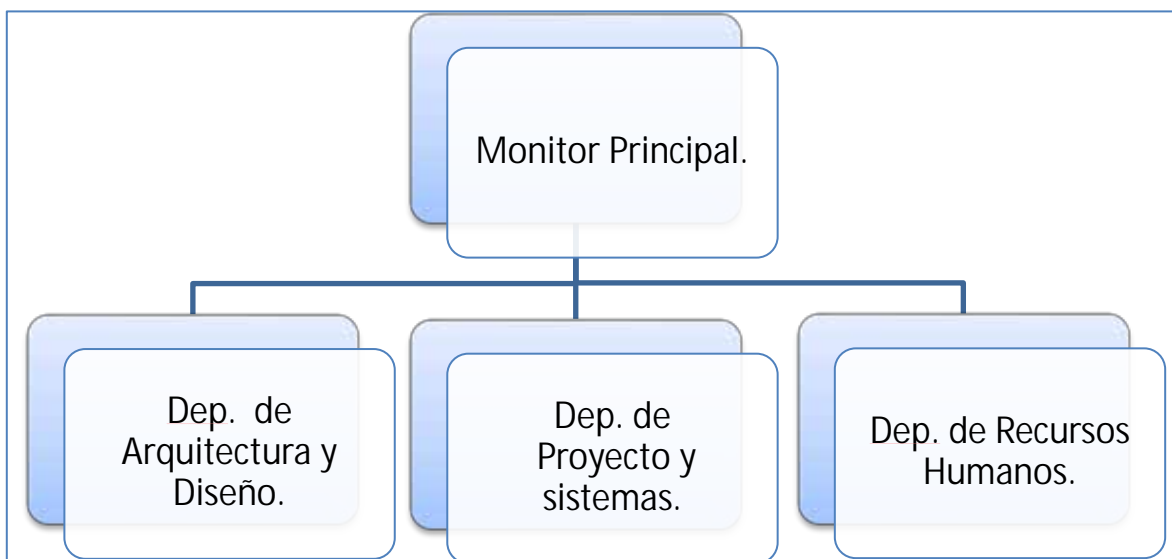
El organigrama

Producto de la investigación y según el resultado de la encuesta, existe una necesidad de un orden de líneas de acción, claras y transparentes donde cada integrante obtenga y mantenga una función precisa dentro de la organización, lo primero que presentamos es la creación de un organigrama, como una alternativa que permita establecer una línea de acción clara y precisa,

que estimule el orden y las funciones de cada integrante, de acuerdo a la investigación realizada por Jiménez K. y Rendón A. (2018), donde cita lo expuesto por (Lucid Software Inc., 2008) informa que: “este es el tipo más común y da origen al sinónimo "diagrama jerárquico". (p. 18)

El **Organigrama jerárquico**: es el tipo más común y da origen al sinónimo "**diagrama jerárquico**". En una jerarquía, un grupo de personas se encuentra en la parte superior mientras que los individuos con menos poder se ubican por debajo en forma piramidal. Es necesario implementar los organigramas ya que ayuda en la orden y la planificación y las funciones que debe tener cada persona dentro de la organización.

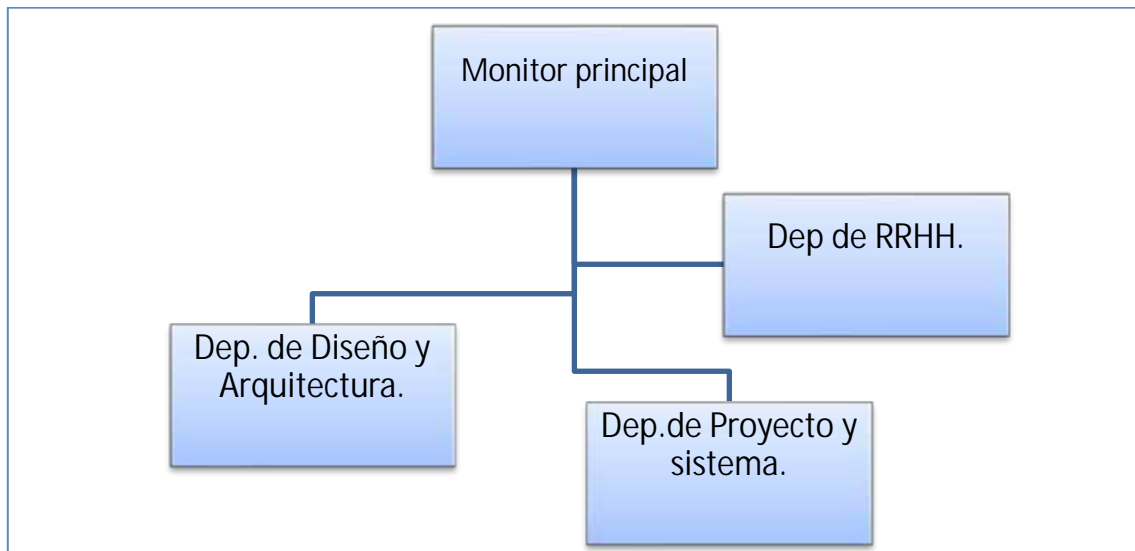
Organigrama actual



Organigrama actual.

Sequera Roberth (2018).

Propuesta de Organigrama



Propuesta de Organigrama.

Sequera Roberth (2018).

La organización Swisservice Group mantiene una filosofía, la misma está basada en que todos los integrantes de la organización tienen el mismo derecho, y las mismas responsabilidades sin embargo como una organización en formación sería transcendental aplicar un organigrama jerárquico sin estar en contra de la filosofía de la organización, se propone la aplicación de una estructura de la siguiente manera:

Gerente General

Cargo: Gerente General

Funciones: de acuerdo a los resultados obtenidos y las necesidades de la organización se plantea algunas funciones del gerente general tales como:

- 1) **Planificar:** establecer los objetivos el plan de acción y estrategias para cumplirlo.
- 2) **Organizar:** coordinar los recursos disponibles y colocar en práctica los planes de acción anteriormente diseñados.

- 3) **Liderar:** impulsar al equipos se ajusten a los criterios y procesos establecidos, para motivar y guiar.
- 4) **Controlar:** evaluar si, durante el desarrollo, se están generando desajustes y adoptar nuevas medidas, que permitan retomar el camino correcto.

Objetivo: guiar eficazmente a todo el equipo de la organización Swisservice Group con el fin de lograr los objetivos de la Organización.

Departamento de Recursos Humanos.

Cargo: Jefe del departamento de RRHH.

Funciones:

- 1) organización y planificación del personal
- 2) reclutamiento de ingenieros y arquitectos
- 3) selección de ingenieros y arquitectos.
- 4) Administrar recursos administrativos para la operatividad de la organización.
- 5) Abogar por el bienestar del equipo de la organización.

Objetivo: consolidar un equipo de trabajo en la organización Swisservice Group.

Departamento de Diseño y Arquitectura.

Cargo: Jefe del departamento de Diseño y Arquitectura.

Funciones:

- 1) Elaborar diseño de proyectos.
- 2) Presentar diseño de proyectos.
- 3) Modificar diseño de proyectos.

Objetivo: elaborar todos los diseños de proyectos a través de maquetas digitales.

Departamento de proyecto y sistemas.

Cargo: Jefe del departamento de de Proyecto y Sistemas.

Funciones:

- 4) Elaborar análisis presupuestario
- 5) Realizar cálculo del proyecto bajo el respeto de las diferentes normas técnicas

6) Realizar la ingeniería de detalles.

Objetivo: hacer posible la construcción de un diseño mediante el análisis técnico que demanda el proyecto y la rentabilidad financiera.

Fase III. Fase de Medición (Reuniones semanales).

Según el análisis de las encuestas realizadas existe un problema determinante dentro de la organización Swisservice Group y es referente a la comunicación interna entre los integrantes del equipo, con la finalidad de aportar mejoras al crecimiento de la organización se propone que todo el equipo se reúnan todos los viernes, y que esto se mantenga como parte de la filosofía de la organización en un horario comprendido de **2:00 pm hasta las 3:30pm** en un salón cerrado.

En toda organización el clima de trabajo favorable coadyuva a conseguir las metas del equipo, una de las herramientas usadas en la gestión de proyecto es “lecciones aprendidas”, según la “**Good Enough Guide y IFRC DREF Review**” está destinada a ayudar al personal del programa o proyecto, con el propósito de reunir al personal y el voluntariado para que compartan sus reflexiones y experiencias recabadas durante el proyecto con el objeto de aplicarlas a programas futuros.

Metodología operativa

De acuerdo a lo que establece la “**Good Enough Guide y IFRC DREF Review**” es necesario mantener un orden coherente con una manera de hacer esta buena práctica funcional se consideran los siguientes puntos:

Una persona que actúe como facilitadora, preferiblemente un/a consultor/a de rendición de cuentas.

Otra persona para que tome nota de los hallazgos, los comentarios y las decisiones clave.

Personal y voluntariado clave del proyecto.

Revisar los objetivos y entregables del proyecto.

Preguntar « ¿Qué es lo que nos habíamos planteado hacer? y ¿Qué es lo que logramos?.

Puntos a tratar

Siguiendo con el mismo orden de ideas, la herramienta gerencial “lecciones aprendidas” no establece algunas características sobre las preguntas específicas a tratar dentro de la reunión, sin embargo basado en las debilidades observadas y de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas es importante mencionar algunos puntos a tratar:

Conflictos técnicos y/o operativos

Necesidades de herramientas y equipos

Debilidades administrativas.

Debilidades operativas

Planificación.

Cualquier tipo de problema laboral que no permita lograr los objetivos dentro de la organización,

Cualquier punto que sea de relevancia que permita el logro de los objetivos.

Consideraciones

En este contexto y a fin afianzar la propuesta de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr los objetivos dentro de la organización Swisservice Group se recomienda tomar algunas consideraciones importantes basadas en el análisis y estudio de la buena práctica de “lecciones aprendidas”. No existe una concepción definitiva que sea ley sobre las consideraciones a tomar para el desarrollo de esta práctica gerencial, pero basado en el respeto y la filosofía de la organización se dejan algunas consideraciones que estimule el objetivo de la organización:

Asignar un horario y un espacio adecuado.

Monitor principal debe estar dirigiendo la reunión.

Con la finalidad de fomentar la madurez gerencial y brindar oportunidad el monitor principal debe delegar algunos roles dentro de los participantes del equipo.

Posición del líder principal es de frente al resto del equipo.

Fijar el objetivo de la reunión

Puntualidad.

Silenciar los dispositivos móviles.

Debe respetarse el derecho de palabra de cada integrante.

Para expresar una inquietud debe levantar la mano la persona y el líder a cargo de la reunión le dará la palabra.

Cada integrante tiene un tiempo máximo de 5 minutos para expresar su inquietud y responder o proponer una alternativa de solución ante un problema.

El líder de la reunión tendrá un tiempo de 10 minutos para finalizar, y se recomienda que siempre exista una expresión de motivación y reflexión.

Una vez cerrada la sesión con una serie de aplausos se propone un tiempo corto para estrecharse las manos, levantarnos.

Se recomienda que el líder a cargo de la reunión será la última persona en salir del salón y le permita evaluar las actitudes de cada persona.

Plan de adiestramiento

El plan de adiestramiento surge como una respuesta inmediata al verificar mediante la fase de intervención del proceso de coaching la actualización y capacitación mediante cursos de software de nivelación al equipo de la organización Swissservice Group, la finalidad del plan es mantener actualizados los conocimientos, habilidades y destrezas dentro de los integrantes de la organización en estudio, la organización Swissservice Group Amerita la evaluación, de un plan de adiestramiento práctico y funcional que contribuya al logro de los objetivos.

Objetivo

Dotar a los participantes de conocimientos que faciliten el uso de un software destinado a modelar y visualizar los diseños, a tal punto de perfeccionarlos de acuerdo a los resultados obtenidos. A través de este plan se busca que los participantes puedan desarrollar diversas actividades, que requieran conocimientos específicos en el área de la ingeniería, para así poder cumplir de manera eficaz con los objetivos de la organización.

Beneficiarios

Está dirigido a ingenieros, monitores, personal que trabaje dentro de la organización Swisservice Group.

Determinación de Necesidades técnicas

De acuerdo a los resultados obtenidos y la guía de observación directa la organización Swisservice Group amerita de la determinación de necesidades Manifiestas, y son las siguientes:

a) Departamento de proyecto y sistemas.

Auto cad año 2018

Primus Krono

Paquete de Microsoft (Word, Excel, Point,).

b) Departamento de diseño y arquitectura

Auto cad 2018

Sketchup

Paquete de Microsoft (Word, Excel, Paint,).

Determinación de habilidades y destrezas

Aunque la organización Swisservice Group de acuerdo al criterio del investigador tiene profesionales con buenas destrezas y habilidades, la actualización y capacitación a través de cursos especializados que brinde la oportunidad a los integrantes con mayor necesidad. Para cubrir con este aspecto se recomienda seleccionar mínimo a un integrante por departamento y así compartir los conocimientos, experiencias, adquiridas.

De acuerdo a las observaciones realizadas por los integrantes que conforma el equipo Swisservice Group, sería gratificante y motivante aceptar este plan de adiestramiento que forma parte de la propuesta de gerencia y liderazgo como estrategia de gestión para lograr los objetivos dentro de la organización Swisservice Group.

Factibilidad relación de costo beneficio.

Inferimos, en que todo lo que permita un crecimiento de habilidades, destrezas, capacidad de respuesta, actitudes, va de la mano con la filosofía de un proceso de Coaching. Actualmente las empresas que desean mejorar y crecer con su personal apuestan a sesiones de Coaching,

que les oriente de manera eficaz en la determinación y logro de sus objetivos. De acuerdo a este planteamiento se presenta la relación de costo y los beneficios de la propuesta.

Beneficios de la propuesta.

Brindar oportunidad de crecimiento a todos los integrantes de Organización Swisservice Group.

Concientizar a los integrantes de la organización de las responsabilidades para con las tareas asignadas.

Modificar y fortalecer actitudes gerenciales y liderazgo.

Actualizar y ampliar los conocimientos de ingeniería y arquitectura necesarios que permita lograr los objetivos planteados.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual.

Fomentar y concientizar el compromiso de cada integrante con la filosofía de trabajo de la organización en estudio.

Reducir conflictos internos

Conocer debilidades y trabajar en ella.

Potenciar talentos en gerencia y liderazgo

Aprender a la auto motivación para lograr los objetivos.

Tabla 11.

Estructura de Inversión en equipos.

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN EN EQUIPOS				
DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	INVERSIÓN	CNTD	TOTAL
COMPUTADORA i7	MEJORAR EL RENDIMIENTO y CALIDAD	Bs. 52,000.00	3	Bs. 156,000.00
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	OBTENER ARCHIVOS EN FISICO DE MANERA OPORTUNA	Bs. 9,000.00	1	Bs. 9,000.00

Sequera Roberth (2018).

Sub total 1: 165,000.00 Bolívares s. (ciento sesenta y cinco mil bolívares soberanos).

Tabla 12.*Estructura de Inversión en capacitación y actualización.*

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN EN CAPACITACION Y ACTUALIZACIÓN				
DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	INVERSIÓN	Nº INT	TOTAL
CURSO DE AUTO CAD	CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACION	Bs. 1,200.00	3	Bs. 3,600.00
CURSO DE SKETCHUP		Bs. 1,500.00	3	Bs. 4,500.00
CURSO DE PAQUETE MICROSOFT		Bs. 800.00	3	Bs. 2,400.00

Fuente: *Roberth Sequera (2018).***Sub total 1:** 10,500.00 Bolívares s. (Diez mil quinientos bolívares soberanos).**Tabla 13.***Estructura de Inversión para sesiones personales.*

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN PARA SESIONES PERSONALES				
DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	COSTO DE INVERSIÓN (BSs).	TIEMPO (HRS)	TOTAL
Reunión informativa	Expresar la necesidad del coaching.	Bs. 250.00	1	Bs. 250.00
Entrevistas informales	Generar empatía con los coachee	Bs. 250.00	20	Bs. 5,000.00
Lluvia de ideas	Oportunidades para expresar	Bs. 250.00	4	Bs. 1,000.00
Test sobre estilos de liderazgo y Matriz F.O.D.A.	Identificar fortalezas debilidades y estilos de liderazgo	Bs. 250.00	20	Bs. 5,000.00
Sesiones de trabajo mes de marzo	Evaluación personal	Bs. 250.00	60	Bs. 15,000.00
Sesiones de trabajo mes de abril	Evaluación personal	Bs. 250.00	40	Bs. 10,000.00

Fuente: *Roberth Sequera (2018).***Sub total 3:** 26,250.00 Bolívares s. (Veintiséis mil doscientos cincuenta bolívares soberanos).

La sumatoria de los subtotales (1+2+3), da un monto total de: 201,750.00 bolívares s. (Doscientos unos mil setecientos cincuenta soberanos). La Organización S.S.G. es una empresa en formación con inversión suiza, llevándolo a moneda internacional, como el USD AMERICANO, y en el marco de la legalidad tomamos como referencia el precio DICOM establecido por el B.C.V; para la fecha es de 61,91 bss por usd. Arroja un monto: 3,258.76 usd.

Bss: 201,750.00.

Usd: 3,258.76

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación, se presenta la conclusión del trabajo de investigación especial de grado, donde se deja claro el logro de los objetivos específicos de esta investigación, y como resultado presentando una propuesta metodológica basado en el Coaching, con el fin de lograr los objetivos planificados.

En cuanto al **primer objetivo** se realizó el diagnóstico de la situación dentro de la organización, se observó que existen problemas tales como:

- La Organización en estudio carece de una comunicación efectiva y oportuna.
- Se determinó la necesidad que carece el líder (monitor principal) en cuanto los conocimientos de la industria de la construcción, motivado a ello los colaboradores perciben mejorar la planificación.
- El Orden en el planteamiento de las ideas carece de coherencia entre las asignaciones asignadas y las necesidades del proyecto.
- La ausencia de equipos y herramientas que cumplan las exigencias mínimas de los profesionales. Tales como auto cad 2018, sketchup 2018.
- El clima organizacional no es el más adecuado, existe momentos de alta tensión y estrés laboral, generando efectos colaterales de actitudes dentro de los equipos de trabajo basado en la necesidad de la organización Swissservice Group. y lo corrobora los instrumentos aplicado para la recolección de datos tanto la guía de observación directa como la encuestas realizada.
- De acuerdo al **segundo objetivo** y a las necesidades de la organización se plantea una propuesta “**Propuesta de una Metodología de Gerencia y liderazgo como Estrategia de Gestión para lograr objetivos en la Organización Swissservice Group. Caracas distrito capital**, es necesario aplicar esta propuesta planteada en base en la metodología de coaching, que permita traer mejoras significativas para la

organización y así poder dar con los resultados obtenidos e incluso mejorar el clima organizacional.

- **Seguimiento y Control:** será importante el seguimiento progresivo de esta propuesta, se recomienda evaluar las condiciones de la organización en sentido gerencia y liderazgo con la finalidad de evaluar la eficacia de la propuesta. Con respecto al tercer **objetivo** específico se determinó la factibilidad de esta propuesta, evaluado desde cualquier punto de vista, técnica, operativa, social, económica de la propuesta, demostrando que es una opción viable la de implementar la propuesta presentada en este trabajo de investigación, con la implementación de esta propuesta presentada queda demostrada la viabilidad que tiene al ser implementada, garantizando un crecimiento total en todos los sentidos de la organización.

Los beneficios y razones por la cual implementar esta propuesta son amplios en muchos aspectos del ser humano y de la organización, aumentar el rendimiento laboral, coadyuvar con el crecimiento personal y de la organización, entregar las asignaciones internas a tiempo, motivar a cada integrante en fin de lograr los objetivos antes de la fecha planteada, mejorar la capacidad de respuesta ante las adversidades, disminuir la tensión y estrés dentro de la organización, causadas por la improvisación, mejorar el conocimiento en cuando a gerencia y liderazgo se refiere. Todo esto da como un beneficio principal y es lograr los objetivos planteados y dar repuesta oportuna a clientes actuales e ir posicionándonos dentro de la industria de la construcción.

Recomendaciones

- De acuerdo a lo estudiado, se recomienda la implementación de esta propuesta presentada de manera inmediata, manteniendo en cuenta que la influencia que genera el tipo de liderazgo de un gerente, sus conocimientos, la empatía, la comunicación oportuna, la planificación objetiva y adecuada para el buen funcionamiento de las actividades, es importante una vez que se termine la aplicación de la propuesta contar seis meses para la reevaluación de los indicadores de gestión de la organización.

- En cuanto a la comunicación, se recomienda la constante comunicación, clara y sencilla y justo lo necesario para el buen funcionamiento de las actividades del día a día, el clima organizacional es fundamental para la excelencia, debido a ello, se es importante y necesario mantener una comunicación con las características antes mencionadas, aunado a esto nos brinda la confianza en cuanto a conocer los puntos sobre el cual voy a enfocar mis esfuerzos.
- Se recomienda evaluar y analizar con objetividad las herramientas y equipos que tiene el equipo de la **Organización Swisservice Group**, con el objetivo de mejorar el rendimiento de trabajo, a su vez es importante reconsiderar el aporte que realiza la organización a todos sus empleados y buscar una mejora correspondiente a los beneficios laborales a fin de que sea cónsono con una de nuestras filosofías de trabajo **“si el empleado está bien, la empresa estará mejor”**.
- Las asignaciones y responsabilidades deben ser equitativas y objetivas en función al tiempo, un buen jefe es aquella persona que delega una función, pero tiene y mantiene idea de lo que solicita y exige y conoce el tiempo promedio de entrega de esta asignación, el exceso de asignaciones en tiempos no objetivos, generan estrés y tensión en el ambiente de trabajo, por ellos es sano y oportuno medir el tiempo en que se solicita la información.
- Capacitar a las personas que la organización considere clave para su crecimiento.
- Revisar constantemente el ingreso y beneficio económico que tiene cada individuo, en cuanto a su producción, su forma de actuar, su responsabilidad, puntualidad y honestidad, con el fin de evaluar posibles aumentos, bonos o alguna estrategia que sienta motivación el empleado. Se recomienda un monitoreo continuo luego de seis meses pasado el proceso de Coaching para evaluar la efectividad

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo y Rivas (2006). *Introducción al Diseño de Experimentos*. Editorial Universitaria. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 5ta Edición. Editorial Espíteme. Caracas-Venezuela.
- Arqueros, M. (2015). *El proceso de Coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Bencomo, J. (2005). *Integración de portal web con comercio electrónico para incrementar ventas de insumos agropecuarios bajo esquemas empresa - empresa (b2b) / empresa - consumidor (b2c)*. [Trabajo de grado]. Universidad Fermín Toro, Mérida, Venezuela.
- Balestrini, M. (1999). *Procedimientos Técnicos de Investigación Documental*. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Cano, A. y Cifuentes D. (2011) *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa disempack ltda – UDLS* [Trabajo de tesis]. Universidad de la Salle, Bogota, Colombia.
- Carlos, D y Guido, F. *Modelo de Coaching Gerencial para la empresa Inversiones Inagua c.a. Municipio Guaicaipuro Edo. Miranda, año 2015*. [Trabajo de grado]. Universidad Nueva Esparta, Caracas, Venezuela.
- Carrión, N. (2017) *Modelo de liderazgo basado en el Coaching para el Directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura – UDP*. [Trabajo de suficiencia profesional]. Universidad de Piura, Lima.
- Castillo y Gruner (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales – U.C.A.B. Universidad Católica Andrés Bello*, [Trabajo de grado]. Caracas, Venezuela.
- Cesar Piqueras (2016) *Exprime tu tiempo, Copyright: Licencia Creative Commons*.
- Cesar Piqueras (2016) *El ABC de la Gestión Empresarial, Copyright: Licencia Creative Commons*
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453 (Extraordinario), marzo 24, 1999
- CROSBY, Philip B. (1988) *Dinámica gerencial: el arte de motivar a los demás*. 1a ed. en español. México, D.F.: McGraw Hill.

- Gerardo, R. (2005). Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Beloso Chacín. Vol. 11 (1): 69 - 88, 2009.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. México, D. F.: Vergara.
- Gómez, C. (2000). *Proyectos Factibles*. Valencia: Editorial Predios.
- Hatten, K. (1987). *Strategic Management Analysis and Action*. Estados Unidos Mc. Graw Hill.
- Hernández et.al. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3era Edición. México. Editorial Mc Graw Hill
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración Teoría General Administrativa, Origen y Evaluación y Vanguardia*. (4ª ed.). México: Ediciones Mac Graw Hill.
- Madrigal, Berta (2009). “*el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea*” Habilidades Directivas. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Martínez, A. (2013). El Coaching en el ámbito empresarial. [Trabajo de grado].Mallorca España.
- Mudarep, L (2012) *Coaching para la transformación Personal*. Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Ocerinjáuregui, Á. (2015) *El coaching como herramienta para la optimización del desempeño gerencial* [Trabajo de grado] U.C. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa* (2º Edición). Caracas: Fedupel.
- Payera, J (2004), *Coaching Y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid Ediciones: Díaz de Santos.
- Quintero A. y Rojas J. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales Empresariales – UCAB*. [Trabajo de tesis.]. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Sánchez, J. (2017). *Gestión administrativa y calidad de servicio de la oficina principal del banco de la nación y su influencia en la fidelizacion de los usuarios en el periodo 2015*. [Trabajo de tesis.] Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Peru.

- Sabino, C. (2000). *El Proyecto de Investigación. Una Introducción Teórico-Práctica*. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- SENLLE, (1992) *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Serna, H (1999). *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. Teoría y Metodología*. Sexta Edición. 3R Editores. Colombia
- Revista Técnica. (2018). <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/43618-10-diferencias-entre-lideres-y-gerentes/>
- Rincón, Y. y Caridad, M. (2006). PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de la excelencia. *Revista interdisciplinaria de Ciencias Sociales*, Telos Vol. 8, No. 3 (2006) 390-403.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta Edición Editorial Limusa S.A. México.
- Tonito M. (2015). <https://es.slideshare.net/mirthatonito/la-gerencia-y-el-liderazgo> [Consulta: 2018, junio 2].
- Sallenave J. (1990). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Universidad José Antonio Páez (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez*. San Diego, Venezuela.
- Valera, G. (2015). *Liderazgo estratégico y motivador: la herramienta clave ante la adversidad organizacional*. Valencia, Venezuela.
- Valera, R (1997). *Evaluación económica de proyectos de inversión*. Grupo editorial Iberoamérica.
- Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos* (10a ed.). México, DF: Pearson Educación.

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD
E INSPECCIÓN DE OBRAS

ANEXO A

A expertos:

Por medio de la presente solicito ante usted, posibilidad de validar el instrumento de recolección de datos, como juicio de expertos que será utilizado para determinar el trabajo especial de grado que lleva por nombre **“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA DE GESTION PARA LOGRAR OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP. CARACAS DISTRITO CAPITAL”**. El cual, permitirá recabar información relacionada con la investigación a realizar.

Agradeciendo todas las observaciones y correcciones necesarias para ampliar los objetivos de la investigación.

Le anexo a la presente, la carta que debe firmar como constancia de haber validado dicho instrumento. Sin más que hacer referencia y agradeciendo su valiosa colaboración se despide de usted.

Atentamente.

Ing. Roberth Sequera

Agosto 2018

ANEXO B

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: _____

Autor(a): _____

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										

18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										

EXPERTO

NOMBRE Y APELLIDO:

C.I.:

PROFESIÓN:

FECHA: ____/____/____

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas			
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar			
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial			
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación			
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse			

OBSERVACIONES:

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por:		e-mail:	
Cedula de identidad:		Teléfono (s):	
Firma:		Fecha	

ANEXO C

Propósito del Cuestionario

A través del presente escrito, me dirijo a usted para saludarle y expresarle gratitud por su valioso tiempo y colaboración en el presente estudio. Aprovechando la oportunidad para comunicarle el propósito del cuestionario que se le presentará a continuación, donde se pretende describir la situación actual en cuanto a **Gerencia y Liderazgo dentro de la organización de Swissservice Group**, esperando que la información suministrada sea objetiva y con una visión completa referente a la problemática que se presenta actualmente dentro de los procesos internos de la organización. Es importante mencionar que su aporte contribuirá con el desarrollo de esta investigación y servirá como base para determinar medidas de solución.

Cabe mencionar que para efectos del presente estudio se garantiza absoluta confidencialidad con respecto a la información suministrada a través de las respuestas del cuestionario. Finalmente me despido agradeciendo la sinceridad y objetividad de sus respuestas.

Sin más a que hacer referencia y en espera de su valiosa colaboración

Ing. Roberth Sequera

CI: 17.824.090

Tutor: Msc. Ing. Luis Esperanza.

CUESTIONARIO

Marque con una "X" la casilla que corresponda a su opinión. Recuerde que debe seleccionar solo una opción y todas las afirmaciones deben ser respondidas.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen cinco (5) alternativas basada en la escala de Liker tales como: (1) totalmente de acuerdo (2) De acuerdo, (3) ni de acuerdo ni desacuerdo (4) en desacuerdo (5) totalmente en desacuerdo, ver anexo 1, para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto:

Autor (a, es):Ing. Roberth Sequera

LEYENDA	
5	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	EN DESACUERDO
3	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO
2	ACUERDO
1	TOTALMENTE DE ACUERDO

Sin más a que hacer referencia y en espera de su valiosa colaboración

Ing. Roberth Sequera

CI: 17.824.090

Tutor: Msc. Ing. Luis Esperanza.

CUESTIONARIO 1/2

N°	ENCUESTA DE SITUACION ACTUAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SWISERVICE GROUP.	5	4	3	2	1
1	¿Considera que su jefe reúne los conocimientos y la experiencia dentro del área de la industria de la construcción que le permita dirigir, coordinar, analizar, calcular para las funciones que ejerce?					
2	¿Cree Ud. que su líder debería seguir ejerciendo sus funciones dentro de esta organización?					
3	Esta Ud. de acuerdo en cooperar con tiempo extra una vez a la semana con la organización Swiservice Group siempre que sea necesario para lograr los objetivos planteados ?					
4	¿Aceptaría un llamado de atención si incurriera en un error como por ejemplo " no tener las asignaciones laborales para el tiempo asignado"?					
5	¿Esta Ud. de acuerdo en mejorar la planificación y estrategias de organización dentro Swiservice Group?					
6	¿Conoces claramente la visión y misión de la organización Swiservice Group?					
7	¿Siente que la organización no logra los objetivos planteados?					
8	¿Puede evidenciar iniciativa propia de su líder en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras?					
9	¿Considera usted que la empresa le proporciona todas las condiciones idóneas para la realización del trabajo en un ambiente laboral propicio?					
10	¿Considera que Ud. disfruta de un espacio adecuado para su descanso dentro de su jornada laboral?					
11	¿Cree Ud. que la planificación implementada da con los resultados deseados?					
12	¿Considera que su jefe plantea de manera correcta el orden de los objetivos a alcanzar?					
13	¿Considera Ud. que la comunicación del jefe con su equipo dentro de la organización es oportuna y honesta?					

CUESTIONARIO 2/2

N°	ENCUESTA DE SITUACION ACTUAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SWISERVICE GROUP.	5	4	3	2	1
14	¿Está complacido de los resultados y avances dentro de la organización con respecto a los objetivos planteados?					
15	¿Esta Ud. de acuerdo con estas actitudes que su jefe expresa que tiene: empatía, responsabilidad, honestidad?					
16	¿Considera Ud. que cumple con las tres actitudes mencionadas anteriormente?					
17	¿De acuerdo a sus funciones esta Ud. conforme con las herramientas laborales como: ¿equipo de computador, cámaras fotográficas, oficina, calculadora, lápiz, hojas? Que la organización le ofrece para lograr los objetivos?					
18	¿Esta Ud. de acuerdo con el beneficio de remuneración que recibe por parte de la organización Swiservice Group?					
19	¿Considera los resultados o avances logrados dentro de la organización son oportunos en función al tiempo?					
20	¿Estaría de acuerdo en que su jefe pueda ser ayudado por especialistas en el área de la gerencia?					
21	¿Considera Ud. que no posee ninguna falla que amerite un consejero empresarial?					
22	¿Según su experiencia cree que esta organización logre los objetivos planteados? Tales como desarrollar un proyecto urbanístico con soluciones inteligentes.					
23	¿Considera Ud. que el tiempo asignado para desarrollar los objetivos fueron suficiente dentro de la organización Swiservice Group?					
24	¿Considera necesario una metodología de trabajo que permita actitudes positivas y resultados positivos dentro de la organización?					



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD
E INSPECCIÓN DE OBRAS

Estimado(a) colega(a):

Mediante la presente, me dirijo a usted para saludarle y elogiar la buena gestión que la caracteriza., en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder a las preguntas que aparecen en este cuestionario, el cual ha sido diseñado para recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación y sus resultados serán utilizados únicamente para fines académicos en el trabajo de grado titulado: **PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA DE GESTION PARA LOGRAR OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN SWISSERVICE GROUP. CARACAS DISTRITO CAPITAL.**la cual será presentada en la **Universidad José Antonio Páez**, para obtener el grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD E INSPECCIÓN DE OBRAS.**

La información suministrada por usted es muy importante para el desarrollo del trabajo y de la objetividad de su respuesta dependerá la confiabilidad de los resultados obtenidos. La información que suministre será absolutamente confidencial y anónima para ser empleada solo para fines investigativos.

Atentamente.

Ing. Roberth Sequera

Tutor: Msc. Ing. Luis Esperanza