



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**COACHING COMO HERRAMIENTA
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL QUE LABORA EN
MASTER MIX C.A.**

Sumoza, Michael

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



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

**COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN
MASTER MIX C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autor: Michael R. Sumoza C.

Tutor: Ada Colmenarez.

San Diego, Julio de 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 0005-1-2018

San Diego, 14 de Julio del 2018.

Ciudadana

Michael Rosselline Sumoza Chirinos

C.I. 24.929.402

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que elabora en Master Mix C.A.”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Elizabeth Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”.

INTRODUCCION

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ada Colmenarez, portador de la cédula de identidad N° 12.315.127, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Michael Sumoza, portadora de la cédula de identidad N° 24.929.402, titulado Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los treinta días del mes de Julio del año dos mil dieciocho.



Ada Colmenarez
C.I. 12.315.127

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme regalado el don de la vida, ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias maravillosas que me han permitido crecer, darme la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis Padres, por ser mis pilares y ejemplo a seguir, enseñarme cada día a luchar y esforzarme por alcanzar lo que me proponga, apoyarme en mis sueños, por sus consejos, oraciones y sus palabras de ánimo.

A mis Hermanos, por brindarme su apoyo en todo momento y ánimo a lo largo de mi carrera.

A la empresa Master Mix C.A por la colaboración y disposición brindada al ofrecerme información clave para el logro de mi investigación.

A mi casa de estudio, la Universidad José Antonio Páez , a la Facultad de Ciencias Sociales por su disposición durante mi proceso de formación, ofreciendo valiosa información y gestiones en la facultad, profesionales exitosos y comprometidos con su labor, quienes trabajaron con esmero en mi formación como Licenciada en Relaciones Industriales.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
Lista de tablas	vii
Lista de gráficos	viii
Resumen Informativo	ix
Introducción	10
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	11
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos	13
1.4. Justificación	14
II MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases teóricas	17
2.4. Definición de términos	17
III MARCO METODOLÓGICO	20
3.1. Tipo y diseño de la investigación	20
3.2. Fases metodológicas	20
IV RESULTADOS	23
V PROPUESTA	36
Conclusiones y Recomendaciones	47
Referencias	52
Anexos	54

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

	pp.
TABLA	
1 Ítem N° 01	25
2 Ítem N° 02	26
3 Ítem N° 03	27
4 Ítem N° 04	28
5 Ítem N° 05	29
6 Ítem N° 06	30
7 Ítem N° 07	31
8 Ítem N° 08	32
9 Ítem N° 09	33
10 Ítem N° 10	34
11 Matriz DOFA	35

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

		pp.
GRÁFICO		
1	Ítem N° 01	25
2	Ítem N° 02	26
3	Ítem N° 03	27
4	Ítem N° 04	28
5	Ítem N° 05	29
6	Ítem N° 06	30
7	Ítem N° 07	31
8	Ítem N° 08	32
9	Ítem N° 09	33
10	Ítem N° 10	34



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

COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN MASTER MIX C.A.

Autores: Michael Sumoza

Tutora: Ada Colmenarez

Fecha: Julio 2018

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación surge por la necesidad de conocer la influencia de la herramienta del Coaching en el mejoramiento profesional, por lo cual, el objetivo general fue proponer el Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A, ubicada en la zona industrial castillito, San Diego Edo. Carabobo. La investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, ya que está destinada a la resolución de una problemática y cuyos datos son recolectados de primera mano en el campo de trabajo. El Coaching, permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas, que busca alcanzar los máximos niveles de calidad en el servicio, a fin de satisfacer las exigencias de sus clientes, y cambios significativos en las actitudes y comportamiento de cada uno de ellos, orientadas a lo esperado por la organización, lo que se traduce en el logro de la optimización del desempeño. Se utilizaron como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta, empleando el cuestionario como instrumento; además de realizar un análisis DOFA del personal que labora en la empresa Master Mix C.A. contando con una muestra de cinco (5) trabajadores, los cuales desarrollan sus actividades en el departamento de ventas. Se concluyó que el Coaching es una herramienta efectiva para impulsar la motivación y por ende el desempeño laboral, a través de estrategias basadas en el Coaching organizacional.

Descriptor: Capacitación, adiestramiento y desarrollo, desempeño laboral y mejoramiento continuo

INTRODUCCIÓN

El adiestramiento es una de las estrategias fundamentales de toda organización que pretenda ser exitosa. Desde esta perspectiva, el coaching es el instrumento más apropiado para la integración de todos los ámbitos del que hacer empresarial, fomenta la participación protagónica y democrática desde el trabajo integrado. De tal manera el Coaching sirve como herramienta para mejorar el desempeño del personal de la empresa Master Mix C.A.

La presente investigación pretende evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel motivacional, de una empresa del ramo automotriz, que busca alcanzar los máximos niveles de calidad en el servicio, a fin de satisfacer las exigencias de sus clientes y es por ello que el estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: el problema, en el cual se presenta el planteamiento del problema, los objetivos que tienen previstos alcanzar y la justificación.

Capítulo II: marco teórico, constituye el fundamento conceptual y de referencia del estudio, los antecedentes de la investigación, bases teóricas, la definición de términos básicos y aspectos que explican la formación mediante el Coaching.

Capítulo III: marco metodológico, en el cual se describe la metodología utilizada para la realización del estudio, por lo tanto se señala el tipo y diseño de la investigación y las fases metodológicas.

Capítulo IV: Resultados, en el cual se realiza el análisis de los instrumentos utilizados para cada fase, diez ítems con graficos y análisis, y finalmente la elaboración de la matriz dofa / foda.

Capítulo V: Propuesta, en el cual se presenta el objetivo, estrategias, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en el mundo, el mercado es muy competitivo y las empresas luchan por permanecer en el tiempo, por esta razón es vital que las organizaciones se ocupen de implementar nuevos avances en sus funciones cotidianas, ya sea por la implementación de nuevas tecnologías, estrategias, planes o herramientas que representan una alternativa de cambios, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo y proporcionando una mejor y más rápida inducción a nuevos trabajadores.

A través de estos instrumentos se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización mediante un sistema donde interactúan diferentes recursos, como los humanos, pues del desempeño de éste depende el funcionamiento eficiente de la misma. Es importante resaltar que este desempeño eficiente debe ejercerse a todo nivel, en todas las empresas del mundo, y desde la alta gerencia hasta el último trabajador de la organización, pues con ello se garantiza que los objetivos, las metas establecidas se logren y de esta manera justificar el propósito para el cual fue creada.

En Venezuela, el coste más representativo de las organizaciones, es el compromiso laboral con sentido de pertinencia, lo cual conlleva a la deserción laboral, siendo estas unas de las causas de altos costos de algunas organizaciones. En tal sentido, el coaching es un instrumento sistemático propio del departamento de recursos humanos que se convierte en una modalidad indispensable para facilitar las actividades a desarrollar en la inducción al empleado, a manera de lograr incorporar

valores de compromiso y responsabilidad a sus trabajadores, por lo cual se cree necesaria la implementación de la misma, para excelente calidad laboral, gestión organizacional, en las empresas venezolanas.

Siguiendo con el orden de ideas, en la Empresa Master Mix C.A, se requiere un sistema que mejore la gestión en el departamento de ventas y al resto del personal, administrativo, gerencia; ciertamente a través del conversatorio informal, se logró precisar la falta de motivación e información al personal sobre la labor a prestar, pues al momento de llevarse a cabo actividades relacionados a su trabajo, ellos desconocen la importancia de ejercer un trabajo eficiente y eficaz.

Estas irregularidades acarrear un ambiente inadecuado, debido a que el nuevo personal es incorporado a sus puestos de trabajo sin una noción apropiada, dejando de conocer aspectos sumamente importantes para el ejercicio laboral lo cual les dificulta crear un sentido de pertenencia para con la organización. Es por ello, la importancia de estudiar el ambiente laboral y buscar estrategias que permitan mantener en lo posible el rendimiento de los empleados y utilizar su potencial, con lo cual contribuye, al mismo tiempo, a los propósitos de la empresa un sistema integral de dirección, movilización y motivación para el Personal de la empresa Master Mix C.A a través de la herramienta Coaching, ligada a la orientación de un trabajo de calidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera podría incidir el coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Proponer el coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al desempeño de los trabajadores.
- Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del personal que labora en Master Mix C.A.
- Aplicar el coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones en general han ido cambiando en función a los tiempos, donde todas las áreas laborales tienen que ser mejorados, sobre todo en eficiencia, eficacia en el logro de sus metas y objetivos. Esto relacionado con las herramientas estratégicas de mejora genera que las personas de una organización aprendan a trabajar en equipo, con un objetivo común y mediante procesos estandarizados los cuales hacen más positivo el trabajo prestado. Cabe destacar que la herramienta coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de una empresa ganadora, donde exista una retroalimentación con un alto rendimiento laboral especial para asesoría hacia los gerentes, logrando un ambiente con excelente armonía, trabajo individual y en equipo; basada en la capacidad de modificar los principios del comportamiento humano, satisfacción del trabajador en las empresas, valores y corresponsabilidad de los mismos.

Por tanto, es necesario que en cualquier empresa exista un sistema de integración o herramienta de mejora organizacional, como el coaching, con el fin de crear conciencia en el concepto eficacia en todo proceso dentro de una organización.

En tal sentido, esta herramienta tiene por objeto que tanto la compañía como las personas quienes trabajan en ella se encuentren bien y sea impulsada con instrumentos organizativos para buscar siempre mejores resultados. Es por ello, que

esta investigación se enfoca en proponer el Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal de la empresa Master Mix C.A en el departamento de ventas. Motivo por el cual esta investigación se justifica en lo organizacional, debido a que el coaching, se relaciona con las actividades de calidad, productividad y competitividad de una empresa y forman parte de los fundamentos sobre los cuales se construye una cultura de mejora continua, ya que están orientadas a reforzar actitudes, hábitos, habilidades en el área de marketing y comercio eléctrico, siendo estas últimos requisitos necesarios para desempeñar en positivo el cargo y éxito de la organización.

Desde el punto de vista práctico, los trabajadores que participen en la iniciativa de la propuesta, se benefician al ser motivados, tomados en cuenta, y podrán contar con un líder en su puesto de trabajo que garanticen su eficiencia laboral. En lo teórico brinda información sobre la herramienta coaching y fortalece el conocimiento con información sustancial sobre la toma de decisiones efectivas para el mejoramiento de las actividades y funciones de sus trabajadores.

Este estudio es útil para las empresas ya que por medio del coaching los trabajadores desarrollaran habilidades y aptitudes propias del cargo como vendedor y a su vez esto permitirá la efectividad y eficacia de cada actividad que éste asuma dentro y fuera de su área o departamento. A la Universidad José Antonio Páez como una fuente de investigación para sus estudiantes, en especial a los profesionales del área de recursos humanos, así como también servirá a la culturización del tema de adiestramiento y motivación para los nuevos profesionales que persiguen incursionar en nuevas estrategias motivacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Tal y como lo menciona el autor Arias, (2006:106); “el marco teórico o marco referencial, es 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”.

2.1. ANTECEDENTES

Leal (2015), **“determinar competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta para mejorar el desempeño de la gerencia”**. El objetivo fue determinar competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal de los niveles gerenciales.

Este estudio se fundamenta en la descripción del Coaching y su importancia como herramienta clave para reducir brechas entre el perfil ideal y el desempeño del empleado.

Por su parte Hidalgo (2014), **“implementación de la herramienta coaching como estrategia de disciplina y dirección organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa de aluminio (Alumex)”** su objetivo se fundamenta en diseñar el coaching como herramienta metodológica de mejora de desempeño laboral.

Este estudio obtuvo como conclusión que cuando una metodología llega a una empresa generalmente los directivos, jefes y trabajadores dicen estar dispuestos a colaborar, sin embargo si no se involucran personalmente no se alcanzan los objetivos deseables.

Casanova (2014), “**propuesta de gestión de cambio mediante herramientas de Coaching Organizacional**”. Los objetivos de esta investigación fueron mejorar la gestión gerencial del Sistema de Gestión de la Calidad generando para ello, un proceso de cambio cultural dentro de la organización.

Dicha investigación surge del estudio que radica en la demostración de cambios de conductas del personal, luego de haberse desarrollado un programa de formación basado en el Coaching.

Díaz (2013), “**estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque de coaching en pro de la optimización del desempeño laboral**”. Tiene como objetivo, analizar las estrategias gerenciales presentes, bajo el enfoque Coaching en pro del rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

El aporte para esta investigación, parte del punto de considerar al Coaching como herramienta fundamental en los procesos de aprendizaje, traducidos en cambios que les permitan a los empleados mejorar continuamente sus competencias, gracias a la formación continua.

Molero (2013), “**Propósito de relacionar el Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico**”. Este trabajo tiene la finalidad de determinar la relación entre el Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico.

En la investigación anterior, aporta su estudio en la correlación existente entre el Coaching y las organizaciones inteligentes. Se puede determinar que esta herramienta permite potenciar el conocimiento de las personas como factor clave del éxito.

2.2. BASES TEÓRICAS

A continuación se presentan diversos planteamientos teóricos referidos a la herramienta del Coaching, de manera de complementar, desarrollar y sustentar este estudio. Los fundamentos principales son:

2.2.1 Coaching

El coaching es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. Ulloa, (2012:65); el coaching “es el arte de trabajar con los demás personas para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño”.

2.2.2. Desempeño

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. Está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas. Chiavenato, (2000); “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización”.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Adiestramiento: es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.

Competencias: son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos.

Herramientas: conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tamayo y Tamayo (2003:37) define al marco metodológico como; “un proceso que mediante el método científico procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

3.1. TIPO Y DISEÑO DE A INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad Proponer el coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A.

La investigación se ubica en, la modalidad de proyecto factible y según, Ramírez (2007:89) la define como: “la elaboración de una propuesta o de un modelo operativo viable, para aportar una solución posible a un problema de tipo practico para satisfacer las necesidades de un grupo social.” De igual forma, es descriptiva. Al respecto, Arias (2006:35) afirma: este tipo de estudios busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” De esta manera, la investigación descriptiva se fundamenta en describir lo que existe en relación a las condiciones de una situación; debido a que ayuda a buscar información para tomar una decisión abajo investigativo.

El estudio, se apoyó en una investigación de campo, ya que los datos fueron recopilados de forma directa de la realidad de donde ocurrieron los hechos. En tal

sentido, Sabino (2000:34) afirma “la investigación de campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos”.

Las técnicas que se utilizaron en el trabajo de grado para la recopilación de datos son: la observación directa y la encuesta.

3.2. FASES METODOLÓGICAS

3.2.1. FASE I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al desempeño de los trabajadores.

Según, Ramírez (2007:132) define la población como: “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” De allí que, la población del presente estudio está conformada por quince (15) personas que están vinculadas a las áreas donde se desarrolla la problemática actual de la empresa Master Mix C.A es importante resaltar que la población está conformada por todos los trabajadores de la empresa ya que son pocos y todos están vinculados al área objeto de estudio.

En el mismo sentido, Méndez (2008:120) explica: “la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinar los caracteres en la totalidad de una población”.

Desde esta perspectiva para el desarrollo de la investigación se tomó como muestra cinco (5) trabajadores del área de ventas de la empresa Master Mix C.A ya que posee las características necesarias para dar respuesta a las interrogantes.

Por consiguiente, los instrumentos de recolección se aplicaron de la siguiente manera: la observación directa y la encuesta fueron aplicadas al área de ventas.

Para realizar el estudio de diagnóstico de la situación actual de la empresa Master Mix C.A se seleccionó los instrumentos de recolección de datos destinados para tal fin. De acuerdo con Arias (2006:33) las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas de obtener la información”.

3.2.2. FASE II: Identificación de las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas del personal que labora en Master Mix C.A.

En esta fase se realizó un análisis del entorno interno y externo del departamento de ventas, donde se identificaron las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo y cuáles fueron las fortalezas y débiles existentes en la estructura interna del mismo.

Una vez se finalizó la fase de diagnóstico, a través de los instrumentos de recolección, se conoció desde el punto de vista del estudio los elementos de los procedimientos realizados en el departamento de ventas.

Para la elaboración de la Matriz DOFA, se procedió a analizar los entornos macro, micro e interno de la organización, produciéndose así la determinación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

3.2.3. FASE III: Aplicación del coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A.

La investigación tuvo como propósito la aplicación del coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A.; partiendo del análisis de los factores internos y externos que se derivan del estudio diagnóstico, el coaching permite el desarrollo de las habilidades y aptitudes del trabajador en cuanto a nuevas estrategias de marketing, relaciones interpersonales, entre otras a fines.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Luego de la aplicación de cada uno de los instrumentos utilizados es necesaria la tabulación esquemática y análisis de los resultados obtenidos, con propósito de visualizar el escenario completo en el cual se encuentra la empresa Master Mix C.A., coadyuvando al desarrollo de una propuesta que brinda soluciones efectivas a la problemática planteada, además de proporcionar beneficios adicionales que maximicen el potencial de los trabajadores. En tal sentido se presentan a continuación los resultados obtenidos para cada fase.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto al desempeño de los trabajadores.

- Análisis de la observación directa

Según los datos obtenidos de la observación directa, uno de los rasgos de mayor importancia visualizados, especialmente en el área de ventas, radica en la falta de tiempo y acompañamiento en los procesos que cada uno debe llevar, dificultando alcanzar las metas propuestas, además se logra identificar dispersión de los esfuerzos individuales que no logran la conexión como unidad de acción y pierden el enfoque del desarrollo colectivo.

Seguidamente, se hace notar falta de empoderamiento de los procesos que los trabajadores realizan y ausencia de sentido de pertenecía hacia la empresa, en ocasiones por falta de conocimiento y carencia de herramientas gerenciales que ayuden a gestionar y liderar el capital humano de manera eficiente, trayendo consecuencias graves para la productividad y sostenibilidad de la empresa en el

mercado laboral, perturbando con esto las potencialidades que pueda desarrollar el trabajador en el desempeño de su labor.

Por otro lado, no se tienen establecidas estrategias de atención al cliente, ni actualización constante de los nuevos productos o características de los mismos, provocando errores a la hora de emitir respuestas, creando desconfianza, no se procura un adiestramiento que permita al trabajador dominar los recursos de los cuales dispone para lograr los objetivos trazados. De igual manera, la falta de directrices provoca confusión en los procedimientos que se pueden y se deben ejecutar.

Para finalizar, se constata un ambiente tenso de trabajo, no propicio para el correcto desenvolvimiento de las actividades, generando conflictos innecesarios entre compañeros, afectando en gran medida la motivación y el sentido de pertenencia, en ocasiones algunos supervisores expresan desagrado porque sus colaboradores no son lo suficientemente proactivos, no toman la iniciativa o no buscan crecer en su quehacer diaria, sin ellos darse cuenta que caen en un círculo vicioso donde se reflejan de la misma forma, la gerencia debe tomar acciones correctivas ante este escenario y crear estrategia de coaching que permitan desaparecer paulatinamente dichas acciones, a través de la formación efectiva basada en liderazgo.

- **Análisis de los datos obtenidos a través de la encuestas**

A continuación se presenta el análisis de los resultados a través del instrumento de la encuesta, los cuales fueron presentados en una tabla de datos y gráficos de barras para su mejor visualización, seguidos por una concisa interpretación de los mismos, se realizaron un total de diez (10) preguntas, lo cual permitió la necesidad de establecer estrategias gerenciales para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

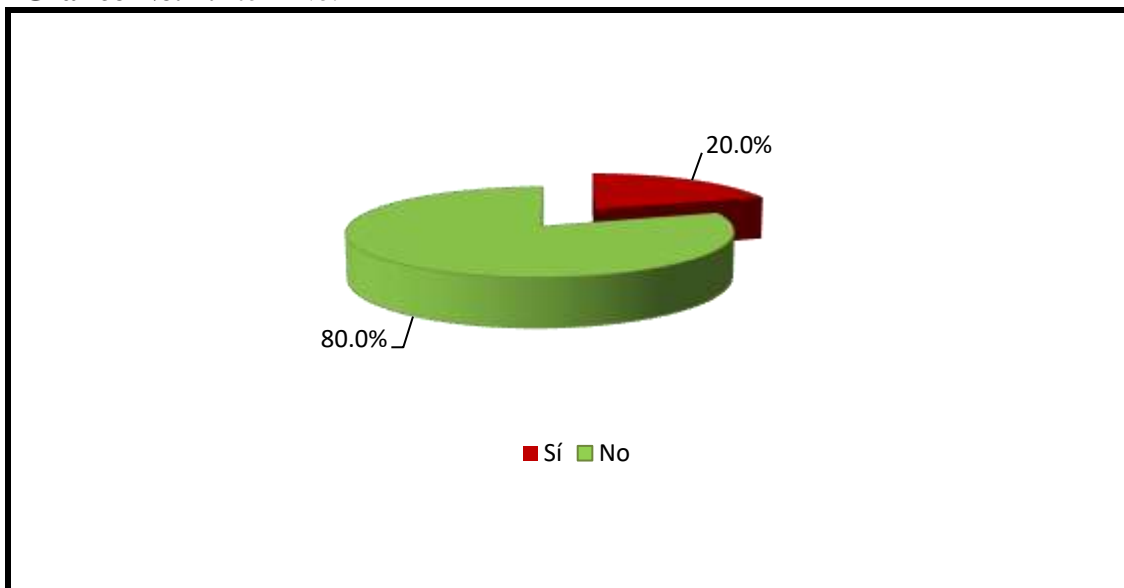
Ítem No. 01: ¿Cuándo sucede una eventualidad en su Departamento toma conciencia de todo lo que sucede a su alrededor?

Tabla No. 1: Ítem No. 1

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	1	4	5
PORCENTAJE	20,0%	80,0%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 1: Ítem No. 1



Fuente: Sumoza (2018)

En el presente ítem, se manifiesta que el 80% representado por 4 trabajadores no toman conciencia de todo lo que sucede a su alrededor cuando ocurre algún tipo de eventualidad, razones por las cuales se debe trabajar en adiestrar al personal en multitareas que permitan ampliar su rango de acción. Mientras sólo el 20% representado por un trabajador afirma tomar conciencia de todo lo que sucede a su alrededor.

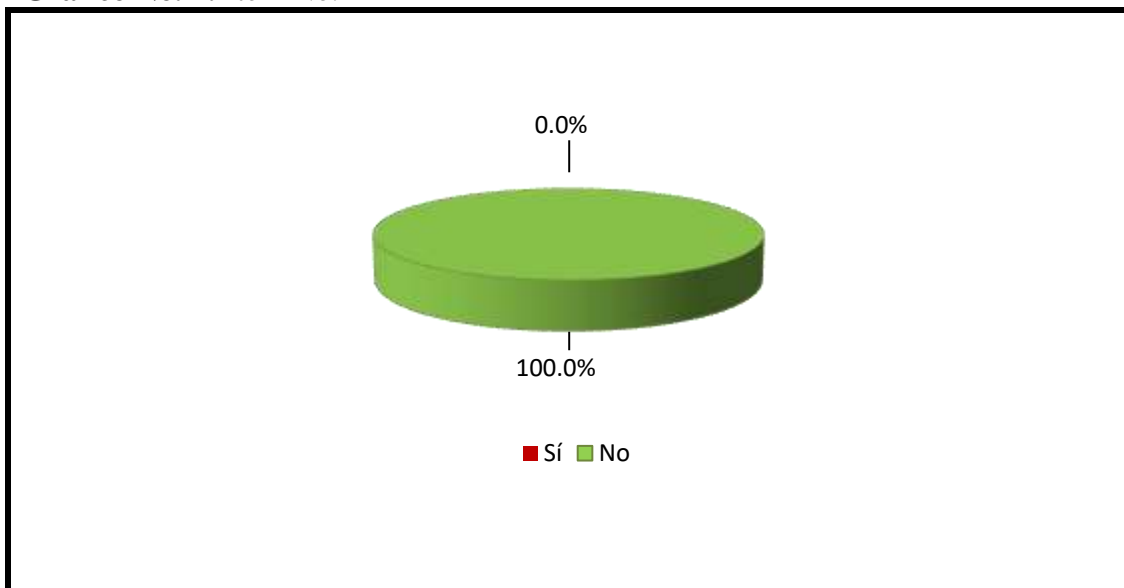
Ítem No. 02: ¿Se le facilita determinar los objetivos que se deben cumplir en su Departamento?

Tabla No. 2: Ítem No. 2

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	0	5	5
PORCENTAJE	0%	100%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 2: Ítem No. 2



Fuente: Sumoza (2018)

El 100% de los encuestados no determina con facilidad los objetivos que se deben cumplir en su departamento, situación bastante alarmante, que implica falta de gerencia e incongruencias entre mandos, sin contar con personal calificado que asuma las responsabilidades de dirigir y planificar efectivamente objetivos estratégicos claros, para la asimilación correcta de los mismo.

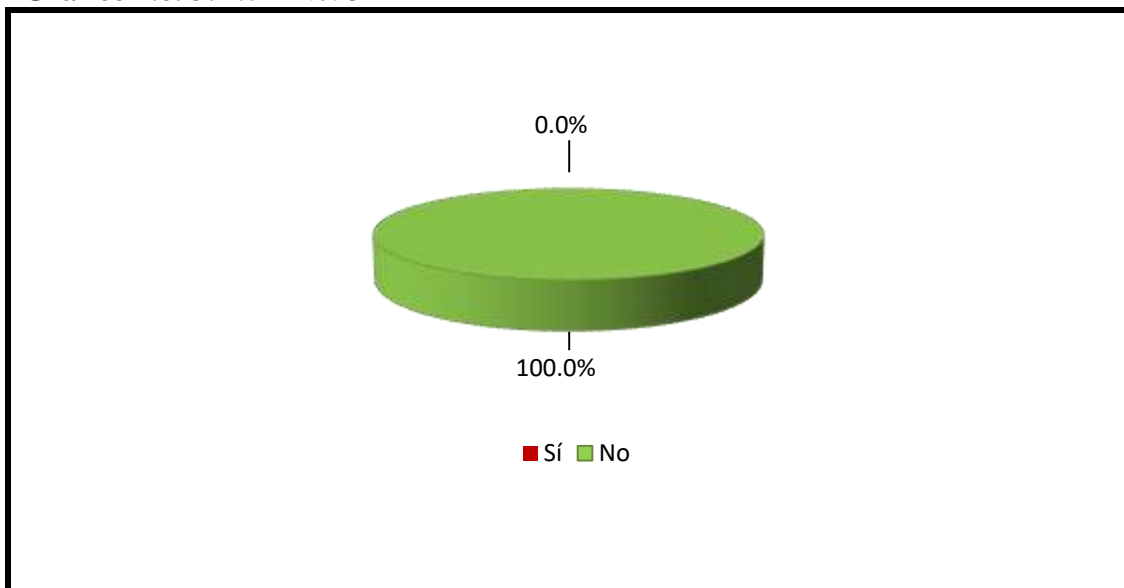
Ítem No. 03: ¿Es capaz de actuar eficazmente cuando se presenta una eventualidad en su Departamento?

Tabla No. 3: Ítem No. 3

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	0	5	5
PORCENTAJE	0%	100%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 3: Ítem No. 3



Fuente: Sumoza (2018)

El 100% de los encuestados no son capaces de actuar efectivamente ante una eventualidad en su departamento, lo que evidencia el desconocimiento de los procesos y la falta de motivación por hacer algo al respecto.

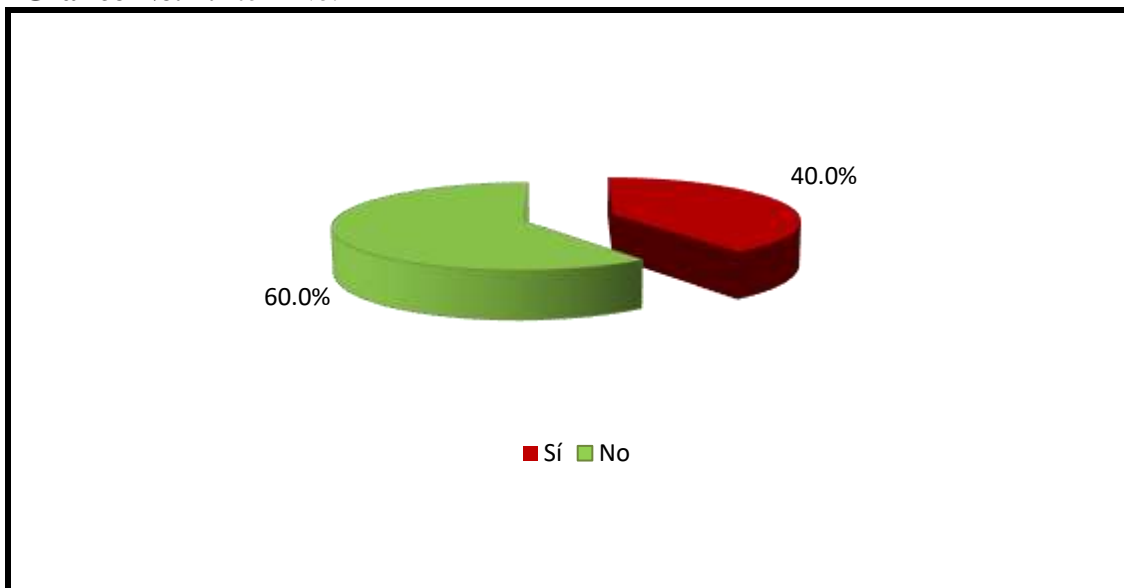
Ítem No. 04: ¿Mide rápidamente las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema?

Tabla No. 4: Ítem No. 4

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	2	3	5
PORCENTAJE	40,0%	60,0%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 4: Ítem No. 4



Fuente: Sumoza (2018)

Se observa como un 60% que revela no hacerlo, se sigue consolidando la falta de capacitación en la toma de decisiones propias del departamento, implicando desconfianza de las posibles acciones que se lleven a cabo. Frente a un 40% de los encuestados afirma medir rápidamente las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema.

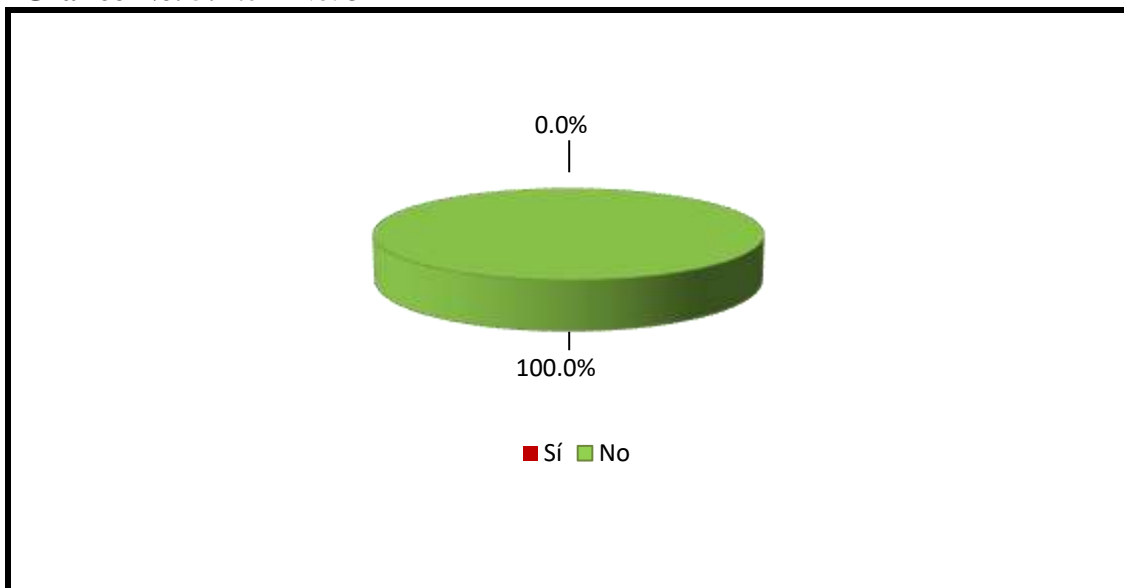
Ítem No. 05: ¿Se siente motivado a intervenir cuando sucede alguna eventualidad en su Departamento?

Tabla No. 5: Ítem No. 5

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	0	5	5
PORCENTAJE	0%	100%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 5: Ítem No. 5



Fuente: Sumoza (2018)

En cuanto a la motivación de los trabajadores en intervenir cuando sucede alguna eventualidad en su Departamento, los resultados son críticos, ya que el 100% indica no estar motivados a intervenir, siendo la motivación del trabajador punto clave en la productividad de la empresa, se debe trabajar en afianzar un sistema de gerencia proactivo y participativo.

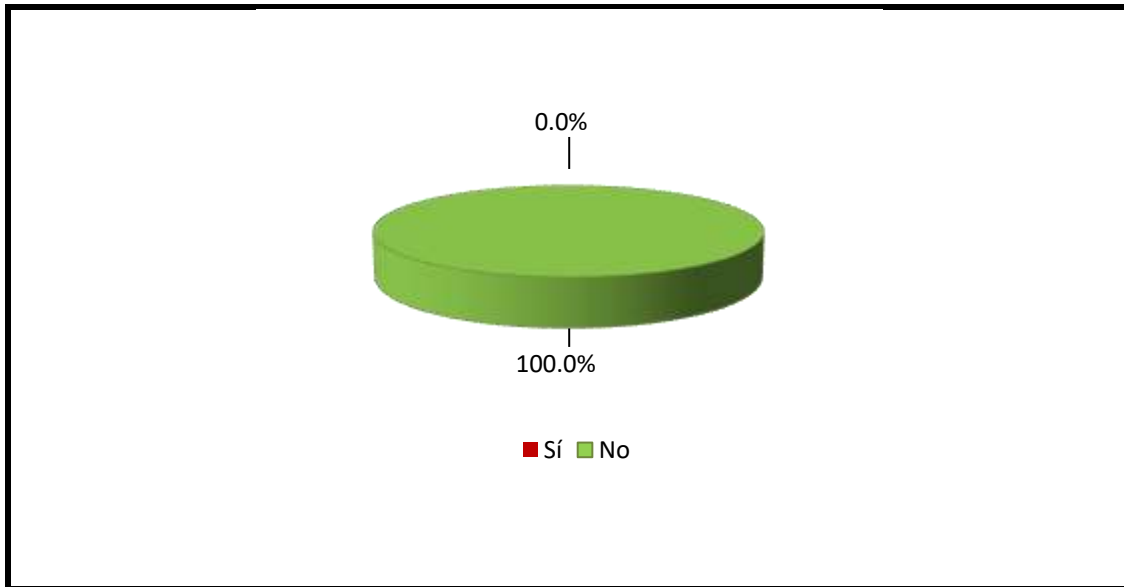
Ítem No. 06: ¿Existe la práctica del coaching en la organización?

Tabla No. 6: Ítem No. 6

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	0	5	5
PORCENTAJE	0%	100%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 6: Ítem No. 6



Fuente: Sumoza (2018)

En ésta pregunta, el 100% de los encuestados, están conscientes de la inexistencia de la práctica del coaching en la organización, al no contar con estrategias que auspicien las nuevas tendencias para mejorar la productividad individual y grupal, los trabajadores se sentirán excluidos y poco valorados, produciendo inconformidades y desmotivación.

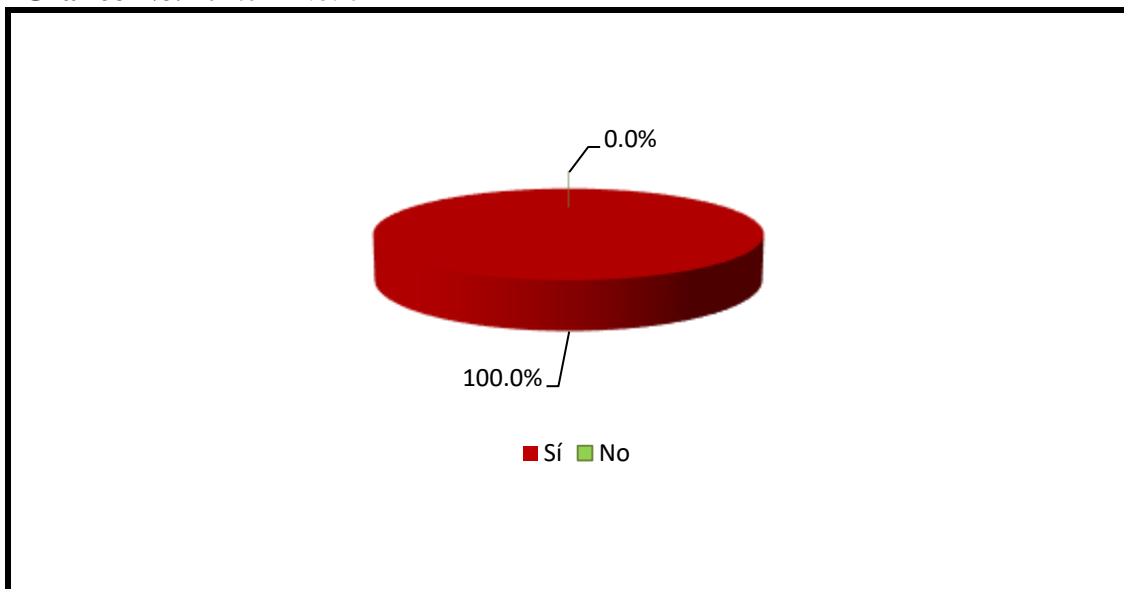
Ítem No. 07: ¿Considera que la práctica del coaching incide positivamente en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones?

Tabla No. 7: Ítem No. 7

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	5	0	5
PORCENTAJE	100%	0%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 7: Ítem No. 7



Fuente: Sumoza (2018)

El 100% de los encuestados confían que la práctica del coaching incide positivamente en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones, demostrando la receptividad a la realización de estrategias basadas en el coaching.

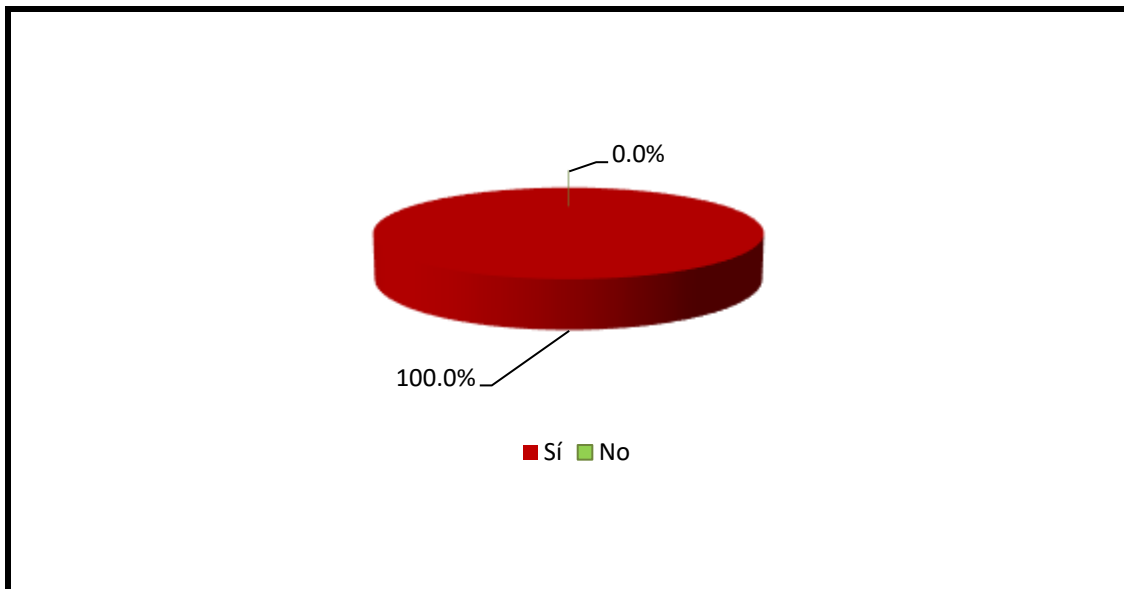
Ítem No. 08: ¿Por medio de la práctica del coaching se logra una mayor productividad?

Tabla No. 8: Ítem No. 8

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	5	0	5
PORCENTAJE	100%	0%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 8: Ítem No. 8



Fuente: Sumoza (2018)

El 100% de los encuestados confían que por medio de la práctica del coaching se logra una mayor productividad, logrando un cambio significativo en los estándares de calidad del servicio de ventas y atención al cliente, creando un valor agregado a los productos ofrecidos.

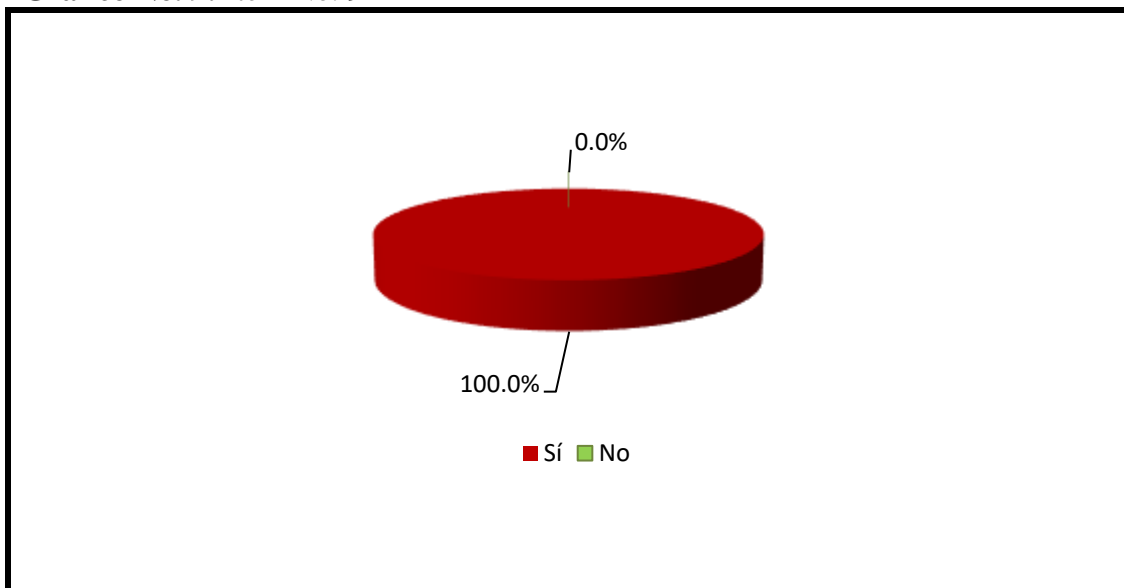
Ítem No. 09: ¿El logro de las metas organizacionales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica de Coaching?

Tabla No. 9: Ítem No. 9

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	5	0	5
PORCENTAJE	100%	0%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 9: Ítem No. 9



Fuente: Sumoza (2018)

El 100% de los encuestados confían que por medio de la práctica del coaching se pueden lograr las metas organizacionales, los trabajadores están conscientes que necesitan un acompañamiento que les ayude a identificar y analizar diferentes variables con el fin de encontrar soluciones viables a un problema y superar dificultades.

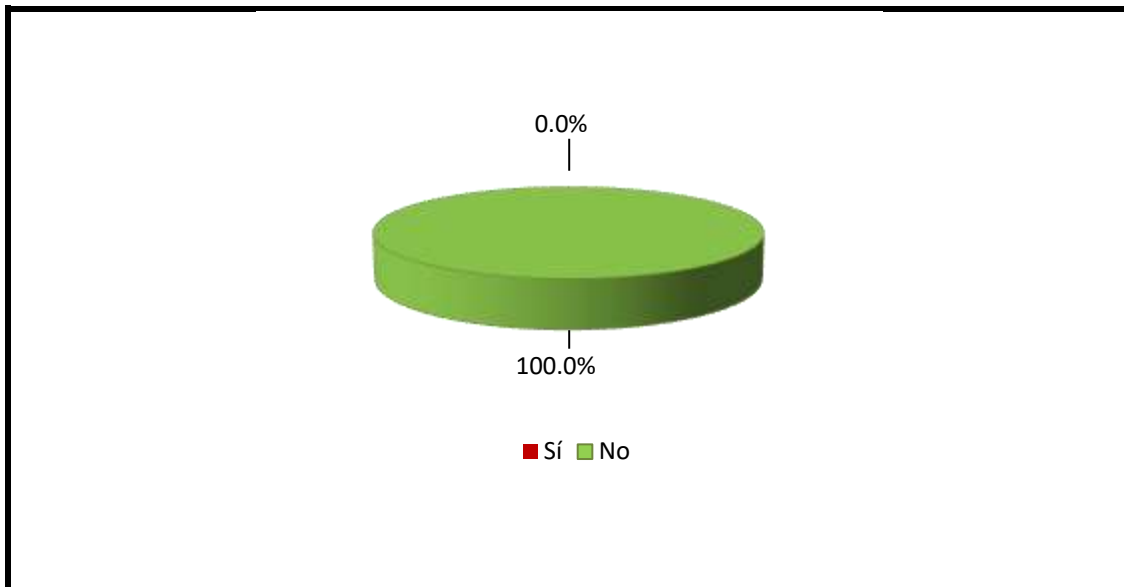
Ítem No. 10: ¿La capacitación es una estrategia dentro de la organización?

Tabla No. 9: Ítem No. 9

	ALTERNATIVA		TOTAL
	Sí	No	
FRECUENCIA	0	5	5
PORCENTAJE	0%	100%	100%

Fuente: Sumoza (2018)

Gráfico No. 10: Ítem No. 10



Fuente: Sumoza (2018)

El 100% de los encuestados afirman que la empresa no contempla la capacitación como una estrategia, creando un vacío de orientación efectiva ya que están conscientes de la importancia de una adecuada capacitación para el desarrollo personal y profesional, lo cual implicaría un aumento de la motivación.

Fase II. Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del personal que labora en Master Mix C.A.

- **Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en el personal que labora en Master Mix C.A. (análisis DOFA)**

Tabla N° 11: Matriz DOFA

Master Mix C.A.	<u>Debilidades</u> D1 Falta de capacitación a los empleados en relación a los productos y/o servicios. <hr/> D2 Ausencia de estrategias motivacionales <hr/> D3 Falta de liderazgo <hr/> D4 Ausencia de filosofía de desarrollo humano	<u>Fortalezas</u> F1 Fuerte posicionamiento en el mercado <hr/> F2 Facilita al cliente información a través de medios electrónicos <hr/> F3 Personal joven <hr/> F4 Manejo de tecnologías
<u>Oportunidades</u> F1 Nuevas tendencias gerenciales <hr/> F2 Desarrollo de líderes <hr/> F3 Gerentes como coach de desempeño <hr/> F4 Creación de coach	<u>Estrategias DO</u> 1 Adiestrar y capacitar el personal <hr/> 2 Optimizar la dirección y el liderazgo <hr/> 3 Analizar, considerar y establecer nuevas estrategias motivacionales <hr/> 4 Desarrollar estrategias de gestión del talento humano y el desarrollo del liderazgo a través del Coaching Organizacional	<u>Estrategias FO</u> 1 Promover el excelente desempeño laboral <hr/> 2 Ampliar la participación en el mercado actual y la innovación de producto y servicios <hr/> 3 Formar y certificar a algunos líderes como Coach <hr/> 4 Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados
<u>Amenazas</u> F1 Inestabilidad económica <hr/> F2 Desconocimiento de productos y servicios <hr/> F3 Conflictos laborales <hr/> F4 Mayor agilidad y capacidad de respuesta de competidores	<u>Estrategias DA</u> 1 Determinar competencias o reformular objetivos de acuerdo a la dinámica organizacional <hr/> 2 Propiciar el desarrollo de equipos <hr/> 3 Optimizar los recursos humanos y financieros <hr/> 4 Crecimiento organizacional	<u>Estrategias FA</u> 1 Aplicar Coaching como una herramienta administrativa <hr/> 2 Mejoramiento en procesos de atención al cliente <hr/> 3 Impulsar la venta de productos cruzados <hr/> 4 Promover cambios estructurales de fondo y forma

Fuente: Sumoza (2018)

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

Hoy en día, las empresas crecen al ritmo del dinámico de la economía y de las sociedades, por ello que cada día es apremiante revisar todas sus áreas para verificar si ellas responden a las demandas de la actualidad; en este sentido, el talento humano es uno de los capitales más importantes a los que se les debe prestar mayor atención, motivándolo y capacitándolo para su evolución, desarrollo y seguimiento dentro de la empresa. Asimismo, la propuesta está diseñada a través de estrategias motivacionales para el personal del departamento ventas. Comenzando por la planificación de cada una de las estrategias, especificando la actividad, fecha, hora y responsables de la misma. Tras el estudio realizado se demostró la necesidad de capacitarse para el manejo de los nuevos descubrimientos y las distintas formas de trabajo, y lo más importante, desarrollar sus habilidades, y que éstas sirvan para el cumplimiento de logros en la organización.

Cabe destacar que el paso más importante es la implicación de todos los trabajadores en las estrategias, explicando cómo su trabajo encaja en la consecución de los objetivos, motivándolos al excelente desempeño laboral.

5.2. Objetivo de la propuesta

Desarrollar un plan estratégico basado en el coaching organizacional para fomentar la excelencia en el desempeño laboral.

- **Objetivos específicos**
- Implementar talleres motivacionales basados en el coaching
- Desarrollar planes para descubrir habilidades de liderazgo
- Compartir el liderazgo tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros del equipo de trabajo
- Implementar un plan para disminuir las barreras de la comunicación basadas en el coaching organizacional

5.4. Justificación de la propuesta

El talento humano es en la actualidad el factor más influyente para que las organizaciones logren sus metas y objetivos, por ello es de vital importancia generar el compromiso hacia la empresa, a través de la motivación laboral, ya que esto permite que se llegue a alcanzar con éxito todo lo anteriormente planteado. El éxito de la institución dependerá del talento humano de los empleados con el que cuenta, sus habilidades y destrezas, estudios y cursos realizados, entre otros, hacen que la misma tenga un equipo de trabajo altamente efectivo, debido a que su personal está capacitado y desempeñan sus funciones de manera eficiente, convirtiéndose en parte esencial de la organización.

En consecuencia, con la elaboración de un plan estratégico basado en las prácticas de coaching aplicado al recurso humano se alcanzará el desarrollo personal y profesional, así como el liderazgo empresarial mediante técnicas de fácil aprendizaje y prácticas motivacionales que aumenten el sentido de pertenencia y se descubran habilidades potenciales.

5.5. Análisis de factibilidad

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados, se deben considerar 3 aspectos básicos: técnico, económico y operativo, los mismos se detallan a continuación:

5.5.1. Técnica

La propuesta se considera técnicamente factible, ya que cuenta con las herramientas, conocimientos, habilidades y experiencia para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, se considera que los recursos técnicos actuales son suficientes y no necesitan complementarse para dar cumplimiento cabal a la aplicación de la propuesta.

5.5.2. Económica

La propuesta es factible desde el punto de vista económico ya que la empresa cuenta con los recursos económicos para implantarla. Es importante destacar que el coste no es en realidad muy alto ya que la empresa está brindando el apoyo necesario para el diseño de estrategias de coaching que mejoren el desempeño laboral.

5.5.3. Operativa

En cuanto a la factibilidad operativa se han identificado todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo, evaluando e determinando todo lo necesario para llevarla a cabo. Asimismo es importante destacar que la organización cuenta con el equipo humano que se necesita para su realización y, en

este sentido, este equipo será instruido para llevar a cabo el plan estratégico y todas las condiciones para su puesta en marcha.

5.6. Desarrollo de la propuesta

La propuesta está diseñada a través de estrategias motivacionales que permiten alinear un conjunto de acciones dirigidas a todo su personal; a continuación se presenta una matriz para la aplicación de dichas estrategias.



Fecha
Julio 2018

Rev: 0
07 /2018

Asunto:

Presentación

Pág. 1 de 7

ESTRATEGIAS

Formulación, desarrollo y aplicación de las diferentes estrategias motivacionales basadas en coaching organizacional, para mejorar el desempeño laboral en Master Mix C.A.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Objetivo	Tipo	Acciones estratégicas	Actividades
Fomentar el liderazgo con la finalidad de integrar al Talento Humano en los diferentes procesos de cambio y toma de decisiones que se ejecuten en la organización	Liderazgo Democrático	Establecer el proceso de aplicación de liderazgo.	Socializar el proceso de aplicación de liderazgo.
		Aplicar liderazgo democrático.	Formas de aplicación del liderazgo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Objetivo	Tipo	Acciones estratégicas	Actividades
<p>Aplicar la delegación de funciones de alto nivel al Talento Humano para contribuir al buen desempeño laboral.</p>	<p>Delegación de funciones</p>	<p>Implementación de Empowerment</p>	<p>Establecer el proceso de aplicación del empowerment</p>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Objetivo	Tipo	Acciones estratégicas	Actividades
Desarrollar nuevas aptitudes y actitudes en el Talento Humano obteniendo mayor desarrollo personal y laboral.	Grupal	Definir el coaching grupal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir las formas de aplicación del coaching
	Individual	Definir el coaching individual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar un plan de acción.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Objetivo	Tipo	Acciones estratégicas	Actividades
<p>Aplicar incentivos y recompensas no monetarios a fin de incrementar el nivel de autoestima y motivación.</p>	<p>Incentivos y Recompensas no monetarios</p>	<p>Establecer las formas de incentivos y recompensas</p>	<p>Socializar los tipos de incentivos y recompensas a aplicar.</p>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Objetivo	Tipo	Acciones estratégicas	Actividades
Contribuir al desarrollo personal y profesional del Talento Humano, mediante la aplicación de Charlas de Capacitación	Capacitación direccionada al mejoramiento de la motivación laboral	Elaborar el programa de capacitación con los temas a tratar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar ✓ Organizar ✓ Ejecutar
		Presentar el programa de capacitación	Temas de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones interpersonales ✓ Manejo de conflictos y stress ✓ Motivación laboral ✓ Liderazgo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Objetivo	Tipo	Acciones estratégicas	Actividades
Fomentar el trabajo en equipo a través de la aplicación de las estrategias motivacionales	Trabajo en Equipo	Conformación de equipos de trabajo	Socializar el proceso de aplicación del Trabajo en Equipo
		Responsabilidades del equipo de trabajo	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

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

La empresa Master Mix C.A tiene como labor en la fabricación y distribución de insumos y materiales para el caucho del ramo automotriz con más de 30 años en el mercado venezolano; su misión radica en satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la calidad en el servicio; a través del desarrollo de un equipo de ventas comprometido con los objetivos organizacionales y pretenden la consolidación de una organización que fundamentada en la excelencia de ventas y servicios que logre posicionarse en el mercado automotriz.

Considerando la vital importancia que tiene el nivel gerencial en todas las empresas, como líderes y estrategias para la consecución de objetivos, la presente investigación se propuso implementar el Coaching como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que integra el departamento de ventas de Master Mix C.A.

En este sentido, primeramente se buscó determinar la eficacia en el desempeño del personal que integra el departamento de ventas, no fundamentado en la herramienta del Coaching, para lo cual se llevó a cabo la revisión y análisis de las encuestas como instrumento para tener un criterio más específico de la situación

actual de la empresa , así como los perfiles de cada cargo, permitiendo obtener brechas de adiestramiento en las cuales se observaron en su totalidad que los vendedores de área tenían oportunidades de mejora en cada una de las competencias estudiadas, en unas se presentaban mayor debilidad que en otras, pero cada uno de ellos manifestaron en ese momento que sus comportamientos no eran los esperados por la empresa para el alcance de los objetivos organizacionales.

Es por esta situación la empresa, con el fin de optimizar el desarrollo del nivel de ventas, evalúa y aplica a través expertos en la materia, cuyo programa de formación se encuentra basado en la herramienta del Coaching en los cuales participan todos los vendedores del departamento. Dicho programa estuvo enmarcado bajo los requerimientos organizacionales y se realizaron sesiones personalizadas donde el Coach guiaba a cada participante, en su proceso de mejoramiento, aplicando los fundamentos y principios del Coaching.

Es importante analizar la eficacia del desempeño del personal que integra el departamento de ventas, fundamentado en la herramienta del Coaching, para ello se consultó la opinión del personal que reporta directamente cada vendedor, en este caso a el Gerente de Ventas , para conocer el comportamiento de los vendedores, luego de haber culminado la formación bajo la herramienta del Coaching, ya que al momento del desarrollo de la investigación, no se había efectuado la evaluación de desempeño correspondiente.

En cuanto a la opinión del Gerente de Ventas, los mismos indicaron que sus vendedores, habían mejorado considerablemente en cada competencia, lo que indica que luego de que participaran en la formación basada en el Coaching, en su totalidad, los Vendedores demostraron comportamientos que se acercan a lo deseado por la organización, e incluso en competencias como el trabajo en equipo, la adaptabilidad a los cambios y la empatía, cumplen al 100% lo esperado por la organización. Sin

embargo otras categorías, a pesar de la mejora obtenida, siguen por debajo de lo que la empresa espera de ellos.

Para culminar la investigación, resulta necesario dar respuesta al tercer objetivo en el cual es aplicar el Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A, bajo la formación fundamentada en la herramienta del Coaching, arrojando tanto el grafico diseñado para la visualización de los resultados y la matriz de comparación que todos y cada uno de los vendedores, optimizaron su desempeño en balance a los años anteriores. Lo que quiere decir que hoy en día la empresa cuenta con Vendedores capacitados y que se enfocan en trabajar para impulsar las ventas, ofrecer una excelente atención al cliente con una alta motivación, con altos índices de responsabilidad que les permita solucionar conflictos, vendedores que se conocen a sí mismos y que conocen a los demás, que manejan las situaciones complejas, que tienen la confianza suficiente en sí mismos para asumir retos que se comunican efectivamente, capaces de comprender y adaptarse a los cambios, evidenciado esto en porcentajes de mejora en cada categoría.

Visto esto, la investigación da como resultado que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma el departamento de ventas en la empresa objeto de estudio, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto a desempeño de cada vendedor, siendo así un gran paso para lograr los objetivos de la empresa Master Mix C.A.

Recomendaciones

Tomando en cuenta los objetivos planteados y alcanzados mediante la presente investigación, se procede a realizar las siguientes recomendaciones a la empresa-estudio, a fin de continuar con el mejoramiento del desempeño del personal, específicamente en el área de ventas:

- Continuar con la ejecución del programa de formación basada en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los Vendedores continúen mejorando su desempeño y aptitudes. Incluir en las estrategias de gestión del talento humano, el desarrollo de la gestión por competencias a través del Coaching.
- Incorporar a los vendedores, en programas de formación mediante la técnica de Coaching, de manera de que contribuya a realizar una comunicación efectiva, directamente con el cliente y equipo de ventas; quien es pieza clave en este proceso, y de esta forma se facilite el logro de metas y objetivos.
- Formar y certificar a algunos vendedores como Coach, con la intención de que estos intervengan en el desarrollo del resto del personal interno de la organización, así como también contribuir con la motivación.
- Realizar evaluaciones post-adiestramiento a fin de detectar oportunidades de mejora y emprender acciones para incrementar la efectividad del adiestramiento; de igual manera, mantener los indicadores de gestión del área con respecto a resultados.
- Evaluar periódicamente el programa de formación basado en Coaching para determinar competencias o reformular objetivos de acuerdo a la dinámica organizacional actual. Incorporar a la evaluación del desempeño, la herramienta de retroalimentación de 360 grados y las

encuestas con los empleados para ayudar en la medición del impacto del Coaching.

- Fortalecer las políticas de adiestramiento a través de la formación de todo el personal a nivel de competencias actitudinales, de manera de que todo el persona contribuya a logro de metas.
- Incorporar en los mecanismos de evaluación, la dimensión que mida la calidad de servicio al cliente e incluirlo en el programa de formación basada en la herramienta del Coaching, ya que esta es una de las competencias claves para lograr los objetivos planteados por la organización.
- Diseñar y aplicar un indicador financiero que mida la rentabilidad de la inversión en procesos de formación.
- Fomentar la aplicación del Coaching como cultura organizacional, de manera de que todos los empleados estén familiarizados con la herramienta, conozcan de ella, creando así un efecto de sinergia en toda la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, María (2006). **Metodología de la investigación**. McGraw Hill. México.
- Casanova, Ricardo (2014). **Propuesta de gestión de cambio mediante herramientas de Coaching Organizacional**. Universidad del Salvador. Argentina.
- Chiavenato, Idalberto (2008). **Administración de Recursos Humanos**. (2da. Edición) Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill. México.
- Deming, William Edwards (2010). **Calidad, productividad y competitividad**, Díaz de Santos, Revista Administrativa. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. España.
- Demin y Jurán (2011). **Marketing estratégico**. Mc Graw Hill. Madrid. España.
- Díaz, Ángela. (2013). **Estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque de coaching en pro de la optimización del desempeño laboral**. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Hidalgo, Isabel (2014). **Implementación de la herramienta coaching como estrategia de disciplina y dirección organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa de aluminio (Alumex)**. Universidad de Montevideo. Montevideo.
- Leal, Keila (2015). **Determinar competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta para mejorar el desempeño de la gerencia**. Universidad de Carabobo. Valencia.
- López, Carlos (2013). **COACHING; el método para mejorar el rendimiento de las personas**. Editorial Espasa Libros. Madrid. España.

- Méndez, Carlos. (2008). **Metodología**. Colombia: Limusa, Noriega Editores. Bogotá.
- Molero, Belkis (2013). **Propósito de relacionar el Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico**. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Ramírez, José (2007) **Proyecto factible**. Editorial Trillas. México.
- Serna, Humberto (2012). **La Gestión Empresarial**. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Tamayo, Mario (2011). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España.
- Ulloa, José (2012). **Guía práctica de mejora continua e innovación para las empresas de manufactura de autopartes basada en la filosofía japonesa como herramienta de mejora continua**. Editorial Trillas. Bogotá. Colombia.

ANEXOS

ANEXO A



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

CUESTIONARIO

Estimado trabajador:

Tomando en cuenta la importancia de sus actividades en la empresa, se solicita complete el siguiente cuestionario, el cual está diseñado como instrumento requerido para realizar la investigación titulada: “Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal que labora en Master Mix C.A.”, el cual forma parte para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Se le agradece su disposición y sinceridad en sus respuestas, se resalta que el cuestionario es anónimo y la información suministrada será utilizada con fines académicos/investigativos.

Instrucciones para su llenado:

- ✓ Lea detenidamente las preguntas
- ✓ Marque con una equis (X) la respuesta de su elección
- ✓ Sea lo más sincero (a) posible en sus respuestas

Atentamente.

Michael Sumoza

Nº	Ítems	SI	NO
1	¿Cuándo sucede una eventualidad en su Departamento toma conciencia de todo lo que sucede a su alrededor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	¿Se le facilita determinar los objetivos que se deben cumplir en su Departamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Es capaz de actuar eficazmente cuando se presenta una eventualidad en su Departamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Mide rápidamente las consecuencias y oportunidades que tiene para la solución de un problema?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	¿Se siente motivado a intervenir cuando sucede alguna eventualidad en su Departamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	¿Existe la práctica del coaching en la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	¿Considera que la práctica del coaching incide positivamente en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	¿Por medio de la práctica del coaching se logra una mayor productividad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	¿El logro de las metas organizacionales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica de Coaching?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	¿La capacitación es una estrategia dentro de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias por la información suministrada...