

**COACHING ORGANIZACIONAL PARA
EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN
MONTAJE DE CABILLAS DEL CARONÍ,
C.A.**

Autores: José Artigas
jbartigas@hotmail.com
Nelson Pineda
nelsonepv90@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone el coaching organizacional como herramienta para el fortalecimiento del desarrollo del personal de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A., ubicada en Guatire, estado Miranda, para ello se consideró metodológicamente un abordaje bajo el paradigma cuantitativo de nivel descriptivo y un diseño de campo, apoyado teóricamente en Chiavenato (2009) y Alles (2005), entre otros. El mismo partió de un diagnóstico de la situación actual en relación con el desarrollo del personal considerando una población de siete (7) personas, quienes desde la técnica de la encuesta se les aplicó un cuestionario de veinticuatro (24) preguntas cerradas. La validez y confiabilidad del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos y el coeficiente Alfa de Cronbach respectivamente, arrojando como resultado ochenta y dos por ciento (82%) de confiabilidad. Todo ello en el marco de la línea de investigación “Factores incidentes en la competitividad del sector productivo nacional”, el proyecto “Organización empresarial y gestión de capacidades competitivas” y el temario “Gestión del talento humano” propuestos por la Universidad Fermín Toro, obteniendo las bases para desarrollar y mantener las capacidades competitivas, vistas las debilidades relacionadas con el desarrollo del personal, los resultados permitieron proponer el coaching organizacional con la sugerencia de un conjunto de acciones basadas en esta herramienta.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia, coaching organizacional, desarrollo del personal

ORGANIZATIONAL COACHING FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN ASSEMBLY OF CABILLAS DEL CARONÍ, C.A.

Autores: José Artigas
jbartiwas@hotmail.com
Nelson Pineda
nelsonepv90@gmail.com

ABSTRACT

The current research project proposes organizational coaching as a tool to strengthen the development of the staff of the company Montaje de Cabillas del Caroní, C.A, located in the city of Guatire, state of Miranda. This project has methodologically considered an approach under the quantitative paradigm of descriptive level and a field design. It has also been theoretically supported on Chiavenato (2009) and Alles (2005) studies, among others. It was based on a diagnosis of the current situation in relation to staff development considering a population of seven (7) people, who from the survey technique were applied a questionnaire of twenty-four (24) closed questions. The validity and reliability of the questionnaire was carried out by expert judgments and the Cronbach's Alpha coefficient, resulting on eighty-two percent (82%) of reliability. This research has been completed within framework of the lines of research "Incident factors in the competitiveness of the national productive sector", the project "Business organization and management of the competitive capabilities" and the agenda "Human Resources Management" proposed by Fermin Toro University, obtaining the bases to develop and sustain the competitive capabilities, given the weaknesses related to the development of the personnel. The results allowed proposing organizational coaching, along with a suggestion of a set of actions based on given tool.

Keywords: Management, organizational coaching, staff development.

INTRODUCCIÓN

Hoy día el mundo está sometido a una serie de cambios, producto de diversos factores económicos, sociales y culturales, los cuales exigen una constante transformación de las empresas con el propósito de adaptarse, evolucionar para responder a las exigencias del mercado. Debido a esto, las organizaciones se inclinan a formar y a desarrollar día tras día sus colaboradores, a través de nuevas herramientas que les permitan asumir retos para desarrollar al máximo su capacidad y obtener nuevas habilidades y destrezas a fin de generar cambios en sus conductas e incrementar los conocimientos que les permitan el alcance efectivo de las metas.

En este orden de ideas, se observa la importancia que tiene el factor humano en el logro de los objetivos organizacionales, por ello, la gestión del talento humano se propone mejorar la relación entre la organización y sus empleados, equilibrando al máximo la satisfacción

de las personas, al proporcionarles las capacidades requeridas y desarrollar sus competencias estimulando su efectividad en el cargo. Según lo anteriormente expuesto, las personas constituyen el recurso más importante con que cuenta una empresa, por lo tanto, su desarrollo es una inversión para la empresa y es allí donde el coaching juega un papel substancial.

El coaching consiste en una conversación entre un tutor y un tutorado en un contexto productivo y orientado a los resultados, asimismo, puede ser considerado como una herramienta que facilita la adaptación eficiente de las personas a los cambios, las estimula hacia la producción de resultados sin precedentes, renueva las relaciones, hace eficaz la comunicación, propicia la colaboración y el trabajo en equipo, y destapa su potencialidad permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Actualmente, la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A. no posee una herramienta que fomente el desarrollo de sus directores

y empleados, evidenciándose una alta desmotivación, falta de comunicación, compromiso y trabajo en equipo. Por esta razón el presente trabajo de investigación se orientó a proponer el Coaching Organizacional como herramienta para el fortalecimiento del desarrollo del personal de dicha empresa.

GERENCIA

La gerencia se refiere al proceso de seleccionar estrategias administrativas capaces de maximizar los resultados mediante el adecuado uso de los recursos organizacionales e incluye todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos de la empresa, la identificación de los recursos gerenciales y la formulación y desarrollo de planes en todas las áreas funcionales. Al respecto, Lazzati (2016) expresa que la gerencia tiene bajo su responsabilidad desde toda la organización en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto, y para ejercer esa responsabilidad tiene personas a su cargo, por tanto, es

responsable también del desempeño de su gente.

Ahora bien, llevando las funciones de la gerencia al campo del talento humano, se tiene que en la actualidad cobra cada vez mayor relevancia el rol de la gestión de las personas en la consecución de los objetivos de las organizaciones, debido a esto las empresas han venido buscando el desarrollo de sus trabajadores, no solo en destrezas, habilidades y conocimientos, sino en la comprensión de las actividades que llevan a cabo.

Desarrollo del Personal

De acuerdo con Siliceo (2004), el desarrollo del hombre en su esfera individual, grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. En este sentido, el grado y la calidad con que a una persona se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y la sociedad. Desde el punto de vista organizacional, el desarrollo debe ir más allá de capacitar en cuanto a conocimientos se refiere, se trata de concebir

verdaderos modelos de educación, a través de los cuales se pueda formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad laboral. Para Alles (2005) el desarrollo de las personas consiste en

“Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás” (p. 102).

Respecto a esto, el intelecto está directamente ligado a un aspecto esencial en el desarrollo de las personas: el talento, el cual según Alles (Ob. Cit.) consiste en un conjunto de dotes intelectuales formado por la intersección de dos elementos: los conocimientos y las competencias necesarias para tener éxito en un

puesto de trabajo. Atendiendo a estas consideraciones, a la problemática actual de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A. y con base en la obra “Diccionario de comportamientos: gestión por competencias” de Alles (Ob. Cit.), se definen a continuación las competencias más relevantes para que las personas objeto de estudio desarrollen el talento necesario para desempeñar las funciones que se les asignen:

1. Adaptabilidad al cambio: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen nuevas dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
2. Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, motivar e inspirar confianza, tener el valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones.
3. Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en

forma efectiva, exponer aspectos positivos, escuchar al otro y entenderlo para llevar a cabo un propósito.

4. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Consiste en apoyar y tomar decisiones en función de prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos comunes.
5. Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para satisfacer a los clientes, superar competidores y mejorar la organización.
6. Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en procesos, tareas u objetivos compartidos.
7. Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y cálidas, o redes de contacto con distintas personas.

COACHING

El coaching es un instrumento que busca acercar a los individuos con el logro de los objetivos, permitiendo un contundente desarrollo personal. Es así como Payeras (2004) lo define como “La forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece” (p. 2). De lo anterior, se puede concebir al coaching como una herramienta de mejora del rendimiento, los resultados y la calidad de vida de las personas, usando todas sus habilidades con el fin de desprenderlos de los obstáculos que frenan su desarrollo y encaminarlos al logro de sus objetivos.

En este sentido, a través de la implementación del coaching en la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A. se busca modificar la actitud del personal con el propósito de conducirlos a elevados grados de motivación y desempeño, brindarles ayuda en su trabajo, desarrollar sus relaciones de comunicación e impulsarlos a trabajar juntos, ideando

soluciones y anticipándose a los problemas, elementos presentes de manera muy débil en la organización.

Coaching Organizacional

En la actualidad el coaching está siendo empleado en organizaciones de todo tipo. En concordancia con Roman y Ferrández (2008) el coaching organizacional consiste en el acompañamiento de una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales, con el fin de desarrollar su potencial. Asimismo, Muradep (2012) señala algunas razones por las cuales el coaching es importante en cualquier organización:

1. Es una muestra del compromiso de la empresa con el desarrollo de su gente.
2. Ofrece una inversión a largo plazo contribuyendo a un mejor resultado en el desempeño.
3. Permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar.
4. Contribuye a definir la misión, visión y valores de la empresa.
5. Puede incluir la aplicación del coaching individual y de equipos.

Basado en lo expuesto, el coaching organizacional va dirigido al personal directivo de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní C.A., el cual debe influir en las conductas de sus colaboradores, transformar su cultura, desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño, obteniendo resultados rotundos y eliminando cualquier obstáculo o limitación de su camino.

Coaching Organizacional y el Desarrollo del Personal

Actualmente el talento es clave para la competitividad empresarial y el coaching se ha transformado en una herramienta utilizada por las organizaciones para el desarrollo de personas, esto ha llevado a buscar diferentes estrategias que permitan captar y desarrollar el mismo, ampliando de esa forma las actividades tradicionales utilizadas como la capacitación. En este sentido Puchol (2003) señala que “El coaching tiene mucho que ver con el cambio y la transformación de las empresas y con la capacidad de los individuos de crecer y mejorar en las organizaciones

en orden a ocupar mayores responsabilidades en éstas" (p. 218).

De acuerdo con Alles (2005) el coaching es utilizado cuantiosamente en diversos ámbitos y al hablar de desarrollo de las personas se requiere un determinado tipo de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de las competencias que se deseen desarrollar. Por esta razón, el coach debe reunir ciertos requisitos, el más importante es ser un referente en la competencia a desarrollar, en muchos casos, es un experto externo a la organización, pero en algunas empresas buscan el acompañamiento en una persona interna que conozca la cultura de la misma y diversos aspectos específicos de las tareas en las que se deseen desarrollar las personas.

METODOLOGÍA

La presente investigación se orientó hacia un proceso de indagación para proponer el coaching organizacional como herramienta para el fortalecimiento del desarrollo del personal de la empresa Montaje de

Cabillas del Caroní, C.A., lo cual permitió ubicarla en un paradigma positivista, se empleó instrumentos de medición (cuestionario) para la recolección de datos que posteriormente fueron analizados a fin de concretar conclusiones. Quesada (2007) señala que en este tipo de paradigma "La realidad se presenta como simple, tangible, y fragmentable. Esta concepción supone la legitimidad de estudiar la realidad en sus manifestaciones externas, con la posibilidad de observar y medir sus elementos" (p. 34).

Asimismo, el estudio correspondió a una investigación de nivel descriptivo, la cual según Arias (2006) "Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24). De acuerdo con la definición anteriormente expuesta y en relación con los objetivos planteados, la actual propuesta se ubicó en una investigación descriptiva ya que trabajó sobre realidades de hechos, describió la situación actual del desarrollo del personal de la empresa

Montaje de Cabillas del Caroní, C.A. y presentó una interpretación correcta de los fenómenos existentes en la organización.

Por otro lado, Balestrini (2006), señala que el diseño de la investigación consiste en el plan global de investigación que integra técnicas de recolección de datos, análisis y objetivos, es decir, la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. Este estudio se apoyó en una investigación de campo, lo cual permitió tener un contacto directo con la realidad, llevando a obtener resultados confiables.

Según Arias (2006), la población se refiere al “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales fueron extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio” (p. 81). La población del presente trabajo se conformó por un (1) director, una (1) coordinadora, una (1) administradora, una (1) analista, una (1) ingeniero de obra, un (1) almacenista y un (1) supervisor de

obra (Ver Cuadro 2), los cuales constituyen el talento humano de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A.

La técnica de recolección de datos que se empleó fue la encuesta la cual es definida por Arias (Ob. Cit.) como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72), esta técnica permite abordar una gran cantidad de personas en poco tiempo. Con la aplicación de la encuesta se identificó la percepción que tiene el personal acerca del desarrollo, liderazgo, comunicación, compromiso, trabajo en equipo, entre otras competencias.

De acuerdo con esta técnica, se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual es definido por Arias (Ob. Cit.) como “La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin

intervención del encuestador" (p. 74). El tipo de cuestionario que se aplicó fue el de preguntas cerradas de selección simple, en el cual se ofrecieron varias opciones pero el encuestado escogió solamente una. Se formularon veinticuatro (24) ítems.

La validez del cuestionario fue realizada a través del juicio de expertos, los cuales manifestaron su opinión y determinaron la pertinencia de dicho instrumento. Asimismo, para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un ochenta y dos por ciento (82%) de confiabilidad.

Cuadro 1

Distribución Absoluta y Porcentual de los Resultados, Respecto a la Variable Coaching Organizacional, Dimensión Desarrollo del Personal, Indicador Adaptabilidad al Cambio.

CATEGORÍAS

INDICADOR	CATEGORÍAS														
	S	CS	AV	CN	N	TOTAL	F	%	F	%	F	%	F	%	F
Adaptabilidad al cambio															
1. La gerencia incentiva al grupo de trabajo hacia la innovación, el abandono de antiguas prácticas, paradigmas y procedimientos con el fin de mejorar y agregar valor a las actividades realizadas.	0	0	0	0	0	0	0	0	3	43	4	57	7	100	

RESULTADOS

La dimensión abordada fue el desarrollo del personal, éste medido a través de veinticuatro (24) ítems a través de los cuales se indagaron las necesidades y la situación actual de los empleados en cuanto al tema de investigación. En este orden de ideas, se muestra el análisis cuantitativo, ponderando los resultados en porcentajes para determinar la inclinación de la población en estudio. Se presentan a continuación, los cuadros y gráficos que contienen la información recabada.

2. Emprende acciones para modelar actitudes positivas frente a los cambios necesarios para el logro de los objetivos.	0	0	0	0	1	14	4	57	2	29	7	100
3. Acepta los cambios en el entorno y busca las posibilidades y oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente.	0	0	0	0	5	71	2	29	0	0	7	100

Fuente: Elaboración propia. (2018).

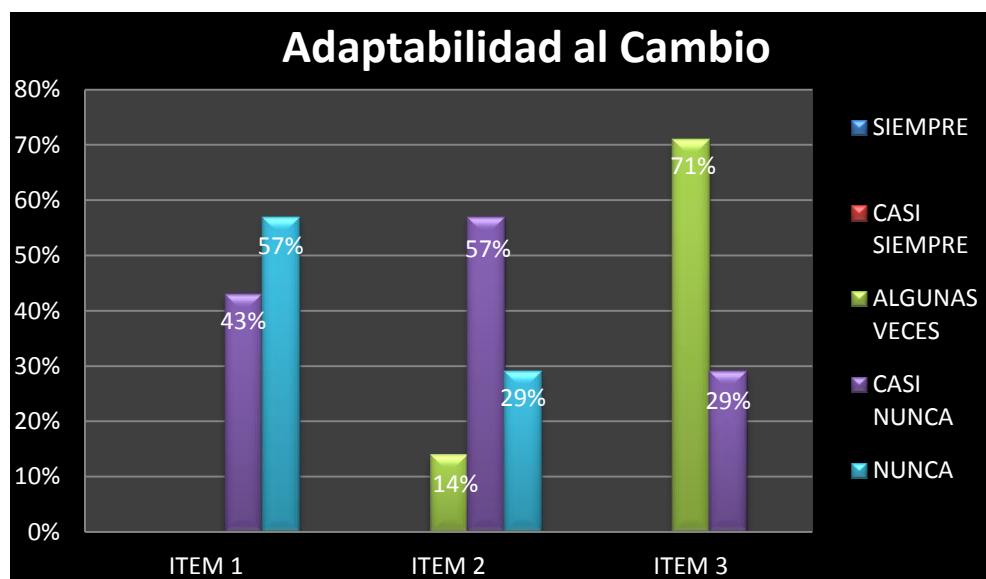


Gráfico 1. Representación Porcentual de la Dimensión Desarrollo del Personal, Indicador Adaptabilidad al Cambio.

Fuente: Elaboración propia. (2018)

En el cuadro 1, gráfico 1, para los ítems 1, 2 y 3 de la variable coaching organizacional en su dimensión desarrollo del personal, para el indicador adaptabilidad al cambio, los sujetos involucrados manifestaron en

el ítem 1 en un cincuenta y siete por ciento (57%) que la gerencia nunca los incentiva a innovar, a abandonar antiguas prácticas, paradigmas y procedimientos con el fin de mejorar y agregar valor al trabajo realizado por

ellos, mientras que un cuarenta y tres por ciento (43%) respondió que casi nunca lo hace.

Para el ítem 2, estos aseguraron que la gerencia casi nunca emprende acciones para modelar actitudes positivas frente a los cambios necesarios para el logro de los objetivos, un veintinueve por ciento (29%) aseveró que nunca lo hace y un catorce por ciento (14%) que algunas veces logra emprender estas acciones. En el ítem 3 un setenta y un por ciento (71%) respondió que algunas veces aceptan los cambios en el entorno y buscan las posibilidades y oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente mientras que un veintinueve por ciento (29%) manifestó que casi nunca lo hacen.

Ante estos resultados, es importante mencionar que los elementos fundamentales para el desarrollo de las personas surgen del papel que juegan las empresas y los gerentes en la planeación de su carrera y desarrollo, así como en la capacidad de modificar la conducta de estos para alcanzar determinados objetivos cuando surgen nuevas dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno, asimismo, se relaciona con lo expresado por Bohlander y Snell (2008) cuando afirman que la empresa debe ofrecerles ayuda continua en su desempeño, así como oportunidades de carrera, lo cual permite aseverar que el talento humano es el activo más valioso de una empresa ya que los logros se consiguen a través de las personas.

Cuadro 2

Distribución Absoluta y Porcentual de los Resultados, Respecto a la Variable Coaching Organizacional, Dimensión Desarrollo del Personal, Indicador Liderazgo.

CATEGORÍAS

INDICADOR	S		CS		AV		CN		N		TOTAL	
	Liderazgo	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
4. La gerencia ofrece apoyo a los trabajadores y los exhorta al logro de los objetivos.	0	0	0	0	1	14	4	57	2	29	7	100

5. La gerencia permite la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	0	0	0	0	0	0	3	43	4	57	7	100
6. La gerencia demuestra destreza en el manejo de grupos de trabajo.	0	0	0	0	2	29	5	71	0	0	7	100

Fuente: Elaboración propia. (2018).

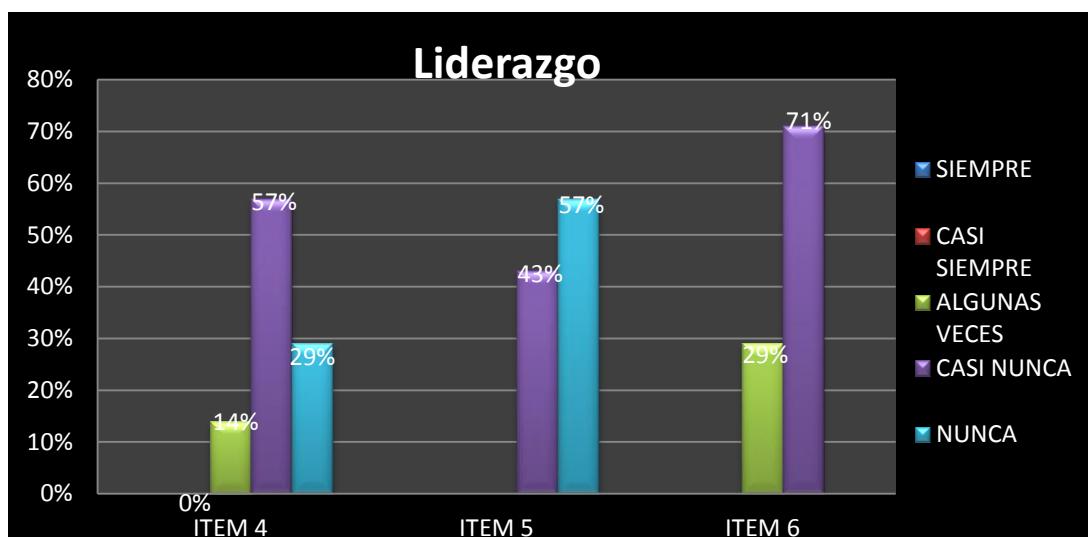


Gráfico 2. Representación Porcentual de la Dimensión Desarrollo del Personal, Indicador Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia. (2018).

En el cuadro 2, gráfico 2, respecto a la variable coaching organizacional en su dimensión desarrollo del personal, para el indicador liderazgo, medido a través de los ítems 4, 5 y 6 se obtuvieron los siguientes resultados: en el ítem 4, el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados aseguraron que la

gerencia casi nunca ofrece apoyo a los trabajadores y no los exhorta al logro de los objetivos dentro de la organización, mientras que un veintinueve por ciento (29%) manifestó que ésta nunca lo hace y un catorce por ciento (14%) que algunas veces lo hace.

Para el ítem 5, un cincuenta y siete por ciento (57%) manifestó que la gerencia nunca permite la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y el cuarenta y tres por ciento (43%) restante aseguró que casi nunca lo permite. En el ítem 6 el setenta y un por ciento (71%) manifestó que la gerencia casi nunca demuestra destreza en el manejo de grupos y un veintinueve por ciento (29%) afirmó que algunas veces si lo demuestra.

Las respuestas emitidas por los sujetos informantes demuestran fallas en el liderazgo de la gerencia de la empresa Montaje de Cabillas del

Caroní, la cual es una habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, motivándolos e inspirándoles confianza. A propósito, Drucker citado por Chiavenato (2009), explica como los gerentes de hoy en día deben ser responsables, hacer que el conocimiento sea productivo y que en definitiva, el éxito organizacional se logra siempre y cuando los gerentes o directivos de la empresa se involucren de manera activa en el ambiente laboral, factores que se fortalecerán mediante la aplicación del coaching organizacional.

Cuadro 3

Distribución Absoluta y Porcentual de los Resultados, Respecto a la Variable Coaching Organizacional, Dimensión Desarrollo del Personal, Indicador Comunicación.

INDICADOR	CATEGORÍAS											
	S		CS		AV		CN		N		TOTAL	
Comunicación	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. La gerencia usa oportunamente o con frecuencia los canales de comunicación establecidos por la organización.	0	0	0	0	0	0	6	86	1	14	7	100
8. La gerencia expresa sus ideas, argumentos, e instrucciones de una forma clara y efectiva.	0	0	0	0	2	29	5	71	0	0	7	100

9. La gerencia tiene una posición de apertura a escuchar opiniones, ideas y planteamientos que provengan de los trabajadores.

0 0 0 0 0 0 3 43 4 57 7 100

Fuente: Elaboración propia. (2018).

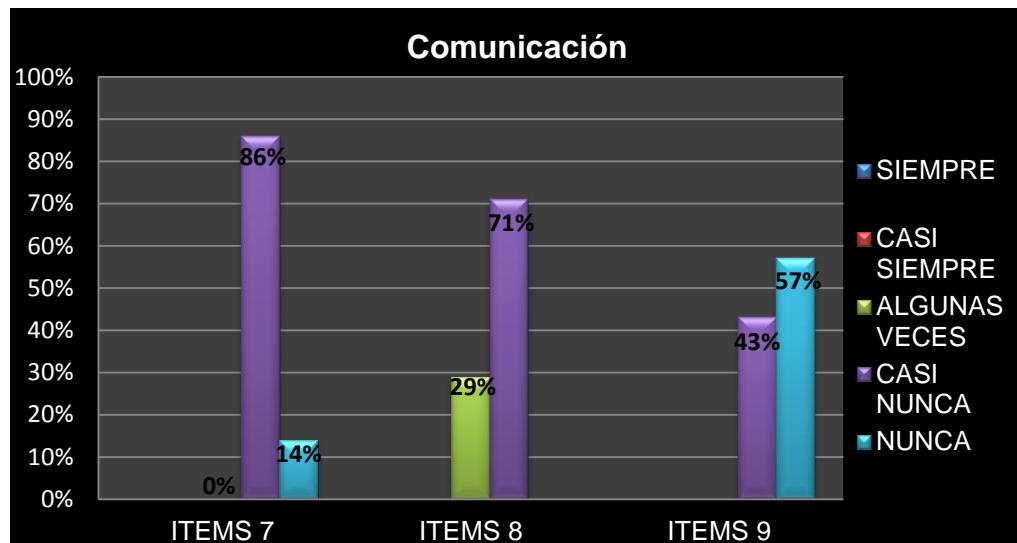


Gráfico 3. Representación Porcentual de la Dimensión Desarrollo del Personal, Indicador Comunicación.

Fuente: Elaboración propia. (2018).

De los resultados obtenidos en el cuadro 3, gráfico 3, con respecto a la variable coaching organizacional en su dimensión desarrollo del personal, para el indicador comunicación, medido a través de los ítems 7, 8 y 9, se pudo evidenciar que los encuestados en el ítem 7 opinan en un ochenta y seis por ciento (86%) que la gerencia casi nunca usa los canales de comunicación establecidos por la

organización, mientras que el catorce por ciento (14%) respondió que nunca lo hace oportunamente.

En el ítem 8 el setenta y un por ciento (71%) igualmente respondió que casi nunca la gerencia expresa sus ideas, argumentos, e instrucciones de una forma clara y efectiva, en cuanto un veintinueve por ciento (29%) restante respondió que algunas veces lo hace. Para el ítem 9

un cincuenta y siete por ciento (57%) respondió que la gerencia nunca tiene una posición de apertura a escuchar opiniones, ideas y planteamientos que provengan de los trabajadores y el resto representado en un cuarenta y tres por ciento (43%) afirmó que casi nunca lo hacen.

Atendiendo a las consideraciones de Alles (2005), quien afirma que una de las competencias más relevantes es la comunicación, la cual es una de las cualidades que debe poseer todo gerente, por lo que se convierte en un proceso gerencial, al saberla usar e influir para motivar a los empleados a que alcancen las metas organizacionales. Comunicar significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados e infundirles el deseo de un desempeño excelente.

De los resultados obtenidos se puede concebir al coaching como una herramienta de mejora del rendimiento, de las relaciones laborales armoniosas, optimizando el clima organizacional y la comunicación, con la finalidad de

obtener excelentes resultados a nivel empresarial y ayudarlos como personas a desprenderse de los obstáculos que frenan su desarrollo y encaminarlos al logro de sus objetivos. En este sentido, la implementación de esta herramienta pretende fortalecer el desarrollo del personal de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A., por ello, en el gráfico 8, se muestra una representación de cada una de las etapas y actividades necesarias para cumplir con el plan de acción para la implementación del coaching organizacional para el fortalecimiento del desarrollo del personal de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A.

El trabajo diario de los gerentes y las relaciones interpersonales con sus trabajadores constituyen un aprendizaje continuo, sin embargo, el desarrollo del personal es mucho más que eso. En este sentido, el gerente debe intercambiar conocimientos e ideas con sus empleados, debe establecer un esquema de comunicación y colaboración con quienes lo rodean. Por ello, el coaching organizacional constituye un

medio y no un fin para lograr innovar y transformar el talento existente en Montaje de Cabillas del Caroní, C.A.

CONCLUSIONES

Una vez recopilada la información de los sujetos de estudio y analizados los resultados, se presentan algunas ideas concluyentes, en función de los objetivos que se plantearon al iniciar la investigación que lleva por título Coaching organizacional para el fortalecimiento del desarrollo del personal de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A., de allí se extraen las siguientes conclusiones:

A través de los resultados obtenidos se pudo diagnosticar la situación actual de la empresa, evidenciándose que las habilidades que posee la gerencia en cuanto al desarrollo del personal son muy pocas, y que esta no cumple con los elementos básicos del procedimiento administrativo como son la planificación, organización, dirección, el control y evaluación, tanto en las

actividades como en los empleados que tiene bajo su responsabilidad.

Asimismo el gerente debe estar facultado para delegar en los miembros de su organización responsabilidades y funciones que fortalezcan el trabajo en equipo así como inspirar y ayudar a sus colaboradores para que realicen cada día mejor su trabajo, es decir, debe estar relacionado o vincular todas las actividades con una herramienta organizacional como lo es el coaching, esto con la finalidad de dar poder a los empleados en sus diferentes áreas de trabajo, optimizando el clima organizacional, la comunicación, así como estableciendo estrategias para que estos desarrollen su potencial humano y lograr cumplir los objetivos propuestos.

Se corroboró a través de los resultados la ausencia de ciertas características fundamentales que deben estar presentes en la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A. para fortalecer el desarrollo de su personal en cuanto a flexibilidad y adaptabilidad, tolerancia, visión global y amplia, capacidad de aprendizaje,

decisión y firmeza, capacidad comunicativa y buenas habilidades interpersonales.

De igual manera, se determinó la implementación del coaching organizacional como herramienta para el fortalecimiento del desarrollo del personal de la empresa, corroborando que todos y cada uno de los aspectos anteriormente descritos conllevan al desarrollo de una gestión orientada al desarrollo del talento humano. Por lo tanto, al aplicar esta herramienta se logrará mejorar la gestión al incorporar a todos los empleados, optimizar la comunicación, mejorar las relaciones laborales, delegar autoridad y tomar decisiones por consenso, logrando así aumentar la efectividad y cumplir con los objetivos planteados, cumpliendo siempre con la misión, visión y valores establecidos en la organización.

Finalmente, según los resultados obtenidos, se evidenció la necesidad de sugerir un conjunto de acciones basadas en el coaching organizacional para el fortalecimiento del desarrollo de personal, ya que a través de éste se abre un compás de oportunidades para negociar planes y

metas, por lo heterogéneo de las personas que allí laboran, aparte, brinda las condiciones adecuadas en el establecimiento de proyectos para ser realizados con eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta el recurso humano con que se cuenta, orientando el uso de las capacidades y habilidades de los empleados en beneficio de la organización.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados y conclusiones anteriores, se considera pertinente realizar algunas recomendaciones, con el propósito de complementar el estudio, para así obtener de éste el máximo beneficio posible para todos los involucrados en la problemática detectada. Al efecto, se sugiere:

1. Promover en la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A. un compromiso y una efectiva participación de la gerencia, a fin de aplicar de manera satisfactoria el coaching organizacional como herramienta para fortalecer el desarrollo del personal,

- construyendo una cultura y aprendizaje por medio de las habilidades y experiencias con las que se cuenta, fomentando en talento humano que ya se tiene y que no necesita adquirirse, solo capturarse, transformarse y compartirse.
2. Sensibilizar a todos los empleados enfocado en los procedimientos administrativos básicos así como en la aplicación del coaching organizacional en función de mejorar el compromiso, la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones personales, entre otras competencias claves en el logro de los objetivos planteados por la organización.
3. Poner en práctica las acciones basadas en el coaching organizacional para fortalecer el desarrollo del personal, así como delegar funciones y atribuciones en los empleados, a fin de lograr un alto porcentaje en el cumplimiento de las actividades planificadas en sus respectivas áreas de trabajo, procurando siempre mantener un clima laboral armonioso y cooperativo.
4. Abrir espacios para talleres sobre el coaching organizacional, así como otros modelos gerenciales dirigidos en primera instancia a los gerentes, y posteriormente a los empleados, con el propósito de fortalecer el desarrollo del personal de la empresa Montaje de Cabillas del Caroní, C.A.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.** (Primera Edición). Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (Quinta Edición). Caracas. Editorial Episteme C.A.
- Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** (Séptima Edición). Caracas. Consultores Asociados.
- Bohlander, G; y Snell, S. (2008). **Administración de Recursos Humanos.** (14^a. ed.). Ciudad de México. Cengage Learning Editores S.A.

- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano.** (Tercera Edición). Ciudad de México. McGraw Hill.
- Lazzati, S. (2016). **El Gerente Estratega y Líder del Cambio.** (Primera Edición). Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. Disponible: <http://bit.ly/2srE6fb> [Consulta: 2017, Febrero 20].
- Muradep, L. (2012). **Coaching para la Transformación Personal.** (Primera Edición). Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. Disponible: <http://bit.ly/2srZ3a9> [Consulta: 2017, Enero 9].
- Payeras, J. (2004). **Coaching y Liderazgo para Directivos Interesados en Incrementar sus Resultados.** (Primera Edición). Ediciones Díaz de Santos S.A. Disponible: <http://bit.ly/2rfuwuG> [Consulta: 2017, Febrero 22].
- Puchol, L. (2003). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** (Quinta Edición). Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Quesada, J. (2007). **Didáctica de las Ciencias Experimentales.** (Tercera Edición). San José de Costa Rica. Editorial Universidad Estadual a Distancia. Disponible: <http://bit.ly/2shZfsJ> [Consulta: 2017, Marzo 10].
- Roman, J; y Fernandez, M. (2008). **Liderazgo y Coaching.** (Primera Edición). Libros en Red. Disponible: <http://bit.ly/2rPOjB2> [Consulta: 2017, Febrero 22].
- Siliceo, A. (2004). **Capacitación y Desarrollo de Personal.** (Cuarta Edición). Ciudad de México. Editorial Limusa S.A. Disponible: <http://bit.ly/2r8k3ic> [Consulta: 2017, Febrero 20].