

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PRESENTES BAJO  
EL ENFOQUE COACHING EN PRO DE LA  
OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN ORIENTACIÓN Y**  
**ASESORAMIENTO**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PRESENTES BAJO**  
**EL ENFOQUE COACHING EN PRO**  
**DE LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL**

**“Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la  
Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en  
Orientación y asesoramiento”**

Autora: Ángela Díaz

Tutor: Leobardo Noguera Gómez

**Campus Bárbula, Julio de 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios primeramente por ayudarme alcanzar esta meta

A mis hermanos por brindarme el apoyo incondicional y estar presente en todos los momentos de mi vida.

A los Docentes de la Facultad quienes contribuyeron y me ayudaron con la realización de esta investigación y compartir sus conocimientos para mi formación profesional.

A todas aquellas personas que colaboraron para la realización de esta investigación.

Ángela Díaz

## **DEDICATORIA**

A Dios primeramente por darme vida y salud para poder culminar esta meta importante en mi vida.

A mis hermano en especial a Ángel Eduardo Fuenmayor por ayudarme en todo momento que necesitaba su apoyo.

A mi guía que me ayudo a conocer la vida de otra manera, por llenar mi vida de alegría y felicidad, Dios te Bendiga por Siempre.

Ángela Díaz



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCION DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN ORIENTACIÓN Y**  
**ASESORAMIENTO**

**AUTORIZACION DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Leobaldo Noguera Gómez, titular de la cédula de identidad N° 11.277.564, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PRESENTES BAJO EL ENFOQUE COACHING EN PRO DE LA OPTIMIZACION DEL RENDIMIENTO LABORAL**, presentado por la ciudadana: Ángela Adriana Díaz Fuenmayor, titular de la cédula de identidad N° 15.977.940, para optar al título de Magister en Educación Mención Orientación y Asesoramiento, hago constar 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 le designe.

En Bárbula, a los treinta (30) días del mes de Julio del año dos mil trece.

---

M.ed. Leobaldo Noguera Gómez.

C.I: 11.277.564

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCION DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN ORIENTACIÓN Y**  
**ASESORAMIENTO**

**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Leobaldo Noguera Gómez, titular de la cédula de identidad N° 11.277.564, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PRESENTES BAJO EL ENFOQUE COACHING EN PRO DE LA OPTIMIZACION DEL RENDIMIENTO LABORAL**, presentado por la ciudadana: Ángela Adriana Díaz Fuenmayor, titular de la cédula de identidad N° 15.977.940, para optar al título de Magister en Educación Mención Orientación y Asesoramiento, hago constar 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 le designe.

En Bárbula, a los treinta (30) días del mes de Julio del año dos mil trece.

---

M.ed. Leobaldo Noguera Gómez.

C.I: 11.277.564

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCION DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN ORIENTACIÓN Y**  
**ASESORAMIENTO**

**INFORME DE ACTIVIDADES**

Participante: **Ángela Adriana Díaz Fuenmayor** Cédula de Identidad: **15.977.940**  
Tutor(a): **Leobaldo Noguera Leobaldo** Cédula de Identidad: **11.277.564**  
Correo electrónico del Participante: **tati\_0582@hotmail.com**  
Título tentativo del Trabajo: **Estrategias Gerenciales presentes bajo en Enfoque Coaching en Pro de la Optimización del Rendimiento Laboral.**  
Línea de Investigación: **Orientación, Sociedad y Trabajo.**

| SESION | FECHA    | HORA    | ASUNTO TRATADO                           | OBSERVACIÓN |
|--------|----------|---------|------------------------------------------|-------------|
| 1      | 14-04-11 | 2:00pm  | Orientaciones elaboración Proyecto       |             |
| 2      | 08-06-11 | 2:00 pm | Revisión capítulo I                      |             |
| 3      | 27-07-11 | 4:00 pm | Observaciones al capítulo II             |             |
| 4      | 18-01-12 | 2:00 pm | Observaciones capítulo III               |             |
| 5      | 20-04-12 | 3:00 pm | Revisión proyecto                        |             |
| 6      | 17-06-12 | 2:00 pm | Revisión de operacionalización variables |             |
| 7      | 21-07-12 | 2:00 pm | Revisión del instrumento                 |             |
| 8      | 23-01-13 | 3:00 pm | Revisión del capítulo IV                 |             |
| 9      | 14-07-13 | 2:00 pm | Revisión conclusiones y referencias      |             |
| 10     | 30-07-13 | 4:00 pm | Revisión del trabajo completo            |             |

**Título Definitivo: Estrategias Gerenciales presentes bajo en Enfoque Coaching en Pro de la Optimización del Rendimiento Laboral.**

**Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Especialización arriba mencionado.**

\_\_\_\_\_  
**Tutor**  
**C.I: 11.277.564**

\_\_\_\_\_  
**Participante**  
**C.I: 15.977.940**

## INDICE GENERAL

pp.

|                                                            |      |
|------------------------------------------------------------|------|
| AGRADECIMIENTO.....                                        | iii  |
| DEDICATORIA.....                                           | iv   |
| CARTA DE APROBACION.....                                   | v    |
| CARTA DE AUTORIZACION.....                                 | vi   |
| CARTA AVAL.....                                            | vii  |
| INFORMES DE ACTIVIDADES.....                               | viii |
| INDICE GENERAL                                             |      |
| LISTA DE CUADROS.....                                      | xi   |
| LISTA DE TABLAS.....                                       | xii  |
| LISTA DE GRAFICOS.....                                     | xiii |
| LISTA DE FIGURAS.....                                      | xiv  |
| RESUMEN.....                                               | xv   |
| ABSTRAC.....                                               | xvi  |
| INTRODUCCION                                               |      |
| <b>CAPITULO I</b>                                          |      |
| <b>EL PROBLEMA</b>                                         |      |
| Planteamiento del Problema.....                            | 3    |
| Objetivo General.....                                      | 6    |
| Objetivos Específicos.....                                 | 6    |
| Justificación.....                                         | 7    |
| <b>CAPITULO II</b>                                         |      |
| <b>MARCO TEORICO</b>                                       |      |
| Referentes teóricos.....                                   | 9    |
| Constructivismo Lev Vygotski (1979).....                   | 9    |
| Perspectivas Teóricas de la Motivación, Maslow (1493)..... | 10   |
| Teoría de la equidad, Adams (1965).....                    | 11   |
| Antecedentes de la investigación.....                      | 12   |

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Referentes Conceptuales.....                    | 15 |
| Estrategias Gerenciales.....                    | 15 |
| El Enfoque Coaching.....                        | 16 |
| Coaching.....                                   | 16 |
| Coaching Empresarial.....                       | 18 |
| Rendimiento Laboral.....                        | 19 |
| Tabla de Operacionalizaciones de Variables..... | 28 |

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Naturaleza de la Investigación.....                      | 29 |
| Tipo de Investigación.....                               | 29 |
| Diseño de la Investigación.....                          | 29 |
| Población y Muestra.....                                 | 30 |
| Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos..... | 31 |
| Validación y Confiabilidad.....                          | 32 |
| Prueba Piloto.....                                       | 34 |
| Análisis y Procedimiento de Datos.....                   | 35 |
| Procedimiento de la Investigación.....                   | 35 |

### **CAPITULO IV**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... | 36 |
| CONCLUSIONES.....                                | 44 |
| RECOMENDACIONES.....                             | 46 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....                  | 47 |
| ANEXOS.....                                      | 50 |

| <b>Nº</b> | <b>LISTA DE CUADROS</b>                       | <b>Pág.</b> |
|-----------|-----------------------------------------------|-------------|
| <b>1</b>  | Cuadro de Operacionalización de las Variables | <b>31</b>   |
| <b>2</b>  | Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach       | <b>37</b>   |
| <b>3</b>  | Distribución de la Prueba Piloto              | <b>38</b>   |

|          | <b>LISTA DE TABLAS</b>                                                                          | <b>Pág.</b> |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>1</b> | Distribución de frecuencias de la dimensión rendimiento laboral                                 | 42          |
| <b>2</b> | Distribución de frecuencias de la dimensión Estrategias gerenciales<br>bajo el Enfoque Coaching | 48          |

| <b>Nº</b> | <b>LISTA DE GRÁFICOS</b>                                                  | <b>Pág.</b> |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>1</b>  | Dimensión rendimiento laboral                                             | 43          |
| <b>2</b>  | Dimensión tiempo para el Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching | 48          |

| <b>Nº</b> | <b>LISTA DE FIGURAS</b>                   | <b>Pág.</b> |
|-----------|-------------------------------------------|-------------|
| <b>1</b>  | Organigrama teoría de la Equidad de Adams | 13          |



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCION DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN ORIENTACIÓN Y  
ASESORAMIENTO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PRESENTES BAJO  
EL ENFOQUE COACHING EN PRO DE LA  
OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL**

**Autora:** Angela Diaz

**Tutor:** Leobaldo Noguera

**Año:** 2013.

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, año electivo 2013. Actualmente en el Departamento de Orientación y Asesoramiento se observa como una problemática posibles deficiencias a nivel del rendimiento laboral, pues se establece diariamente con sus semejantes y deben ser productivos en los procesos de resolución de problemas. Por consiguiente, es preciso que se examinen alternativas de solución, mediante estrategias gerenciales bajo en enfoque Coaching para la Optimización del Rendimiento laboral que allí se estan desarrollando. Se resalta la importancia de la contribución del coaching en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización. Consecuentemente, este desarrollo de las personas permite el progreso de la organización; para el estudio se utilizó como modelo Teórico el enfoque Coaching de tipo constructivista. En cuanto al tipo de investigación es descriptivo, el diseño de la investigación se llevó a cabo es de campo. La población está conformada por 10 sujetos empleados de la Dirección; a quienes se le aplicará los cuestionarios que serán sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos y la confiabilidad a través del estadístico alfa de Cronbach, asimismo el análisis de los datos se utilizará la técnica de análisis estadística descriptiva, la cual llevo a la aseveración de asimilar la ordenación y el transcurso del Coaching; : desde la definición del objeto del éxito, es decir la fijación de los objetivos del proceso, la existencia de empatía , la fijación de objetivos del departamento.

**Descriptores:** Estrategias gerenciales, Rendimiento laboral, Coaching, motivación, Valores.

**Línea de Investigación:** Orientación, Sociedad y Trabajo.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCION DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN ORIENTACIÓN Y**  
**ASESORAMIENTO**

**PRESENTS UNDER MANAGEMENT STRATEGIES**  
**COACHING APPROACH TOWARDS THE**  
**WORK PERFORMANCE OPTIMIZATION**

**Author:** Ângela Diaz

**Tutor:** Leobaldo Noguera

**Abstract**

This research aims to analyze the present management strategies under the coaching approach towards performance tuning labor department employees Guidance and Counseling Student Development Division of the University of Carabobo, election year 2013. Currently in the Guidance and Counseling Department is seen as a potential problem deficiencies in work performance level, it is set daily with peers and must be productive in problem-solving processes. It is therefore necessary to examine alternative solutions with low management strategies focus Coaching for Performance Optimization work is developing there. The importance of the contribution of coaching in the learning processes of individual, team and organizational in that it focuses on the change and development of the people in the organization. Consequently, the development of people allows the development of the organization for the study will be used as the focus Coaching Theoretical model constructivist. As for the type of research is descriptive research design will be held to be in the field. The population consists of 10 subjects employees of the Board, who will apply the questionnaires to be submitted to a validation process by expert judgment and statistical reliability by Cronbach's alpha, also the analysis of the data will be used the descriptive statistical analysis technique, which came to assimilate the claim management and coaching over; from the object definition of success, ie setting the objectives of the process, the existence of empathy, fixing objectives of the department.

**Descriptors:** Managerial strategies, job performance, coaching, motivation, values.

**Research Line:** Guidance, Society and Labour.

## INTRODUCCIÓN

La educación es la suprema contribución al futuro de la humanidad puesto que tiene que favorecer a prevenir la violencia, la intolerancia, la pobreza y la ignorancia; la educación es un derecho humano y social del que todos deben disfrutar en igualdad de condiciones, pues el cumplimiento de este derecho va a posibilitar el disfrute de los otros derechos esenciales.

Es por ello, que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2004), aboga por la articulación de la familia y fundamenta esta necesidad en tres razones: el reconocimiento de que los padres son los primeros educadores de sus hijos e hijas; el impacto positivo que puede tener una educación temprana de calidad en el desarrollo y aprendizaje de los niños; y la familia como un espacio privilegiado para lograr una ampliación de la cobertura de la educación de la primera infancia.

Así pues la educación para todos, define la educación como un derecho humano fundamental, y como tal es un elemento clave del desarrollo sostenible, de la paz y estabilidad en cada país entre las naciones, por consiguiente, un medio indispensable para participar en los sistemas sociales y económicos del siglo XXI, afectados por una rápida mundialización se proponen lograr los objetivos de la Educación para todos y atienden con toda urgencia a las necesidades básicas de aprendizaje. Por consiguiente, se comprometen colectivamente a alcanzar los siguientes objetivos: velar por que sean atendidas las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado, a programas de preparación para la vida activa, velar por el compromiso, la participación de la sociedad civil en la formulación, aplicación y seguimiento de las estrategias de fomento de la educación.

Asimismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el capítulo V, de los Derechos Sociales y de las Familias, artículo N° 76, establece "...El padre y la madre tienen el deber compartido e irrenunciable de criar, formar,

educar, mantener y asistir a sus hijos o hijas... “. Es decir, que los padres no deben estar aislados de la educación de sus hijos, por el contrario, deben comprometerse a participar en el desarrollo integral de los mismos.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: el capítulo I contiene el planteamiento del problema, justificación, objetivo general y específicos; el capítulo II enmarca los antecedentes, la fundamentación teórica y las bases legales; el capítulo III la metodología de la presente investigación, tipo de investigación, población, muestra, validez y confiabilidad, técnicas e instrumentos de recolección de datos; capítulo IV, análisis de los resultados, Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En Latinoamérica, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2004), los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se compare el éxito y el riesgo, y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización antes mencionada, estos aspectos son muy pocos usados en América Latina y más que todo en el sector educativo cuando el personal directivo busca imponer a sus subalternos políticas de trabajos sin fomentar el dialogo entre ellos y la organización.

Es preciso resaltar, que el estudio del rol del capital humano en el crecimiento económico de un país o una organización determinada, según lo señala Norton (2001), está cobrando una importante relevancia en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. Así, existe un alto grado de consenso en que en esta nueva era económica, el capital humano se constituye en la base para la creación de valor empresarial.

En este sentido Becker, B. y otros, (2001), expresan que los profesionales de Recursos Humanos deben ser conscientes de que las organizaciones con mejor rendimiento empresarial son aquellas que además de adoptar las distintas prácticas de recursos humanos (como selección, formación, gestión del rendimiento, entre otros), las despliegan de forma que se alinean con la estrategia gerencial en la solución de problemas organizacionales.

De modo que la gran mayoría de las actividades que estos profesionales llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores.

Para ilustrar esto relata Aniel (1997), todas las actividades que se realizan desde el departamento de Recursos Humanos van encaminadas a conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos, es decir, rindan el máximo posible. Por su parte el ente responsable del Recurso Humano, no puede estar sólo al frente de esta labor, es conveniente que todos los mandos de la organización deban tener presente que ésa es también su función principal. De hecho, la necesidad de una formación específica en lo que a habilidades directivas y técnicas de mejora del rendimiento (como motivación en el trabajo, clima o satisfacción laboral), ha venido siendo ampliamente reconocida en el mundo empresarial desde principio de los años 90.

Por todo lo antes expuesto, se evidencia la carencia de herramientas gerenciales que coadyuven a gestionar y liderar los recursos físicos e intelectuales de manera eficiente procurando con esto encontrar el camino que direcciona permitiendo reducir las posibles carencias.

Ahora bien, es preciso definir rendimiento laboral, Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

De manera operativa, también se suele definir el rendimiento laboral como una

función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998, citados por Jaén, 2010). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.

En estas definiciones quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad, ya que enfoca que el individuo parte a través de la motivación y por ende ésta lo orienta a una conducta determinada, por consiguiente la motivación se puede definir como una fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior esto provoca que se comporten de una forma específica, encaminada hacia una meta.

Por otro lado, se puede señalar que las organizaciones en general, durante los últimos años han enfrentado una serie de cambios a partir de la globalización de los mercados, la apertura comercial de los países, la creciente cobertura de las transnacionales y alianzas estratégicas, lo cual dificulta alcanzar un mayor grado de competitividad y desarrollo económico afectando en gran medida a las medianas empresas; especialmente en el sector educativo, en este caso la Universidad de Carabobo.

Ahora bien, se vislumbra la necesidad que el personal en el área de Orientación de la Dirección de Desarrollo Estudiantil (D.D.E) de la Universidad de Carabobo, participe en actividades para fomentar y estimular una comunicación y fluidez laboral, en virtud que se ha generado una baja atención de los estudiantes que requieren el servicio de Orientación de la Dirección ya mencionada, según la Oficina de Presupuesto y Planificación de la D.D.E U.C, el Departamento de Orientación en los últimos dos (02) años ha bajado el porcentaje y eficiencia laboral, ya que de un 100% de planificación ejecutan al año sólo un 40%, es decir menos de la mitad de lo planificado.

Hecha la observación anterior, los directivos de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, se atribuyen una gran responsabilidad del clima psicológico y social que impere en ella, ya que las actividades y el

comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que deben empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de los líderes que ejercen el principal control sobre ella.

En efecto, los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

Cabe destacar, que dicha situación laboral conlleva a una preocupación mucho más allá, ya que la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo brinda un servicio a todos los estudiantes de esta casa de estudio. Por ello es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el clima laboral que allí se está desarrollando.

Partiendo de esta problemática surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué estrategias emplean los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en relación al perfil actual de competencias distintivas para el Coaching efectivo de los empleados de la Dirección en estudio?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, Ubicada en el municipio Naguanagua.

### **Objetivos Específicos**

-Identificar las estrategias laborales utilizadas por los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

-Describir las estrategias gerenciales bajo el enfoque Coaching.

-Establecer el rol del orientador en el empleo del enfoque Coaching a los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

### **Justificación**

En la universidad venezolana se justifican las investigaciones cuyos aportes significativos contribuyan a transformarla en organizaciones soportadas en patrones de calidad y excelencia, y que así mismo ayuden al progreso del hacer administrativo. De acuerdo a la revisión de fuentes bibliográficas y estadísticas, se pudo evidenciar que las investigaciones con respecto a la motivación del personal administrativo de la D.D.E de la Universidad de Carabobo son escasas, según información de la Oficina de Planificación de la Dirección de Desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo, por lo tanto se justifican los estudios al respecto.

La realización de este trabajo motivó el interés de la presente dado que sirve como marco de referencia para adquirir conocimientos acerca de las variables que pudieran estar interactuando y que afectarían la actuación del personal administrativo universitario y constituye un aporte significativo para futuras investigaciones que ayuden a la búsqueda de explicaciones de lo que motiva al trabajo de los empleados universitarios. Los resultados obtenidos son importantes para la organización en estudio ya que pueden servir de base para sugerir recomendaciones dirigidas a

fomentar la eficiencia del recurso humano involucrado en las actividades administrativas de la Universidad de Carabobo.

Asimismo la realización de esta investigación se puede constituir en un aporte teórico para quienes desean continuar la indagación respecto a algunas de las variables que aquí se analizaron.

Igualmente, encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Por otro lado, el estudio del rendimiento laboral constituye una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la institución. Esta investigación sirve como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la institución pública o privada que ofrezcan el mismo servicio.

Este estudio obedece a la línea de investigación orientación, sociedad y trabajo; inmersa en la sub-temática el motivación laboral de los estudios de maestría de la Universidad Carabobo, por cuanto favorece alternativas para evaluar el rendimiento laboral, la productividad, puesto que el capital humano jugará un papel en el proceso de actualización, en la optimización del desempeño los miembros de la institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Referentes Teóricos**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, se realizara una revisión bibliográfica con la intención de recopilar aquellas teorías y elementos conceptuales claves, que promueven algunos autores para fundamentar la presente investigación. En tal sentido, las bases teóricas se organizó de la siguiente manera: Constructivismo, teorías motivacionales, teoría administrativa y Coaching.

#### **Constructivismo-Cultural Vygotski, L. (1979)**

Según Zubiría, H. (2004) el constructivismo es una corriente de la pedagogía que se basa en la teoría del conocimiento constructivista. Postula la necesidad de entregar al alumno herramientas (generar andamiajes) que le permitan crear sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo cual implica que sus ideas se modifiquen y siga aprendiendo.

Desde la perspectiva constructivista, el mecanismo de construcción del conocimiento sigue la vía de adaptación. Este proceso consiste fundamentalmente en una serie de acomodaciones, frente a desequilibrios que producen los conflictos conceptuales. Bajo esta concepción constructivista que aboga por la importancia del contexto, se inserta la idea que los procesos de cambios cognitivos, deben ser estudiados en el contexto en que se produce, el aprendizaje es considerado un proceso individual de construcción del conocimiento.

Ante tal propuesta, Ruiz, G. (1999), opina que aunque las posiciones psicológicas de dos autores Jean Piaget (1978) y Lev Vygotski (1979) sobre el desarrollo cognoscitivo y la construcción del conocimiento parecieran contradictorias (desde el punto de vista epistemológico); desde una perspectiva pedagógica pueden ser interpretadas, más bien, como complementarias. De acuerdo con este punto de vista, un proceso de aprendizaje complejo, como lo es la elaboración de una investigación, requerirá no sólo de la interacción del con su entorno académico, en función del desarrollo alcanzado en su estructura cognoscitiva de Piaget (1978), sino también de la intervención mediadora del docente, a fin de imprimirle significado y trascendencia al aprendizaje de Vygotski (1979).

En tal sentido, Carretero (1999), señala que el docente debe poner el acento de su intervención, en estudiar el proceso de cambio y no sólo en la consecución de una determinada idea correcta, desde el punto de vista disciplinario. De allí que el constructivismo desde el punto de vista de la formación de tutores, tiene un fuerte impacto en el área, debido a la visión que se tiene acerca de la investigación, ya que el aprendizaje del ser humano va a ser a través de una construcción propia de sus experiencias, basadas en los conocimientos previos de la tarea a resolver.

### **Perspectivas Teóricas de la Motivación, Maslow (1943).**

En la presente investigación se seguirá la clasificación de las teorías de la motivación de Abraham Maslow (1943) empleada por Porter, Bigley y Steers (2003),

se puede hacer una distinción fundamental, en función de que se trate de teorías centradas en la persona, en el contexto y en las relaciones entre ambos.

Según los autores antes mencionados empleando la teoría de la jerarquía de las necesidades formulada por Maslow en 1943, dan una visión de la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico. Necesidades de Autorrealización, Necesidades primarias Secundarias, fisiológicas, de estima, sociales o de pertenencia, de seguridad.

Asimismo, cada una de estas necesidades funciona como agente motivacional, pues producen un desequilibrio psicológico que empuja a la persona a realizar acciones que ayuden a corregir esa situación de déficit. Sólo se puede experimentar una necesidad cuando el individuo tiene cubiertas todas las de orden inferior.

Ahora bien, El impulso experimentado por la privación de esas necesidades inferiores lleva a la persona a realizar conductas mucho más inmediatas que el impulso ocasionado por las superiores. Esta teoría no es capaz de explicar de forma completa y exacta la complejidad de los antecedentes de la conducta laboral. Existe poca investigación que realmente apoye sus conclusiones e incluso algunas de sus proposiciones han sido totalmente rechazadas.

Orientaciones motivacional intrínseca y extrínseca las recompensas por las que los trabajadores realizan sus tareas son de muy distinta naturaleza, aunque suelen agruparse en orientación motivacional extrínseca e intrínseca. La motivación intrínseca es entendida como el conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción, cuya naturaleza es completamente psicológica, no fisiológica. Este tipo de motivación se basa en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación. La primera de ellas lleva a las personas a buscar y conseguir desafíos que son adecuados a sus capacidades y así la competencia se adquiere como resultado de la interacción con estímulos que suponen retos para el individuo.

La motivación laboral extrínseca, por otra parte, explica el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas del mismo. En este caso, se

trabaja a cambio de recompensas que no son propias de la actividad laboral que realiza la persona y sobre las que el trabajador experimenta un control externo (Salanova, M., Hontangas, P.M. y Peiró, J.M. (1996). Los principales motivadores extrínsecos (dinero, estabilidad, posibilidad de promoción, buenas condiciones, participación en la toma de decisiones) funcionan siempre que el trabajador no los posea, los desee y sienta que puede conseguirlos.

### Teoría de la Equidad, Adams (1965)

La teoría incluida considera tanto los factores cognitivos como los psicosociales y han sido muy utilizadas para explicar la motivación en el área laboral, en este caso la teoría de la equidad, enunciada por Adams en 1965 (citado por Stoner, 2006). El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida (ver figura1). El término equidad se define como:

La porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben (Stoner, 2006, p.502).



### Antecedentes de la Investigación

En el plano internacional, se hace referencia al estudio realizado por Hernández, N. (2010) titulada “La Motivación como factor del Desempeño Laboral

en el Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelo”. El interés se centró en analizar la relación existente entre la motivación y desempeño laboral que poseen los trabajadores producida por un estado interno de desequilibrio en el Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos.

En la investigación se discutieron temas sobre la importancia que representa la motivación dentro de toda empresa y cómo se refleja en sus trabajadores. Como resultado de la aplicación del cuestionario, se puede comentar que los factores motivacionales que existen en el personal adscrito al Departamento son: capacitación, ambiente físico, remuneraciones, relaciones interpersonales y reconocimientos en un orden ascendente de acuerdo a la importancia de los trabajadores más sobresalientes en el desempeño laboral y que influyen principalmente en el desempeño laboral.

Entonces, el autor concluye que, cuando los trabajadores o el recurso humano con el que cuenta toda empresa, departamento o sector, no se encuentra motivado se verá afectado el desempeño laboral principal y gravemente; además de afectar sus funciones y actividades que son de total importancia para el logro de sus objetivo y meta.

El aporte de este estudio a la presente investigación se avoca a conocer básicamente los factores motivacionales internos o externos, que puedan incidir en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por su parte, Ramírez R., Abreu J. y Badii M. (2008), en su investigación titulada “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero Daena: International Journal of Good Conscience. En el presente estudio los autores determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona. En consecuencia, su aporte a la presente investigación es referido a las teorías presentadas a continuación con el fin de explicar los factores que inciden en el desempeño eficiente del personal.

Seguidamente, se muestra el trabajo de grado presentado por Figueroa, G. (2007) titulado “Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Unidad de Atención y Prevención de la Violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional”. El objetivo general se basó en Describir el nivel de motivación de los empleados de la Unidad de Atención y Prevención de la Violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional.

El estudio evidenció que los empleados se sienten desmotivados debido a que no son tomados en cuenta por lo supervisores o líderes, causando esto desmotivación e insatisfacción en la mayoría de los empleados y por ende afectando a la mayoría de los usuarios entre ellos estudiantes de la Universidad de Carabobo, siendo estos los más perjudicado, ya que van en busca de un servicio y por los motivos ya explicado anteriormente, no recibe la atención adecuada. Generando dicha situación un malestar tanto a la institución como a la sociedad. De acuerdo con la investigación realizada fue posible, determinar que es una obligación, un compromiso y una necesidad motivar a los empleados, ya que ésta influye directamente en el desempeño laboral, y por ende en beneficios sociales para la institución.

En el trabajo anteriormente mencionado se evidenció que la motivación del recurso humano en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que ésta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, de igual manera expuso que el liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; que los verdaderos líderes deben respetar la integridad de los demás, que un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo en sus colaboradores. El aporte de este estudio a la presente investigación se basó específicamente del cuerpo teórico desarrollado y sirvieron de referencia para las teorías que sustentan la investigación sobre motivación y liderazgo en el ambiente laboral.

En el estudio presentado por Barrera, S. (2011), titulado “Estrategias gerenciales bajo el enfoque del Coaching para optimizar el rendimiento laboral de los docentes de

la Unidad Educativa "José Trinidad Morán". La investigación tuvo como propósito determinar las estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching para optimizar el rendimiento laboral en la Unidad Educativa José Trinidad Morán, Barquisimeto del Estado Lara.

Desde el punto de vista teórico se sustenta en aspectos relacionados con el Coaching y la Educación Básica, Estrategias Gerenciales y Rendimiento Laboral. Como principal hallazgo se tiene la necesidad que los docentes utilicen las estrategias gerenciales bajo el enfoque Coaching, debido a que los resultados obtenidos arrojan un total desinterés por su aplicación. Por ello, el autor recomienda un análisis de estrategias presentes mediante las etapas del Coaching. La investigación aportó ideas importante al desarrollo del presente estudio en relación con las estrategias gerenciales con el fin de optimizar el rendimiento laboral.

## **Referentes Conceptuales**

### **Estrategias Gerenciales**

Se parte del concepto de estrategias que “son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. Koontz, H. (1991).

Por consiguiente, el término se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización. Garrido, S. (2006), la define como una acción encaminada a conseguir algo ansiado

por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política. Para los autores, las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización.

Según David, F. (1994) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos, indicando que “las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo y algunas de ellas están orientadas a la adquisición, el desarrollo de los productos, la expansión geográfica y la penetración en el mercado, entre otros”. (p. 98).

Ahora bien, el papel distintivo de las estrategias en la gerencia de una organización, en la actualidad, ha dado origen a una amplia definición de ésta, en tal sentido, las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

### **El Enfoque Coaching**

Durante las últimas décadas del siglo XX, el estudio formal de la administración de empresas y de organizaciones en general, se vio conmocionado por la urgente necesidad de estrechar lazos gnoseológicos con las prácticas gerenciales evidenciadas en torno a renombradas corporaciones, teatro de operaciones militares, equipo de béisbol, entre otras, muestras de eficiencia organizacional que buscaban la reducción

de complejos estudios y eufemismos científicos a la hora de ejercer la praxis administrativas en función del logro de exitosos resultados.

Es así como surge ciertos paradigmas gerenciales que han revolucionado la administración en los últimos año con lo cual las universidades y los centros de investigación en ciencias sociales, se han visto en la necesidad de asumir como buenos ejemplos dentro de la teoría administrativa contemporánea. Entre los paradigmas gerenciales se pueden señalar el Coaching, que a continuación se describe.

### **Coaching**

Este paradigma gerencial proviene del ámbito deportivo, donde los equipos o escuadras deportivas, aparte de tener un director o manager poseen además un coach o entrenador, quien ejerce acciones de motivación y de enseñanza sobre los jugadores al tiempo que supervisa la correcta actuación de los jugadores.

En el ámbito empresarial, es frecuente observar como el buen gerente también ejerce labores de motivador y de entrenador (coach). Es así como la reflexión y la enseñanza no se desprende de la función contralora o de monitoreo, tal como se pretendía a la vieja usanza de la teoría administrativas; los vertiginosos cambios en el mundo gerencial demandan la más activa presencia del correcto y oportuno líder, sin esperar que suceda una alteración en el sistema para abordarla, por ello debe ser directa o concurrente su actuación.

Como mejor lo explica Chávez, E. (2001)

(...) se busca desarrollar desempeños máximos, que las personas desplieguen todo su potencial y realicen las tareas que el gerente no está ni siquiera en condiciones de especificar (...) hace falta un gerente (...) que sepa escuchar, que sepa generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso. (p.120).

Según Lozano, L. (2008) el Coaching es una herramienta gerencial,..., y hoy en día ha tomado auge en muchos países de Latinoamérica; y consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada

(p.128), es decir que a través del uso del Coaching existe la posibilidad de incrementar el potencial de la persona al darse cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos se dispone con el fin de sobrepasar los obstáculos que las personas mismas se imponen por el uso de paradigmas anacrónicos que determinan las actitudes y por consiguiente afectar las aptitudes de éstas, en la medida que no son capaces de ponerlas en práctica, posiblemente por miedo al cambio.

De este modo, el coaching representa un medio estratégico para el siglo actual, ya que según señala Lozano, L. (2008), enuncia que el individuo busca hoy en día la superación personal con el propósito de ser más productivo y aprovechar la vida al máximo en sus diferentes contextos. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. Entonces, es importante preguntarse como un coach puede contribuir al desarrollo de las competencias personales y profesionales y a su vez a mejorar el rendimiento laboral.

También se da el caso de contratación de un coach en la empresa, de manera que de formas eventual o permanente, aborde la difícil, imperceptible, pero vital labor de mejorar el rendimiento de los trabajadores a medida que se dan los hechos.

Uno de los objetivos principales del modelo de Coaching, que se está proponiendo, es generar en los colaboradores autodescubrimiento de sus capacidades y determinar el impacto que tiene su labor en el objetivo corporativo. Con la conformación de equipos de alto rendimiento se garantiza que a este objetivo corporativo se le van a aportar los conocimientos más amplios de cada individuo. Cada empleado miembro de un equipo puede explotar todo su potencial al servicio de una institución y, además se busca enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados. Los gerentes pueden evaluar las capacidades individuales de sus empleados, midiendo la eficiencia de los grupos de trabajo al que pertenecen.

Cabe resaltar que las características más importantes de estos equipos de altos rendimientos es que cada miembro realiza tareas interdependientes, es decir, la labor de un integrante va enlazada con la de otro y el éxito se logrará al reunir todos estos

esfuerzos individuales en pro de conseguir los resultados por el equipo.

### **Coaching Empresarial**

En el coaching empresarial existen tres etapas: Primera etapa: consiste en la ayuda de un coach a un coachee para plantear el problema (¿Qué?) y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema. Segunda etapa: es aquí donde se cuestionan los paradigmas que el coachee tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Es entonces en la segunda etapa donde se exige al coachee que derrumbe paradigmas que no permiten su desarrollo integral y siga modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización Tercera etapa: es el primer paso del coachee ya que es aquí cuando este puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Hay que tener en cuenta que durante las tres etapas del coaching empresarial es esencial la ayuda mano a mano del coach, que proporcione una orientación efectiva. El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger (1985) y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard (1981) y seguida por Fernando Flores, Humberto Maturana y Rafael Echeverría (2003).

El ejecutivo o gerente –para convertirse en coach- requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales – verbales y no verbales- que intentan lograr objetivos individuales

y colectivos.

Un gerente, candidato a líder transportador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual y prestar consideración individualizada.

De allí que al gerente para actuar como coach –en un contexto de liderazgo transformador- no le basta con incrementar sus competencias puramente lingüísticas o cognitivas– necesariamente perfectibles- sino que requiere además dominar competencias emocionales y corporales que le faciliten a él y a los grupos a cargo, alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de prosperidad y felicidad

## **Rendimiento Laboral**

### **Modelos explicativos del Rendimiento Laboral**

Los primeros modelos del rendimiento no precisaban con exactitud su naturaleza, pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998, citados por Jaén, 2010) y esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales. Sin embargo, éstas han elaborado considerablemente la proposición original, demasiado básica.

a. Un ejemplo fundamental es la teoría del rendimiento presentada por Campbell (citado por Jaen, cib.ob). Según ésta, hay tres (3) determinantes básicos de la conducta:

1. conocimiento declarativo: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.

2. conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva,

psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.

3. Motivación, definida como conducta de elección, es decir:

- la elección de actuar o invertir esfuerzo
- la elección del nivel de esfuerzo
- la elección de persistir en el tiempo

Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

b. Otro modelo fundamental es el de Furnham (citado por Jaen, cib.ob), que considera cinco (5) factores básicos relacionados con el comportamiento laboral:

-Habilidad. Grado en el que el trabajador puede realizar con eficacia los múltiples procesos de coordinación necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples (como de coordinación mano-ojo) hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia (aunque son distintas).

-Factores Demográficos. Factores como el sexo, la edad o la educación. Generalmente, los factores demográficos se relacionan con los factores biográficos (como por ejemplo, lugar que ocupa entre sus hermanos, ocupación de los padres, entre otros) y son distintos de los factores psicográficos (que se refieren a creencias y valores del individuo).

-Inteligencia. Capacidad de pensamiento abstracto y crítico. A pesar de los debates sobre este constructo (por ejemplo si es hereditaria o aprendida, cómo debe medirse, entre otros), muy pocos dudan de su efecto sobre la conducta organizacional.

-Motivación. Al igual que la inteligencia, es multidimensional y abstracta; se refiere a la tendencia a atender a unos estímulos más que a otros, acompañada de una emoción, y el impulso que causa unas acciones más que otras. Por ello, se habla de la fuerza de motivaciones particulares, como la necesidad de logro.

-Personalidad. Se refiere a todos aquellos rasgos fundamentales o características de la persona que se afianzan con el tiempo y que determinan patrones de respuestas

consistentes ante las situaciones diarias. Se supone que los rasgos de personalidad sirven para explicar el qué, por qué y cómo del funcionamiento humano. Según este modelo, la personalidad se sitúa en el centro del modelo, sugiriendo su precedencia en términos explicativos sobre los otros.

Por otro lado, la relación de bidireccionalidad entre todos estos elementos sugiere que se influyen de manera recíproca, y además, cada uno de ellos (por sí mismo y en combinación con los demás) influye recíprocamente sobre la conducta laboral. Estas explicaciones del rendimiento centradas en lo personal son deficientes, ya que no prestan suficiente atención a los factores externos o del contexto.

c. Los primeros modelos que procuraron incorporar los factores situacionales/contextuales eran algo elementales. Sin embargo, la visión actual de (Guzzo y Gannett, 1988; Waldman, 1994, citados por Jaen, cib.ob), reconoce que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores (potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable. Factores limitantes e inhibidores: se trata de características de procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y cultura organizativas.

Otros factores más específicos e identificados como limitantes serían los investigados por Peters y O'Connor (citados por Jaen, cib.ob) como: las herramientas y el equipo, el tiempo disponible y el entorno de trabajo. Los resultados de algunos de estos últimos han sido revisados por Baron, (1994) citado por Jaen, cib.ob. Por ejemplo, el ruido, el calor o el frío excesivos tienen un efecto negativo; el nivel de iluminación, la calidad del aire o la concentración de gente, son otros ejemplos de factores del entorno. Además Baron opina que estos factores ejercen un efecto indirecto sobre el rendimiento (y otros resultados, como las actitudes en el trabajo).

Los factores del entorno influyen considerablemente en una amplia gama de mecanismos y procesos internos del individuo. Bacharach y Bamberger (1995) (citados por Jaen, cib.ob) indican que las limitaciones pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento de determinadas tareas, impidiendo al trabajador

aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo, y reduciendo su nivel de esfuerzo.

Otro modelo del rendimiento laboral que incluye factores personales y de situación es el de Cardy y Dobbins (1994) citados por Jaen, cib.ob., interesante porque trata de reunir los dos puntos de vista del rendimiento comentados al principio: el de los resultados y el de las conductas. Estos autores distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega (resultados del trabajo) y las conductas relevantes para ello, considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento. Así, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las conductas relevantes para el trabajo.

En conclusión, no parece haber duda de que tanto los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el rendimiento laboral. Por ejemplo, un comportamiento laboral contraproducente como es el absentismo, los estudios han demostrado que los factores personales (incluyendo las circunstancias individuales) son un factor determinante, pero la cultura y las políticas organizativas que gestionan el absentismo también son importantes.

Al respecto se precisa definir varios aspectos, referidos a:

### **Motivación**

El concepto de motivación se remonta a los antiguos griegos —Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón (discípulo de Sócrates) creía en un alma organizada de forma jerárquico con elementos nutricios, sensitivos y racionales. Aristóteles —discípulo de Platón durante 20 años, conservó el concepto del alma jerárquica aunque empleando terminología ligeramente distinta. (Stoner y otros, 2006, p.183)

En relación con las partes nutricias y sensitivas estaban relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, aportando los motivos de crecimiento corporal y de quietud (nutritivos) y experiencias sensoriales como placer y dolor (sensitivos). Juntas, estas dos partes formaban las bases de la fuerza motivacional irracional e

impulsiva. La parte racional contenía todos los aspectos intelectivos del alma; estaba relacionada con las ideas, era intelectual por naturaleza e incluía «la voluntad». Al postular la existencia de un alma tripartita y jerárquica, los antiguos griegos presentaron la primera explicación teórica de la actividad motivada: los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de la voluntad.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Según el psicólogo Maslow asevera que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación dirige para satisfacer las necesidades; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner, J., y otros (2006) que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI.

En síntesis la motivación es lo que hace que “un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. (Gómez, Balkis y Andy, 2001, p.118).

La motivación del recurso humano en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirá en motivación para los integrantes de los grupos de trabajo.

El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás, un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores.

Las personas que conforman un grupo de trabajo deben identificarse con ideal común para poder sentirse a gusto y lograr los objetivos proyectados, además debe haber una perfecta interacción entre los factores equipo-tarea-individuo para poder atender las necesidades correspondientes a cada problema.

Es conocido que el desarrollo de la gente es estratégicamente importante para las organizaciones, observando esta necesidad, se han dado la tarea de motivar sus trabajadores a través de planes que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida, tanto a nivel laboral como a nivel personal, haciendo que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo mejoren o fijando metas alcanzables que saquen lo mejor de cada uno en búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la organización. Lo que se debe buscar en sí es que los empleados se encuentren a gusto y suplan sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más desarrolladas.

Por último, es importante mencionar algunos aspectos básicos que debe cumplir cualquier plan de motivación que se trace, son: automotivación, seleccionar gente motivada, tratar a cada persona como un individuo único, fijar metas que se puedan alcanzar, crear ambientes sanos y motivantes, ofrecer recompensas justas y brindar

reconocimiento a los logros alcanzados.

## **Liderazgo**

Según Reig, Fernández y Jauli (2003, p.325), define al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo. Existe un binomio laboral que está formado por el que da instrucciones y el que recibe instrucciones, el que motiva y el que permite ser motivado, el que guía y persuade y el que permite ser guiado y persuadido el líder y el seguidor.

Hablar de liderazgo implica hablar de la otra parte, que es el subalterno. No hay líderes sin seguidores ni seguidores acéfalos. El líder sugiere y el seguidor participa con él para la búsqueda de un fin común, el líder inicia y el seguidor decide o no seguirle. Siempre es una dualidad interminable. Siempre hay alguien a quien seguir y siempre habrá alguien que se siga.

Se persigue influir a otros por autoridad, por cadena de mando, por afecto. Lo hacen los padres con sus hijos, los hermanos mayores con los menores; en los antiguos talleres los maestros con los aprendizajes. Así como el espíritu necesita de la materia para poder manifestarse, así el líder necesita al subalterno para manifestarse en plenitud y poner en práctica sus proyectos, los fines que busca consciente e inconscientemente.

En psicología social, se define como el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad. Casi todas las definiciones de liderazgo coinciden en afirmar que el liderazgo es un proceso de influencia sobre otros: el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas buscando el logro de ciertas metas.

Así pues, el avance del subalterno determinará la calidad de su guía, de hecho será

la forma más dramática de medir su eficacia. Influencias recíproca, y se afectarían para bien o para mal. Y lo más dramático es que esta relación afectara positiva o negativamente a otros miembros del entorno, lo que conlleva mayor responsabilidad para la conducción de esta dinámica.

Cabe resaltar que la verdadera función del líder es inspirar a otros para despertar y desarrollarse. El despertar implica un profundo análisis de conciencia por parte del modelo o líder. Debe saber que tienen sus luces y sus sombras, sus virtudes y defectos, es un líder pero también un ser humano, o sea un ser completo que tienen cosas más que a lo mejor no son notorias pero están ahí, y el primero que debe conocerlas es el mismo.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

### **El Trabajador y las Condiciones Laborales**

Esta investigación está fundamentada legalmente en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman y establecen las directrices y bases en relación con el trabajador y las condiciones de trabajo, que se pueden señalar las siguientes:

-Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Se establece en el artículo 87 lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado

garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p.8)

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tienen derecho al trabajo pero también derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que el bienestar de las persona es uno de los factores más importantes dentro de una empresa u organización y que la existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

-Ley Orgánica del Trabajo (2012): Establece lo siguiente:

Artículo 156: El trabajo e llevará a cabo en condiciones que: dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El presente artículo explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

## Tabla de Operacionalización de Variables

### Cuadro N° 1. Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Analizar las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, año electivo 2013.

| VARIABLES                                                                                  | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | DIMENSION                                        | SUBDIMENSION                                                                               | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                       | ITEMS                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Rendimiento laboral.                                                                       | Supone la contribución que un empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.<br>Motowidlo, S. (2003)                                                                                                                                                                                                                         | Rendimiento laboral.                             | -Estructura<br>-Responsabilidad<br>-Reconocimiento<br>-Apoyo<br>-Compromiso<br>-Estándares | -Organización, roles y Asignación de Responsabilidades<br>-Autonomía en las decisiones ser propios jefes<br>-Recompensa o premio<br>-confianza y ayuda mutua dentro de los grupos de trabajo<br>-Sentido de pertenencia y compromiso<br>-Normas de rendimiento y grado de orgullo | 1,2<br>3<br>4,7,8,9<br>5,10,18<br>6,11,17<br>12,16 |
| Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching para optimización del rendimiento laboral | Según David, F. (1994) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos. | Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching | -Política de Capacitación<br>-pensamiento estratégico y organizacional                     | -Seguimiento y acompañamiento<br>-Aumento de autoestima<br>-Desarrollo de Lideres<br>-Solución de problemas<br>-Nuevas Responsabilidades.                                                                                                                                         | 13<br>14<br>15                                     |

Fuente: Díaz, 2013

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

El marco metodológico recoge fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación. Es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación. En esencia sitúa en lenguaje técnico, los métodos e instrumentos que se emplearan el estudio ubicando el tipo, diseño, población, muestra, instrumento y técnica de recolección de datos.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Esta investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, en concordancia con el título y el objetivo principal, de igual manera, se le ubica en el nivel descriptivo.

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se sustentó en el paradigma cuantitativo, fundamentada en el positivismo según Palella y Martins (2006) “el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, desde la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia” (p. 29-30), y de esta manera permitirá la aplicación de un instrumento para obtener los fenómenos en estudio desde un punto de vista de conteo y dimensiones de estos.

#### **Diseño de la Investigación**

Este trabajo de investigación, el diseño incluye dos modalidades, que son: documentales y de campo. Documental porque se estudiaron documentos, informes, entre otros y según Balestrini (2002) la investigación documental “...se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentales” (p.91). De igual manera la investigación es de campo porque los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad objeto de estudio, a través del instrumento de investigación y se puede definir como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. (p.28).

## **Población y Muestra**

### **Población**

Para Balestrini (2002) define como población “... cualquier conjunto de elementos de lo que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características” (p. 103). En el caso objeto de estudio de la población está constituida por el personal gerencial y operativo de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo equivalente a diez (10) sujetos, asimismo por los estudiantes (usuarios) que utilizan el servicio de orientación de dicha Dirección, en un periodo de estudio de Mayo-Julio del 2012.

### **Muestra**

Según Arias (2006) “la muestra es un sub conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.125). De igual manera Claret (2008) señala como muestra censal “aquella proporción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar”. (p.54)

En relación con este último, esta investigación utilizó el muestreo censal, es decir el 100% de la población (Claret, cit. ob), con el fin de conocer en la totalidad los procesos ejecutados en la actualidad y minimizar los márgenes de error. Debido al número de sujetos, que conforman la población, resultando esta como finita y homogéneo, se tomó como muestra la totalidad de empleados, es decir el cien por ciento (100%) de los sujetos, lo cual representa una muestra de diez (10) sujetos y por otro lado se tomó muestra representativa del treinta por ciento (30%) de los estudiantes que utilizan el servicio de orientación de dicha Dirección, en un periodo de estudio de Mayo-Julio del 2012.

### **Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos.**

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizó las técnicas de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información. La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios se basa en la encuesta, se realizó dos, uno que está compuesto por dieciocho (18) preguntas, con tres criterios de selección Siempre, Algunas Veces y Nunca, dirigidas al personal de la Dirección que allí labora. Lo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Y otra encuesta aplicada a los estudiantes con cinco (5) preguntas cerradas y dicotómicas (dos alternativas), alternativas Si o No. Además esta investigación también será soportada por la técnica de observación directa para lograr así la veracidad de los hechos.

Según Claret (2008) la Observación es:

Una técnica que se utiliza para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría y un método adecuado para que la investigación tenga una orientación y el trabajo de campo, arroje datos exactos y confiables.(p.54)

En cuanto a la Encuesta, Arias (2006), la define 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.126). Así, se considera el cuestionario como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado.

Así pues, los cuestionarios constarán de una presentación indicando las instrucciones para el llenado y además de la estructura de las preguntas. Un cuestionario mantendrá el mismo tipo de preguntas para el personal gerencial y el personal operativo y el otro especialmente para los estudiantes.

### **Validación del Instrumento**

La Validez se define según Palella y Martins (2006), “como la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Existen varios métodos para garantizar su evidencia”. (p.172). Es la capacidad que posee un instrumento para medir los resultados de lo que se pretende, con propiedad. Se valida a través de los resultados, no los instrumentos por sí solos o por la técnica a través de la cual se aplicó.

La validez de los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación está sujeta a juicio de expertos integrado por personas experimentadas en el área a estudiar; para su análisis y conocer sus impresiones al respecto y las posibles correcciones.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados, Hernández, R., y Otros (2003), es decir que un instrumento aplicado dos o tres veces al mismo

sujeto debe arrojar un resultado consistente, para así poder demostrar la confiabilidad del mismo.

Para determinar la confiabilidad de un instrumento existen diferentes procedimientos de medición, estos procedimientos se realizó a través de fórmulas que arrojan coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre 0 y 1. Un coeficiente de significa confiabilidad nula y un coeficiente 1 representa el máximo de confiabilidad. Para calcular la confiabilidad del instrumento de tipo policotómico se le asignó un valor numérico a cada opción de respuesta. Seguidamente se tomó una muestra de diez docentes cuyos datos serán procesados estadísticamente a través del coeficiente de confiabilidad alfa de cronbach, para lo cual fue necesario determinar la varianza interna y externa por cada ítem.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto y se aplicó a una muestra de 5 sujetos con características similares fuera de la muestra seleccionada y se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, según Palella y Martins, es una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición. (P.154). También expresa el grado de consistencia interna del instrumento.

La fórmula estadística que se aplicó fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \left[ 1 - \frac{\sum s_p^2}{s_t^2} \right]$$

Dónde:

n = número de ítems

$\sum s_p^2$  = sumatoria de la varianza de los ítems.

$s_t^2$  = varianza de toda la escala.

El resultado se interpreta de acuerdo a la siguiente escala:

#### **Cuadro N° 2. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach**

| Escala | Categoría |
|--------|-----------|
|--------|-----------|

|             |            |
|-------------|------------|
| 0,81 – 1    | Muy Alta   |
| 0,61 – 0,80 | Alta       |
| 0,41 – 0,60 | Moderada * |
| 0,21 – 0,40 | Baja *     |
| 0,01 – 0,20 | Muy baja * |

Palella y Martins. (2006)

Interpretación: El coeficiente de confiabilidad del instrumento es de 0,74, lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observaran resultados parecidos en la primera y segunda vez en grado alto según la tabla antes mencionada presentada por Pernalette y Pinto (2007). También se puede decir que cada vez que se aplique el instrumento a un mismo grupo en condiciones equivalentes, se observaran resultados parecidos en el 74 % de los casos. (Ver Anexos).

### **Prueba Piloto**

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2003), la prueba piloto, “se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población. Se realiza con una pequeña muestra (inferior a la definitiva)”. (p.262). Esta acción permitirá a la investigadora conocer el grado de dificultad para comprender los instrumento de recolección de datos, con el fin de mejorar su contenido antes de aplicarlos al total de la muestra real.

En este sentido, la muestra para la prueba piloto quedó conformada por empleados y estudiantes sometidos a esta prueba, la cual se presenta en el cuadro N° 3.

#### **Cuadro N° 3. Distribución de la Prueba Piloto**

| <b>Personal</b> | <b>N° de sujeto para la Prueba piloto</b> |
|-----------------|-------------------------------------------|
|                 |                                           |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Director                 | 1 |
| Coordinador              | 1 |
| Asistente Administrativo | 1 |

**Fuente:** Díaz, 2013

Esta prueba piloto consistió en pasar los cuestionarios a personas a quienes se les preguntó sobre la dificultad para responder los mismos, si el lenguaje utilizado es el más adecuado y acerca de cualquier otra inquietud que ellos percibieran fuera de lugar en él. Una vez superada la prueba piloto, se procederá a su aplicación a la muestra seleccionada para tal fin.

### **Análisis y Procesamiento de Datos.**

La información derivada se recolectará y luego se incorporará al texto definitivo, los datos que se obtuvo con la aplicación de los instrumentos y fueron exhibidos en cuadros distributivos de frecuencia e indicadores porcentuales de las respuestas con la finalidad de desarrollar los objetivos planteados.

Ahora bien, este procedimiento pertenece a la técnica de análisis cuantitativo. El análisis e interpretación de los resultados que se obtendrá con la investigación de campo a realizar.

### **Procedimiento de la Investigación**

El procedimiento destaca las distintas fases de la investigación en la cual se describen todas las actividades realizadas lo cual permite verificar que el procedimiento utilizado cumplió con los requerimientos metodológicos del proceso de investigación. Para la instrumentación de la Investigación Documental se emplearan los siguientes procedimientos: ubicación, arqueo de fuentes bibliográficas y documentales, separación de la información pertinente, codificación y

sistematización de la información seleccionada e interpretación y presentación de resultados.

En cuanto al trabajo de Campo requerido para la investigación incluirá la ejecución de las siguientes tareas: delimitación del problema, determinación de la población y selección de la muestra, selección y construcción de los instrumentos de recolección de datos, organización y procedimiento de los datos productos de las respuestas obtenidas a través del instrumento e Interpretación y presentación de los resultados.

## **CAPITULO IV**

### **INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez obtenida la información, mediante la aplicación de los instrumentos y las respuestas emitidas por los sujetos que conformaron la población y muestra en estudio, se procedió a la tabulación y análisis de datos, para ello se presentan a través de representaciones de barras porcentuales donde se aprecia la frecuencia de respuestas emitidas por los sujetos utilizando la estadística descriptiva a través de tablas, cuadros y su representación gráfica todo ello permitirá la interpretación confiable de los resultados.

Tablas, gráficos y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumentos a la muestra seleccionada antes de desarrollado el programa

**Ítems:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17 y 18

**Variable:** Rendimiento laboral

**Dimensión:** Rendimiento laboral.

**Sub-Dimensiones:** Estructura, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo, Compromiso y Estándares

**Indicadores:** Organización, roles y Asignación de Responsabilidades, Autonomía en las decisiones ser propios jefes, Recompensa o premio, confianza y ayuda mutua dentro de los grupos de Trabajo, Sentido de pertenencia y compromiso, Normas de rendimiento y grado de orgullo.

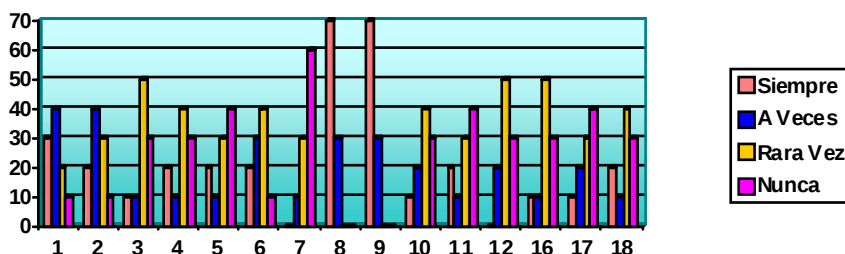
**Tabla N° 1 Distribución de frecuencias de la dimensión Rendimiento laboral**

| <i>ITEM</i> | <i>S</i> |    | <i>AV</i> |    | <i>RV</i> |    | <i>N</i> |    | <i>TOTAL</i> |     |
|-------------|----------|----|-----------|----|-----------|----|----------|----|--------------|-----|
|             | f        | %  | f         | %  | %         | %  | f        | %  | F            | %   |
| 1           | 3        | 30 | 4         | 40 | 2         | 20 | 1        | 10 | 10           | 100 |
| 2           | 2        | 20 | 4         | 40 | 3         | 30 | 1        | 10 | 10           | 100 |
| 3           | 1        | 10 | 1         | 10 | 5         | 50 | 3        | 30 | 10           | 100 |
| 4           | 2        | 20 | 1         | 10 | 4         | 40 | 3        | 30 | 10           | 100 |
| 5           | 2        | 20 | 1         | 10 | 3         | 30 | 4        | 40 | 10           | 100 |
| 6           | 2        | 20 | 3         | 30 | 4         | 40 | 1        | 10 | 10           | 100 |
| 7           | 0        | 0  | 1         | 10 | 3         | 30 | 6        | 60 | 10           | 100 |
| 8           | 7        | 70 | 3         | 30 | 0         | 0  | 0        | 0  | 10           | 100 |
| 9           | 7        | 70 | 3         | 30 | 0         | 0  | 0        | 0  | 10           | 100 |
| 10          | 1        | 10 | 2         | 20 | 4         | 40 | 3        | 30 | 10           | 100 |
| 11          | 2        | 20 | 1         | 10 | 3         | 30 | 4        | 40 | 10           | 100 |
| 12          | 0        | 0  | 2         | 20 | 5         | 50 | 3        | 30 | 10           | 100 |
| 16          | 1        | 10 | 1         | 10 | 5         | 50 | 3        | 30 | 10           | 100 |
| 17          | 1        | 10 | 2         | 20 | 3         | 30 | 4        | 40 | 10           | 100 |
| 18          | 2        | 20 | 1         | 10 | 4         | 40 | 3        | 30 | 10           | 100 |

**Fuente:** Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta donde la variable Rendimiento laboral en la dimensión Rendimiento laboral, por Díaz (2013)

**Grafica 1 Inherente a de la dimensión Rendimiento laboral**

**Fuente:** Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Rendimiento laboral en la dimensión Rendimiento laboral, por Díaz (2013).

Interpretación: Para esta primera variable, dirigida al rendimiento laboral que poseen las personas del grupo de encuestados inmersos en el estudio, bajo la dimensión rendimiento laboral, lo cual revela que el treinta por ciento (30%) de los encuestados con el instrumento, ante el Ítem N° 1 “Creo que existe desorganización en la Dirección”, manifestaron la respuesta Siempre, mientras que el cuarenta por ciento (40%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el veinte por ciento (20%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el diez por ciento (10%) eligieron la alternativa Nunca.

En cuanto al segundo ítem (N° 2), sobre “Opino que la estructura organizativa que posee la Dirección está realmente acorde, al funcionamiento operativo que allí se realiza.”, el veinte por ciento (20%) selección la opción Siempre, mientras que el cuarenta por ciento (40%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el

treinta por ciento (30%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el diez por ciento (10%) eligieron la alternativa Nunca.

En relación al tercer ítem (N° 3), sobre “Considero que la Dirección ha tomado en cuenta mi opinión ante cualquier circunstancia”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el diez por ciento (10%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cincuenta por ciento (50%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el treinta por ciento (30%) eligieron la alternativa Nunca.

En cuanto al cuarto ítem (N° 4), sobre “Considero que el personal de la Dirección se encuentra motivado”, los sujetos encuestados se inclinaron los sujetos encuestados se inclinaron en un el veinte por ciento (20%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cuarenta por ciento (40%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el treinta por ciento (30%) eligieron la alternativa Nunca.

En relación al quinto ítem (N° 5), sobre “Estoy de acuerdo con las políticas implantada actualmente en la Dirección”, los sujetos encuestados se inclinaron los sujetos encuestados se inclinaron en un el veinte por ciento (20%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el treinta por ciento (30%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el cuarenta por ciento (40%) eligieron la alternativa Nunca.

Con respecto, al sexto ítem (N° 6), sobre “Me siento orgulloso de mi trabajo”, los sujetos encuestados se inclinaron los sujetos encuestados se inclinaron en un el veinte por ciento (20%) selección la opción Siempre, mientras que el treinta por ciento (30%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cuarenta por ciento (40%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el diez por ciento (10%) eligieron la alternativa Nunca.

Del mismo modo revisando el séptimo ítem (N° 7), que se refiere “He recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación) durante los dos últimos años que vengo laborando”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el cero por ciento (0%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el treinta por ciento (30%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el sesenta por ciento (60%) eligieron la alternativa Nunca.

En el caso del octavo ítem (N° 8), que se refiere “Considero que la institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el setenta por ciento (70%) selección la opción Siempre, mientras que el treinta por ciento (30%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cero por ciento (0%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el cero por ciento (0%) eligieron la alternativa Nunca.

No obstante para el noveno ítem (N° 9), que se refiere “Considero que la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el setenta por ciento (70%) selección la opción Siempre, mientras que el treinta por ciento (30%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cero por ciento (0%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el cero por ciento (0%) eligieron la alternativa Nunca.

Además de lo antes mencionado, el decimo ítem (N° 10), que se refiere “Creo que existen buenas relaciones interpersonales entre el personal administrativo”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el diez por ciento (10%) selección la opción Siempre, mientras que el veinte por ciento (20%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cuarenta por ciento (40%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el treinta por ciento (30%) eligieron la alternativa Nunca.

Así pues, el decimo primer ítem (N° 11), que se refiere “Las relaciones interpersonales son satisfactorias en mi lugar de trabajo”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el

veinte por ciento (20%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el treinta por ciento (30%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el cuarenta por ciento (40%) eligieron la alternativa Nunca.

Por una parte al observa del decimo segundo ítem (N° 12), que se refiere “La Dirección cuenta con equipos tecnológicos efectivos”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el cero por ciento (0%) selección la opción Siempre, mientras que el veinte por ciento (20%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cincuenta por ciento (50%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el treinta por ciento (30%) eligieron la alternativa Nunca.

Por otro lado, el decimo sexto ítem (N° 16), que se refiere “Considero que el trabajo que realizo es acorde a mi preparación”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el diez por ciento (10%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cincuenta por ciento (50%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el treinta por ciento (30%) eligieron la alternativa Nunca.

En particular el decimo séptimo ítem (N° 17), que se refiere “Participo entusiastamente en las actividades académicas de la institución”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el diez por ciento (10%) selección la opción Siempre, mientras que el veinte por ciento (20%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el treinta por ciento (30%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el cuarenta por ciento (40%) eligieron la alternativa Nunca.

*Para finalizar la dimensión revisando el decimo octavo ítem (N° 18), que narra lo siguiente “Tengo confianza de que seguiré laborando en la Dirección”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el veinte por ciento (20%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem,*

*ahora bien el cuarenta por ciento (40%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el treinta por ciento (30%) eligieron la alternativa Nunca*

Se puede dejar entrever que si existe una carencia a nivel de la presente dimensión rendimiento laboral en función de las habilidades y la motivación del trabajador y esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales. Sin embargo, éstas han elaborado considerablemente la proposición original, demasiado básica.

Se demuestra la teoría del rendimiento presentada por Campbell donde se exponen tres (3) determinantes básicos de la conducta conocimiento declarativo en función de diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato, prosiguiendo en la misma serie de conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores. Y en cierre la motivación, definida como conducta de elección, es decir la elección de actuar o invertir esfuerzo, la elección del nivel de esfuerzo, la elección de persistir en el tiempo, esta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

### **Ítems 13, 14 y 15**

**Variable: Estrategias gerenciales**

**Dimensión: Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching**

**Sub-Dimensiones: Política de Capacitación, pensamiento estratégico y organizacional.**

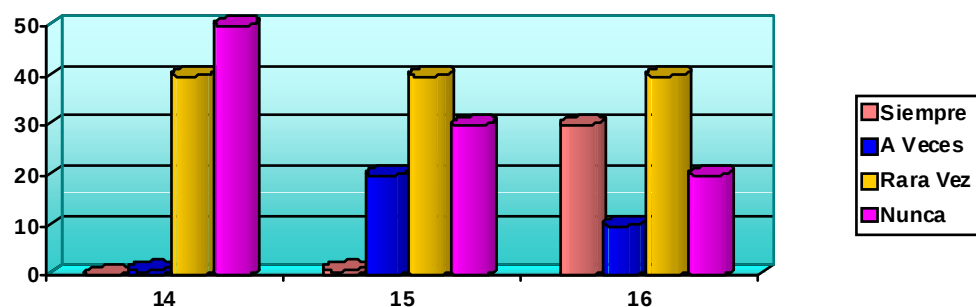
**Indicadores: Seguimiento y acompañamiento; Aumento de autoestima; Desarrollo de Lideres; Solución de problemas; Nuevas Responsabilidades.**

**Tabla N° 2 Distribución de frecuencias de la dimensión Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching**

| <b>ITEM</b> | <b>S</b> |          | <b>AV</b> |          | <b>RV</b> |          | <b>N</b> |          | <b>TOTAL</b> |          |
|-------------|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|--------------|----------|
|             | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b>  | <b>%</b> | <b>f</b>  | <b>%</b> | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>F</b>     | <b>%</b> |
| 13          | 0        | 0        | 1         | 10       | 4         | 40       | 5        | 50       | 10           | 100      |
| 14          | 1        | 10       | 2         | 20       | 4         | 40       | 3        | 30       | 10           | 100      |
| 15          | 3        | 30       | 1         | 10       | 4         | 40       | 2        | 20       | 10           | 100      |

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta don la variable Estrategias gerenciales en la dimensión Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching por Díaz (2013)

**Grafica 2 Inherente a de la dimensión Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching**



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta don la variable Estrategias gerenciales en la dimensión Estrategias gerenciales bajo el Enfoque Coaching por Díaz (2013)

Interpretación: Para esta segunda variable, dirigida a las estrategias gerenciales que poseen las personas del grupo de encuestados inmersos en el estudio, bajo la dimensión estrategias gerenciales bajo el enfoque de Coaching, lo cual revela que el cero por ciento (0%) de los encuestados con el instrumento, ante el Ítem N° 13 “La Dirección ha brindado cursos que ayuden a mejorar la perspectiva del trabajador ante la misma”, manifestaron la respuesta Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cuarenta por ciento (40%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el cincuenta por ciento (50%) eligieron la alternativa Nunca.

En cuanto al decimo cuarto ítem (N° 14), sobre “Posee la Dirección un acondicionamiento físico favorable para la realización de las actividades”, el diez por ciento (10%) selección la opción Siempre, mientras que el veinte por ciento (20%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cuarenta por ciento (40%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el treinta por ciento (30%) eligieron la alternativa Nunca.

En relación al quince ítem (N° 15), sobre “Siento la necesidad de seguir superándome en el ámbito profesional”, los sujetos encuestados se inclinaron en un el treinta por ciento

(30%) selección la opción Siempre, mientras que el diez por ciento (10%), seleccionó la alternativa que representa A veces acerca del Ítem, ahora bien el cuarenta por ciento (40%) selecciono las alternativa Rara Vez, y para finalizar el veinte por ciento (20%) eligieron la alternativa Nunca.

Se devela la falta e insuficiencia de programas generales de acción que lleven consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica del propósito de darle a la organización una dirección unificada, en pro de fortalecimiento de la misma.

## **CONCLUSIONES**

Luego de aplicar el cuestionario a los participantes en el estudio se pudo constatar, que existen muchas contradicciones entre directivos de la misma, hacia los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, lo cual indicó que no existe una buena comunicación y que en muchos casos del personal no se les involucra con los objetivos de la organización, también se pudo constatar que a pesar de existir ideologías políticas diferentes en dichas organizaciones presentan algunos problemas

comunes que ameritan la aplicación del Coaching Gerencial para que los directores puedan:

Optimizar la dirección y el liderazgo: a través del desarrollo de técnicas necesarias para gestionar y liderar áreas, sectores o equipos de trabajo en el departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, de igual manera, les permitirá alcanzar unas mejores metas tanto personales como profesionales debido a que el liderazgo es una técnica primordial para el éxito, en pro de identificar las estrategias laborales utilizadas por los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

Asimilar la ordenación y el transcurso del Coaching: desde la definición del objeto del éxito, es decir la fijación de los objetivos del proceso, la existencia de empatía, la fijación de objetivos, el número de sesiones que dependerán de la situación departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, logrado Mencionar las estrategias gerenciales bajo el enfoque Coaching, se determinó el rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la misma.

Mantener de manera segura miembros valiosos departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo mediante la satisfacción de los funcionarios y del personal administrativo con una buena relación en donde los directivos posean expectativas positivas al respecto y valoren las capacidades y habilidades de sus colaboradores.

Mejorar la comunicación en la organización y la efectividad de equipos: lograr la unión del personal para cumplir con los propósitos del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, de tal manera que se logre la existencia de sinergia en los equipos de trabajo.

Para finalizar dio un análisis de las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral de los empleados

del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, año electivo 2013.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta que las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, año electivo 2013 se enfrentan habitualmente a una gran cantidad de situaciones imprevistas en donde son necesarias ciertas habilidades como saber motivar al equipo, liderar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo común, cumplir correctamente con la rendición de cuentas a la comunidad, e incluso, saber seleccionar la opción apropiada, entre otras.

Cabe mencionar, que al finalizar la presente investigación y teniendo presente al aplicar el cuestionario, las contradicciones de los diferentes trabajadores del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, año electivo 2013, se evidenció la importancia de la perspectiva de la Gestión Pública inserta en el Paradigma del Coaching Gerencial y para la aplicación del mismo se recomienda:

Que todos los procesos de Coaching que se vayan a iniciar en el departamento antes mencionado estén debidamente planificados para su antes, durante y después, para así asegurar coherencia y efectividad.

Se debe seguir la guía, ya que posee proyectos claros y concisos de cómo, dónde y por qué se debe realizar cada paso dentro del Coaching.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aniel (1997). Necesidades de formación y perfiles profesionales en el sector electrónico. Madrid: Fundación Tecnológica de la Información. Aniel.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología. 5<sup>ta</sup> Edición. Buenos Aires, Argentina: Aique Científica. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. 2<sup>a</sup> Edición. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas.
- Barrera, S. (2011). Estrategias gerenciales bajo el enfoque del coaching para optimizar el rendimiento laboral de los docentes de la Unidad Educativa "José Trinidad Morán". Trabajo de grado para optar la titulo de Magíster en Educación mención Gerencia. Universidad Politécnica Experimental Libertador (UPEL). Estado Lara.
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las Personas, la Estrategia, y el Rendimiento de la Empresa. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Carretero, I. (1999). Constructivismo y Educación. Barcelona-España Editorial Sique.
- Chávez, E. (2001). Coaching: nueva modalidad de adiestramiento efectivo. Segunda edición. Maracaibo: Ediluz.
- Claret, A. (2008). Como hacer y defender una tesis, 2<sup>a</sup> edición. Editorial Texto. C.A. Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36860, 30 de diciembre de 1999.
- David, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Figueroa, G. (2007). Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Unidad de Atención y Prevención de la Violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/impacto-motivacion-desempeno-laboral-empleados/impacto-motivacion-desempeno-laboral-empleados.pdf>. [Consulta: 02 Mayo 2012].
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Segunda edición. España: Editorial Mc Graw Hill.

Gibson J., Ivancevich J. y Donnelly J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, proceso*. Décima edición. Chile: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Gómez L., Balkis D. y Andy R. (2001). *División y Gestión de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Educación Prentice Hall S.A.

Hernandez, N. (2010). *La Motivación como factor del Desempeño Laboral en el Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelo. Trabajo de Grado para optar al título de Maestría en Gestión de Calidad en la Universidad Veracruzana de México*.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista L., P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª Edición. Editorial. México: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A.

Jaén, M. (2010). *Predicción del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales*. Tesis Doctoral en Psicología. Universidad Complutense de Madrid. España. [Documento en Línea] <http://eprints.ucm.es/10843/>. [Consulta: 17 enero 2012].

Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. [Documento en Línea] [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.htm](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm). [Consulta: 20 Febrero 2012].

Ley Orgánica del Trabajo (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* Nº 8.938, 30 de Abril de 2012.

Lozano, L. (Mayo-agosto de 2008). *El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Revista EAN No. 63: p.127-14. Barcelona-España. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/9/8>. [Consulta: 02 Mayo 2012].

Motowidlo, S. (2003). *Rendimiento en el trabajo*. En Borman W., Ilgen D., Klimoski R. y George M., *Manual de la Psicología: La psicología industrial y organizacional*, Vol 12 (pp. 39-53). Nueva York: John Wiley&Sons.

Norton, D. (2001). Prólogo a “El cuadro de mando de RRHH”, de Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. Barcelona, Editorial Gestión 2000.

Palella y Martins. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2<sup>da</sup> Caracas,

Venezuela: Edición. FEDEUPEL.

Porter, L., Bigley, G. y Steers, R. (eds) (2003). *La Motivación y el Comportamiento de Trabajo*. (7ª ed). Nueva York: McGraw-Hill.

Ramírez R., Abreu J. y Badii M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero Daena: *International Journal of Good Conscience*. 3(1): 143-185. [Documento en Línea]. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf). [Consulta: 17 Enero 2012].

Reig, E.; Fernández J. y Jauli, I. (2003). *Administración de Recursos humanos*. Editorial Thomson.

Ruiz, G. (1999). *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*. Lima.

Salanova, M., Hontangas, P.M. y Peiró, J.M. (1996). Motivación laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 1: la actividad laboral en su contexto* (pp. 215-249). Madrid: Síntesis.

Sánchez, Ricardo y Echeverry, Jairo. (Noviembre, 2004). Validación de Escalas de medición en salud. *Revista Salud Pública. Vol. 6 no. 3*, (pp. 302-318). Instituto de Salud Pública, Facultad de Medicina - Universidad Nacional de Colombia. [Documento en Línea]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-00642004000300006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-00642004000300006&script=sci_arttext). [Consulta: 28 Junio 2012].

Stoner J., Freeman E. y Gilbert D. (2006). *Administración*. 6ta edición. México: Editorial Pearson Educación Prentice Hall S.A.

UNESCO (2003). *Visión y compromiso de la Educación en el Siglo XXI*. Reunion de la confederación Internacional de Educación. [Documento en Línea]. [http://www.paideavirtus.cl/mpu/file.php/1/Generales/Libro\\_TENDENCIAS\\_espanol.pdf](http://www.paideavirtus.cl/mpu/file.php/1/Generales/Libro_TENDENCIAS_espanol.pdf). [Consulta: 28 Junio 2012].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de Normas para la Presentación de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.

Zubiría, H. (2004). *El constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI*. México: Editores Plaza y Valdes S.A.,

## ANEXOS

## Anexo A; Instrumento

| N° | ÍTEMS                                                                                                                                                   | S | AV | R/V | N |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|-----|---|
| 1  | Creo que existe desorganización en la Dirección                                                                                                         |   |    |     |   |
| 2  | Opino que la estructura organizativa que posee la Dirección está realmente acorde, al funcionamiento operativo que allí se realiza                      |   |    |     |   |
| 3  | Considero que la Dirección ha tomado en cuenta mi opinión ante cualquier circunstancia                                                                  |   |    |     |   |
| 4  | Considero que el personal de la Dirección se encuentra motivado                                                                                         |   |    |     |   |
| 5  | Estoy de acuerdo con las políticas implantada actualmente en la Dirección                                                                               |   |    |     |   |
| 6  | Me siento orgulloso de mi trabajo                                                                                                                       |   |    |     |   |
| 7  | He recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación) durante los dos últimos años que vengo laborando |   |    |     |   |
| 8  | Considero que la institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados                                  |   |    |     |   |
| 9  | Considero que la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo                                                            |   |    |     |   |
| 10 | Creo que existen buenas relaciones interpersonales entre el personal administrativo                                                                     |   |    |     |   |
| 11 | Las relaciones interpersonales son satisfactorias en mi lugar de trabajo                                                                                |   |    |     |   |
| 12 | La Dirección cuenta con equipos tecnológicos efectivos                                                                                                  |   |    |     |   |

|    |                                                                                                  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 13 | La Dirección ha brindado cursos que ayuden a mejorar la perspectiva del trabajador ante la misma |  |  |  |  |
| 14 | Posee la Dirección un acondicionamiento físico favorable para la realización de las actividades  |  |  |  |  |
| 15 | Siento la necesidad de seguir superándome en el ámbito profesional                               |  |  |  |  |
| 16 | Considero que el trabajo que realizo es acorde a mi preparación                                  |  |  |  |  |
| 17 | Participo entusiastamente en las actividades académicas de la institución                        |  |  |  |  |
| 18 | Tengo confianza de que seguiré laborando en la Dirección                                         |  |  |  |  |

## Anexo B; Cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach

[illegible]