



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**EL COACHING EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**Autoras:**

Yusmary Barrios C.I 17.171.740

María Fernanda Rea C.I 17.172.539

Bárbula, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**EL COACHING EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**Tutor:** Anais Marrero

**Línea de Investigación:** Gestión de las personas.

**Autoras:**

Yusmary Barrios C.I 17.171.740

María Fernanda Rea C.I 17.172.539

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciadas en  
Relaciones Industriales**

Bárbula, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Yo, **Anais Marrero**, titular de la Cédula de Identidad N°. V-7.131.766 Licenciada en Relaciones Industriales, a través de la presente, acepto ser el Tutor de las Bachilleres: **Barrios Yusmary**, Cédula de Identidad N°17171740y**Rea María Fernanda**, Cédula de IdentidadN°17172539en su trabajo de grado titulado: "**EL COACHING EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**".

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Licenciada Anais Marrero  
C.I.: V-7.131.766

---

Bárbula, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designados para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“EL COACHING EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”** presentado por los bachilleres: **Barrios Yusmary**, Cédula de Identidad N°**17171740** y **Rea María Fernanda**, Cédula de Identidad N°**17172539**, para optar al Título de: Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil quince

Nombre y Apellido

C.I

Firma

---

---

---

---

---

Bárbula, Febrero de 2015

## DEDICATORIA

Realizar este trabajo de grado con éxito es una de las metas más importante, razón que me llena de satisfacción y orgullo, debido a que me conduce a optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, es por ello que dedico mi carrera y el presente trabajo de grado, primeramente a **Dios, Todopoderoso**, creador del universo, el gran Administrador de lo que existió, existe y existirá, que ilumina el camino de nuestras vidas, por darme el privilegio de la vida, la salud y por estar siempre a nuestro lado, guiándome, y por darme fuerzas y sabiduría en todo momento.

**A mi Padre, Hermanos y Amigas (Luz y Gil)** por haber estado como apoyo y en los momentos más difíciles que los necesite y que son el pilar fundamental para la superación días tras días y por animarnos a conseguir este triunfo que es uno de lo que nos hace una profesional.

**A mi bella Madre Nohelia** el ser más maravilloso que me trajo a este mundo aunque no estés aquí físicamente la llevo siempre presente en mi mente y en mi corazón.

**A mi Esposo** por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas, apoyándome en todo momento, en mis desvelos, soportando mi estrés, ataques y locuras, Gracias por estar siempre ahí, TE AMO INMENSAMENTE!!!

**A mi Hermosa Hija** que es mi motor y que me ha dado el valor para seguir luchando y crecer y ser cada día mejor para ser un ejemplo a seguir para ella. Gracias por existir mi bella princesa, TE AMO INFINITAMENTE!!!

A mi compañera de tesis y por sobre todo Amiga, por confiar en mí para realizar esta aventura en el trayecto de nuestras vidas, juntas hicimos un gran equipo,  
**Gracias Mafer!!!**

**Yus**

## DEDICATORIA

**A mi papito Dios** por darme la vida y abrirme todas las puertas que fueron necesarias para lograr este sueño que hoy se convierte en realidad; por llenarme de bendiciones y renovar mis fuerzas cada vez que hizo falta, gracias papito Dios por TODO.

**A mi Mami** mi mejor amiga, por ser siempre mi guía, por su apoyo incondicional en todo momento, por llevarme de la mano y no soltarme nunca, la mujer que hoy por hoy soy se lo debo a ella, por su esmerada constancia y dedicación... te amo infinito mami no me alcanzara la vida para agradecerte todo lo que haces día a día por mí.

**A mi Papi** el mejor padre y hombre que Dios me regalo, no lo cambio por nada en este mundo, eres mi ejemplo y mi admiración, no concibo la vida sin ti a mi lado, sin tus correcciones siempre justas no sería la mujer que soy, me enseñaste que los sueños son para cumplirse, gracias por tu apoyo incondicional y por siempre estar allí para mí... te amo infinito papi.

**A mi Hermano** por sus muchos favores y por siempre estar allí dispuesto ayudarme en todo... te amo hermano.

**A mi Esposo** el hombre que se ha convertido en mi pilar, mi apoyo incondicional, gracias por ser parte de mi vida y por ser mi compañero en este viaje, te amo de aquí al infinito ida y vuelta y a pasitos de caracol, gracias por tanto y por todo.

**A mí Querida Amiga** y compañera de tesis yusmary, gracias por tu amistad y tu dedicación en este viaje que decidimos emprender juntas y que tiene el final feliz que ambas nos merecemos... te quiero mucho mi amiga.

**Mafer**

## AGRADECIMIENTOS

*“La gratitud es un sentimiento que los seres humanos deben profesar.”*

Agradecimientos a nuestro segundo hogar como lo es la Universidad de Carabobo, gracias a esta prestigiosa casa de estudios por abrirnos sus puertas para transitar por el camino del conocimiento.

Al Banco de Venezuela por habernos abierto las puertas y dejarnos aplicar nuestro instrumento, para así poder obtener los resultados esperados para realizar nuestra investigación de grado.

Así mismo, es muy especial mencionar a la **profesora Anais Marrero**, persona a la cual respetamos, queremos y admiramos, ya que nos tendió la mano cuando más lo necesitamos, de verdad gracias en la realización de este trabajo de grado, por su gran apoyo en todo lo que fue este gran proceso y por su tiempo empleado en la asesoría de este trabajo, sus palabras y sus consejos sirvieron de mucho.

Agradecimiento especial merecen los entrevistados por su plena disponibilidad, tiempo y dedicación. En general, quisiéramos agradecer también a familiares, amigos, personas del mundo académico y laboral quienes han contribuido a que este esfuerzo se materialice en una investigación que pretende ser una aportación al mundo de los valores y la innovación en la gestión de Recursos Humanos y en el ámbito empresarial.

Nuestro más sinceros agradecimiento a todas las personas que de alguna u otra manera nos apoyaron y orientaron en el transcurso de nuestra carrera para poder formarnos profesionalmente y alcanzar nuestras metas.... **Simplemente mil gracias.**

**Yus y Mafer**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **EL COACHING EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autores: Yusmary Barrios**

**María Fernanda Rea**

**Tutor: Anais Marrero**

**Fecha: Febrero, 2015**

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito Analizar el Coaching como estrategia de Co-desarrollo para la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo. Metodológicamente se ubicó en los tipos de estudio de campo, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental, utilizando como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta, como instrumento un guion de entrevista con doce (12) preguntas abiertas aplicadas al gerente de la agencia, por otra parte, un cuestionario policotómico con cinco opciones de respuestas tipo Lickert contenido de veintisiete (26) preguntas el cual fue aplicado a una población de treinta (30) empleados de la empresa; la validez se midió a través de la técnica de juicio por expertos y la confiabilidad mediante el estadígrafo de Alfa de Cronbach (0,63); en cuanto a las técnicas de análisis de la información se manejó la estadística descriptiva presentando la información mediante cuadros estadísticos, promedios y gráficos de tortas. Con los resultados obtenidos se pudo concluir que se debe implementar los métodos en el personal para dirigirlos, instruirlos y entrenarlos, con el objetivo de conseguir metas resultó idóneo. Los empleados requieren en todo momento y en forma constante lograr la incorporación del coaching como herramienta gerencial para el desempeño de los equipos de trabajo del área de recursos humanos de la empresa bancaria, ya que esto representa una mejora definitiva en el área de estudio, un tratamiento adecuado y un impulso a mejorar los procesos internos, aumentando la eficacia administrativa y el desempeño del personal. Lo que dio la base para la propuesta de la investigación.

**Palabras Clave:** Gestión de Recursos Humanos, Coaching, Adiestramiento.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL  
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS  
CAMPUS BÁRBULA



**COACHING IN OPTIMIZATION OF MANAGEMENT RECURSOS  
HUMANOS ANYCOMPANY CORPORATION BANKING SECTOR  
LOCATED IN VALENCIA CARABOBO**

**Authors:** Yusmary Barrios  
María Fernanda Rea  
**Tutor:** Anais Marrero  
**Date:** January 2015

**ABSTRACT**

The present research was to analyze the Coaching and Co- development strategy for optimizing the management of human resources of a company's banking sector located in Valencia , Carabobo State . Methodologically was located in the types of field study with a descriptive level and a non- experimental design , using techniques of data collection interview and survey as a tool an interview script with twelve ( 12) open questions applied the manager agency , moreover , a polychotomous questionnaire with five Likert response options contention of twenty six ( 26 ) questions which was applied to a population of thirty (30) employees of the company ; validity was measured through technical expert judgment and reliability using Cronbach 's alpha statistic (0,63); as to the techniques of data analysis descriptive statistics presenting the information handled by statistical tables and graphs tortes averages . With the results it was concluded that it must implement the methods on staff to guide , instruct and train , with the aim of achieving goals proved suitable . Employees required at all times and consistently achieve the incorporation of coaching as a management tool for the performance of work teams in the area of human resources of the banking company , as this represents a definite improvement in the area of study, appropriate treatment and a boost to improve internal processes , increasing administrative efficiency and performance of staff. What gave the basis for the proposed research.

**Keywords :** Human Resource Management , Coaching , Training.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Abstrac	viii
Lista de Cuadros	xi
Lista de Gráficos	xiii
Lista de Figuras	xiv
Introducción	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	19
Objetivos de la Investigación	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Justificación de la Investigación	26
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	28
Bases Teóricas	31
Teoría de Coaching	31
Coaching	32
Origen del Coaching	33
Coaching Gerencial	34

Características del Coaching	35
Etapas del Coaching	36
Modelo evaluativo del coaching	38
Importancia del Coaching en las Organizaciones	39
Coaching para Equipos de Trabajo	39
Teoría de Gestión de Recursos Humanos	40
Gestión de Recursos Humanos	42
Teoría de Sistemas	44
Co-Desarrollo	46
Equipo de Trabajo	46
Procesos de funcionamiento del trabajo en equipo	48
Desempeño de los Equipos de Trabajo	48
Administración de Recursos Humanos	49
Departamento de Recursos Humanos	50
Áreas del Departamento de Recursos Humanos	52
Funciones de las principales áreas que componen el departamento de Recursos Humanos	52

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Naturaleza de la investigación	57
Estrategia metodológica	58
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
Población y muestra	65
Validez	66
Técnicas de análisis de datos	67

<b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	68
Conclusiones	103
Recomendaciones	108
Elementos sugeridos para el Desarrollo del Programa Utilizando la Estrategia del Coaching	110
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	128
<b>ANEXOS</b>	
A. Cuestionario	132
b. Entrevista	135

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro técnico metodológico	61
2. Políticas de personal	69
3. Desarrollo del personal	70
4. Promoción del liderazgo del personal	71
5. Liderazgo en el personal	72
6. Planificación del recurso humano	73
7. Estrategia del Coaching	74
8. Planificación de recursos humanos	75
9. Líneas de mando	76
10. Seguimiento del desempeño del personal	77
11. Controles y normas al personal	78
12. Actitud de los empleados	79
13. Liderazgo para la gestión de recursos	80
14. Conformación de equipos	81
15. Cohesión del equipo de trabajo	82
16. Métodos para el adiestramiento del personal	84
17. Plan de adiestramiento	85
18. Mantenimiento del desarrollo del personal	86
19. Detección de necesidades	87
20. Descripciones de cargo	88
21. Organización de los puestos de trabajo	90
22. Duplicidad de funciones	91
23. Proceso de selección de personal	92
24. Proceso de selección	93
25. Remuneración del personal	95
26. Desempeño del personal	96

27. Remuneración acorde al cargo	97
28. Programa de estrategia del Coaching Nivel Gerencial	114
29. Programa de estrategia del Coaching Equipos	115
30. Plan de Acción (programa de adiestramiento bajo la metodología de Coaching)	123
31. Factibilidad técnica	125
32. Factibilidad económica	126

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
1. Políticas de personal	69
2. Desarrollo del personal	70
3. Promoción del liderazgo del personal	71
4. Liderazgo en el personal	73
5. Planificación del recurso humano	74
6. Estrategia del Coaching	75
7. Planificación de recursos humanos	76
8. Líneas de mando	77
9. Seguimiento del desempeño del personal	78
10. Controles y normas al personal	79
11. Actitud de los empleados	80
12. Liderazgo para la gestión de recursos	81
13. Conformación de equipos	82
14. Cohesión del equipo de trabajo	83
15. Métodos para el adiestramiento del personal	84
16. Plan de adiestramiento	85
17. Mantenimiento del desarrollo del personal	86
18. Detección de necesidades	87
19. Descripciones de cargo	89
20. Organización de los puestos de trabajo	90
21. Duplicidad de funciones	91
22. Proceso de selección de personal	92
23. Proceso de selección	94
24. Remuneración del personal	95
25. Desempeño del personal	96
26. Remuneración acorde al cargo	97

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
1. Programa de Desarrollo utilizando la Estrategia del Coaching	122

## INTRODUCCIÓN

Una empresa es una organización compuesta por varios elementos: humanos, técnicos, materiales y financieros, que relacionados y organizados trabajan por unos objetivos determinados. No solo los departamentos de finanzas, mercadeo y ventas y de producción son piezas fundamentales en la empresa, desde hace unos años, el recurso humano y su bienestar constituyen el elemento clave y más apreciado de la empresa, razón por la cual hoy en día el departamento de recursos humanos es de vital importancia en una organización.

La importancia en la gestión de los recursos humanos, radica en que la relación entre la empresa y los trabajadores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo, un ambiente laboral óptimo y adecuado para que los trabajadores se sientan cómodos, puedan desarrollar sus labores de forma eficiente, eficaz, de modo que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización.

Ninguna organización funciona sin recurso humano, por lo que es necesario centrar gran parte de los esfuerzos en su gestión, capacitación, motivación, orientación, coordinación, desarrollo y control. Sin embargo, en algunas organizaciones crear un ambiente positivo, mantener una buena comunicación entre los ejecutivos y su equipo de trabajo, satisfacer las necesidades de sus trabajadores, la capacitación y formación, la solución efectiva de problemas, la planificación, entre otros aspectos, se ha convertido en un tema preocupante, difícil de manejar, por lo que cada día buscan solucionarlos a través de estrategias y herramientas que permitan generar un clima laboral adecuado, que se adapte a las necesidades de la organización.

La importancia de realizar este estudio sobre las herramientas que pueden ayudar a gestionar el recurso humano, se debe al gran interés de las organizaciones

por mejorar el clima organizacional, los resultados de la empresa, así como la búsqueda constante por la diferenciación y posicionamiento en el mercado. El Coaching busca aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la pro-acción en lugar de la administración, se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente.

El presente trabajo de grado está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema. Este capítulo hace referencia al planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación para desarrollar la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial. En este capítulo se señalan los antecedentes, las bases teóricas que sustentan la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco Metodológico. Donde se define la naturaleza de la investigación; el cuadro técnico como estrategia metodológica, en el cual se encuentran la población objeto de estudio, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos, validez y técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: Análisis de Resultados. Contiene los análisis de cada uno de los datos obtenidos, luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de información con sus respectivas tablas y gráficos.

Por último, se encuentran las conclusiones conforme a los resultados obtenidos, las cuales dan respuesta a los objetivos propuestos y se señalan las recomendaciones producto de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El mundo de la banca actualmente se desenvuelve en un entorno de constantes cambios, y está parecida a ser la dinámica que regirá en los próximos años, tanto la vida personal de los empleados, como la de las organizaciones, por lo que ambos actores desarrollan sus actividades y viven su día a día expuestos constantemente a la incertidumbre de dejar de estar a la altura de las necesidades demandadas por la sociedad y resultar ineficientes.

Es importante destacar, que las organizaciones financieras actualmente manifiestan su preocupación desde cualquier perspectiva debido al importante reto que deben superar para mantenerse en sintonía con los niveles de exigencia del mercado en la medida en que supone una adaptación e innovación en los procesos; adaptarse más rápidamente que los competidores supone una ventaja competitiva, y no hacerlo puede suponer quedarse fuera del mercado, por ello, la gerencia ha de valerse de mecanismos y herramientas, con el objetivo de contar con un recurso humano que lleve a las empresas a los senderos más acertados que garanticen el cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales.

En la actualidad, especifica Sánchez (2010):

Se debe resaltar que el momento que vive el país plantea un reto a la educación y corresponde a los gerentes planificar y ejecutar acciones y estrategias para que el proceso sea administrado con coherencia, pertinencia y congruencia en función de los postulados de una sociedad democrática moderna, por lo que la administración de las instituciones del

Estado y el éxito de las mismas depende del desarrollo efectivo de la gerencia y su estilo de liderazgo. (p. 4)

Así pues, la gerencia tiene como objetivo global, lograr la eficiencia en la administración de las funciones gerenciales cumpliendo con la misión y visión que tenga como meta la organización. De igual modo, la gerencia es una actividad de carácter administrativo cuya finalidad radica en la dirección, organización, coordinación, manejo, control, seguimiento y evaluación del desempeño de los recursos humanos y materiales, adscritos a cada institución.

Así mismo, las organizaciones demandan empleados capaces de generar acciones que modifiquen, conduzcan y orienten a la empresa hacia la total satisfacción de sus clientes, propiciando un entorno de confianza y fiabilidad, que permita generar vínculos estrechos entre todos los elementos que conforman la empresa, consiguiendo el desarrollo del recurso humano y de esta manera, a través de una gestión estratégica empresarial, lograr hacer frente a los desafíos y a las exigencias de un mercado globalizado que cambia vertiginosamente en aspectos como la calidad, satisfacción, gustos y preferencia del usuario, para que así con las organizaciones, sean capaces de hacer frente a los cambios y a la competencia.

Considerando esto, el recurso humano se ha convertido en la punta de lanza para la conducción exitosa de la organización, por tanto, la gestión de los recursos humanos adquiere un valor estratégico, dado que captar, retener y desarrollar el capital humano emerge como un factor de primer orden para garantizar la competitividad presente y futura de la empresa.

En este contexto, la gestión de un cambio basado en un liderazgo dirigido a lograr una satisfacción e interacción más efectiva con el cliente, en la cual el dinamismo y la competitividad, son los principales factores a ser considerados por el

personal de cualquier empresa. Asimismo, dentro del capital organizacional, la capacidad de innovación de la empresa, puede considerarse como la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles, ya que ésta va a hacer posible la acumulación del resto de intangibles, es decir de activos no económicos que le otorgan a la empresa un posicionamiento competitivo. De allí, que las empresas ya empiezan a darse cuenta de que una de las claves para el éxito se encuentra en el sistema de dirección y desarrollo del capital humano; es decir, de sus trabajadores.

Por ende, en las empresas es fundamental un área que administre las actividades inherente a recursos humanos, que a lo largo de la historia de las organizaciones han sido denominadas de diferentes maneras entre los cuales se pueden mencionar a Stoner, Freeman y Gilbert (2006:214), quienes manifiestan que “la Administración del Recurso Humana (ARH), es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan”. El proceso comprende actividades básicas según el autor: la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección, socialización, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, los ascensos, los traslados, los descensos, despidos, seguridad y administración de los sueldos y salarios.

De igual manera, cobra importancia la actitud del recurso humano, pues ésta le permite responder ante cualquier situación de manera justa y aceptable, y además se basa en la experiencia del individuo y su interpretación, la cual le conduce a asumir un determinado comportamiento y emitir opiniones que le permiten relacionarse con otros individuos, ya sea en grupo o en estructuras organizativas de comunicación, es decir, intercambiando información entre ellos. El hombre, como ser racional, necesita estar informado, motivado y orientado en las diferentes actividades que realiza.

Es importante tomar en cuenta que el Coaching no tiene que ver con las decisiones de la empresa, sino que su rol consiste básicamente en indicar a los guiados la dirección correcta de trabajo de acuerdo a los intereses que persigue la organización. Su difusión como disciplina, se expande de formas diferentes según los diferentes contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha hecho que dicha técnica se haya transformado, en muy poco tiempo en una de las profesiones más desarrolladas del siglo XXI.

En el ámbito empresarial la presencia de un Coach y de un proceso de Coaching, se está convirtiendo en una de las mejores inversiones, a fin de sacar el mayor provecho del Capital Humano y al conseguir una completa integración de los equipos de trabajo en el entorno organizacional. Además, en todo el mundo los gerentes comienzan a brindar coaching a su gente. Esto es muy positivo. Pero cuando el coach es externo, tiene la ventaja de una mayor objetividad y de ver la realidad desde otro punto de vista. Además, se preserva de alguna manera a la persona porque le evita la sensación de exposición experimentada cuando este rol lo desempeña su jefe u otro miembro de la misma organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede definir el Coaching según Ravier (2010:33) como “una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados”. Además, es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

Por otra parte, cabe mencionar a Bateman (2009: 552), quien señala que: “el Coaching es el diálogo con el objetivo de ayudar a que otro sea más efectivo y alcance su máximo potencial en el trabajo”. Cuando la gente tiene problemas de

desempeño, o muestra comportamientos que necesitan cambiarse, el Coaching es, con frecuencia, la mejor manera de ayudar a una persona a cambiar a y a tener éxito. Esta herramienta gerencial no es solamente para aquellos con un rendimiento deficiente; sino para cualquiera que sea bueno y que aspire a la excelencia.

El Coaching es un proceso, en el que se ayuda a liberar el máximo potencial de las personas, se incrementa al máximo su desarrollo, se acompaña en el proceso de aprendizaje emprendido, hasta llegar al objetivo deseado, se facilita aprender a aprender buscando los recursos que tiene la empresa. Además, según Ravier (2010: 33) "El Coaching constituye una herramienta potencializadora de las competencias", es decir es una de las herramientas para el desarrollo de las competencias actitudinales específicas en las personas; y a su vez su relación con el desempeño es que al desarrollar las competencias en las personas, éstas dispondrán de actitudes y acciones que favorezcan el éxito de sus objetivos, ya que no solo conocerán cuál es su objetivo sino que saben cómo lograrlo.

Así queda evidenciado que el Coaching es una alternativa importante para promover el aprendizaje dentro de la organización, como herramienta para el desarrollo de competencias, ya que elimina las barreras que le impone al aprendizaje individual y trasciende los límites del aprendizaje tradicional. Con esta nueva dinámica de las organizaciones, las competencias del líder coach como la comunicación asertiva, solución de problemas, iniciativa, visión integral, motivar e influir en los demás, por ejemplo, resultarán decisivas para el personal de puestos estratégicos como los que se encuentran liderando equipos de trabajo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es importante señalar que la empresa del sector bancario en estudio, es una institución de gran competitividad en el área; su personal de gerencia ha sido formado en coaching, a fin de fomentar el liderazgo en el resto de los empleados. Cabe destacar, que por ser una sucursal no se llevan los

procesos de gestión de recursos humanos como selección, adiestramiento, entre otros, pero la gerente de la agencia es responsable mantener un clima armónico y estable de trabajo, promoviendo la motivación, satisfacción laboral, desarrollo de buenas relaciones interpersonales, a través de los conocimientos adquiridos mediante el coaching recibido.

Sin embargo, actualmente atraviesa una serie de dificultades observándose que no promueve el liderazgo del personal, no da apertura para la toma de decisiones, solución de problemas. También se evidenció que organiza reuniones cada tres meses, solo para dar a conocer los informes de resultados, pero no se reúne con sus colaboradores para conocer sus inquietudes, dificultades en las tareas, cómo lograr las metas (el personal conoce las metas a través del portal web de la empresa), entre otros. Su gestión es mecánica, solo para determinar si se logran los resultados.

Esta situación trae como consecuencia, que varias personas realicen las mismas actividades ocasionando conflictos que rompen con las relaciones interpersonales, creando división en el grupo de trabajo, apatía laboral, fallas en las tareas a realizar por el talento humano, falta de liderazgo, desmotivación e insatisfacción, poca planificación administrativa, carencia de métodos adecuados.

Con referencia a los agentes externos a la organización se tiene que la situación económica, la crisis política y moral de la población, influye negativamente en una buena comunicación, siendo esto uno de los elementos imperantes entre el personal que labora en la empresa del sector bancario en estudio. Estos factores externos generan poca comunicación efectiva al exponer sus problemas, falta de gerencia competitiva y control de las actividades a realizar en los diferentes departamentos.

De acuerdo a lo antes señalado, se formularon las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la gestión de recursos humanos en la empresa del sector bancario?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan la gestión de recursos humanos?

¿Cómo es la gestión de Coaching que desarrolla la empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el Coaching como estrategia de Co-desarrollo para la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo.

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario.

Identificar las brechas existentes en la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario en función de los objetivos que se desean alcanzar.

Señalar elementos apropiados para el desarrollo de un programa utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario.

## **Justificación de la Investigación**

En la actualidad existe una gran competencia en las instituciones financieras, en cuanto a la captación de nuevos clientes donde las organizaciones se ven en la necesidad de adquirir nuevas tecnologías y estimar el desempeño en el servicio que se presta; además esto establece el complemento ideal de la rentabilidad para los usuarios. De allí que, este tipo de organización requiere de una adecuada Administración de Recursos Humanos, debido a que su gestión se basa en planear, organizar, desarrollar, controlar y coordinar las diversas técnicas que permiten promover el desempeño del personal.

Cabe mencionar que, toda organización necesita conocer la gestión de recursos humanos que promueva el mejoramiento continuo de las competencias de los profesionales que llevan la dirección de la misma, que dominen conocimientos, habilidades y destrezas que le faciliten el óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de productividad. En virtud de lo anterior, el Coaching permite desarrollar estas estrategias, proporcionando competencias al profesional que le permita lograr sus objetivos tanto individuales como organizacionales.

Desde el punto de vista de la banca, esta investigación se justificó y reflejó gran importancia para la organización en estudio, ya que el análisis del Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos constituye un conocimiento real de la gerencia que aportó recomendaciones para mejorar sus procesos internos, mostrándose como una posibilidad de cambio ante una situación problemática que se considere difícil de resolver y que además pareciera no tener solución. Esta fue la importancia que tiene para las investigadoras este proyecto de investigación, ya que se buscó ofrecer información y sugerencias, innovadoras y rentables para las organizaciones bancarias.

De acuerdo con esto la investigación propuesta buscó, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos, analizar el Coaching en una empresa del sector bancario ubicada en Valencia – Estado Carabobo, con la finalidad de lograr la optimización de la gestión de recursos humano; debido a que parece que el papel de la Gerencia al influir en el comportamiento de los empleados, es cada vez más importante en el siglo XXI.

Finalmente, fue necesario señalar que metodológicamente el estudio fue importante, debido a que permitió la aplicación de conocimientos adquiridos en la formación como Licenciadas en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. De igual modo, se tiene que considerar, el aporte que tuvo para la casa de estudio y la línea de investigación de Gestión de la Personas, ya que en el campo de desarrollo se presentan los enfoques sobre el Coaching y su importancia para la optimización de la gestión del recurso humano; y a su vez, esto sirvió de apoyo para otros estudios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes**

En lo que concierne a los antecedentes se buscó aprovechar las teorías existentes sobre el problema, con el fin de estructurar el marco teórico referencial, debe estar en función de la problemática planteada y ser un medio seguro para lograr los objetivos del mismo. De acuerdo a esto, Tamayo y Tamayo (2009: 149), señala que en los antecedentes “se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. Seguidamente se presentaron los antecedentes que fueron consultados:

En este mismo orden de ideas, Leal (2011), realizó una investigación: **“Competencias para el Desarrollo del Coaching como Herramienta de Mejora del Desempeño Gerencial. Caso: Administradora de Centros Comerciales, Estado Carabobo”**. Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Carabobo. El objetivo general fue determinar competencias para el desarrollo del coaching como herramienta para mejorar el desempeño de la gerencia. Caso de estudio: Administradora de Centros comerciales, Valencia, Estado Carabobo. A nivel metodológico la investigación fue de tipo descriptiva, de campo porque tomó los datos directamente de la realidad estudiada, la población fue finita y usa el muestreo intencional no probabilística, las técnicas que se utilizaron fueron la revisión documental y bibliográfica y entrevista semiestructurada, por lo que no se hizo necesaria validación ni confiabilidad de instrumentos.

Finalmente, se concluyó que la organización no contaba con competencias específicas por cargo, sino con un conjunto de siete competencias genéricas que aplican para todos los cargos de la organización donde la diferencia fundamental se basa en el grado que debe tenerla desarrollada el ocupante del puesto según el nivel que ocupe en la estructura organizacional, esto se encuentra definido en la matriz de competencias.

Existe una relación entre ésta investigación y el proyecto de investigación, dado que ambos analizaron el Coaching, además la forma como fueron aplicada dichas herramientas a nivel gerencial.

Por su parte, Chirinos, Colina y Rojas (2010), egresadas de la Universidad de Carabobo (UC). Valencia. Venezuela. Realizaron un trabajo de investigación denominado: **“Coaching Gerencial como Herramienta de Gestión de la empresa Hidra-Lite, C.A., ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo”**. En la investigación se tuvo como objetivo general implementar el coaching gerencial como herramienta de Gestión con el objeto de mejorar el desempeño organizacional en la empresa HIDRA-LITE C.A., ubicada en el Municipio Valencia Estado. Carabobo. Partiendo de la premisa de que se aproxima la sociedad del conocimiento, se hizo necesario adaptarse a los requerimientos competitivos del mundo empresarial, donde las organizaciones son concebidas como redes de conocimientos, con la capacidad de promoverse e instruirse, apoyándose en profesionales integrales conscientes de la realidad a que se enfrenta dicha sociedad.

En virtud de ello, surgió el interés por realizar esta investigación enmarcada en un estudio de campo y documental. Como unidades de estudio se tomó en consideración una población de 12 personas que laboran en la empresa. Como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario. La información obtenida permitió concluir que la gerencia muestra elementos de conducta y actitud

que influyen en su desempeño laboral y conducen a una disminución en la productividad, por lo que se proponen estrategias basadas en la Teoría del Coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de la gerencia en la empresa Hidra-Lite, C.A., con la finalidad de mejorar la productividad de la organización.

Se considera que el trabajo presentado guarda relación con esta investigación, debido a que se orientaron los procesos administrativos capaces de ser definidos por los directivos de las organizaciones con el propósito de maximizar el potencial humano en el trabajo.

También, Estévez y Riera (2009), realizaron una investigación titulada **"Cambios en la gestión de recursos humanos a partir de la implementación de un centro de servicios compartido aplicado en las áreas de administración de personal y Nómina de una empresa de consumo masivo"**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo. El objetivo general fue analizar los cambios en la gestión de recursos humanos a partir de la implementación de un centro de servicios compartido aplicado en las áreas de administración de personal y nómina de una empresa de consumo masivo; para dar respuesta se ubicó en una perspectiva fenomenológica, cualitativa y de campo.

Se aplicó un instrumento de recolección de datos a seis profesionales, lo que permitió obtener las siguientes conclusiones: entre las expectativas respecto al cambio se evidenciaron sentimientos de incertidumbre, en relación a la limitantes del nuevo modelo se identificó la necesidad de una atención personalizada y el incumplimiento de los acuerdos, en el aspecto de relaciones interpersonales se detallaron conflicto entre las áreas y de los clientes internos con recursos humanos, entre los resultados obtenidos se reflejó estandarización de los procesos y mayor control, en el impacto social generado resistencia al cambio entre los actores. Asimismo la flexibilidad como factor clave en este cambio.

De acuerdo con lo planteado esta investigación fue un aporte al trabajo, precisamente por los hallazgos que demostraron como el personal de la empresa se resiste al cambio propuesto en la gestión de recursos humanos. Por lo tanto, se debe tener presente que los cambios que genera el coaching en la gestión de recursos humanos para no afectar la estabilidad de los trabajadores.

### **Bases Teóricas**

Con el firme propósito de desarrollar el basamento teórico, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación. Por lo que se consultó a, Tamayo y Tamayo (2009:148), quien señala que éstas “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presentan ordenandos los términos empleados con su debido detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar”. De acuerdo a lo antes planteado, se presentan aspectos teóricos afines con la problemática planteada, los cuales se detallaron a continuación:

### **Teoría de Coaching**

El Coaching surge de una necesidad humana de facilitar los procesos de aprendizaje y de desarrollo del hombre para consigo mismo. Para Ravier (2010):

Esta necesidad humana que en la empresa se traduce en lo que hoy comenzaos a llamar la humanización de la empresa se ha manifestado en parte bajo una profesión llamada Coaching que se alimenta del conocimiento científico e intuitivito del comportamiento humano. Esta es la razón principal por la que se confunde al Coaching con otras disciplinas. (p.15)

Según lo citado, lo que se llama Coaching es producto de una relación que se produce al menos entre dos personas, donde se aplican metodologías devenidas de la

historia del conocimiento científico e intuitivo de la humanidad, y la realidad individual. Desde esta perspectiva, aclara Ravier (2010:169) que "el Coaching fue dado en el devenir de la historia de la misma manera que fue creado todos los días entre coaches y clientes, aportando la experiencia personal, desde un presente continuo hacia la proyección de un futuro deseado".

Se puede entender de acuerdo con lo expuesto en la teoría del Coaching, que sus orígenes surgen desde que el hombre inició su función de guía para con otra persona, que la relación se da entre dos y que se maneja la experiencia para proyectar resultados favorables en un futuro deseado; razón por la cual se convierte en un sustento teórico, porque se observó como el método de Coaching no fue efectivo en la empresa en estudio, dado que no se dio la relación entre el gerente de la agencia (coaches) y el cliente (empleados) como estrategia gerencial para fortalecer el liderazgo, desarrollo, motivación, satisfacción, entre otros beneficios.

## **Coaching**

El coaching, es una herramienta de gestión para las empresas y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. En cualquier caso, los resultados deben ser apreciables tanto en el desarrollo diario de las actividades, como en la vida del sujeto en general.

Existen hoy en día diversas definiciones del coaching, al respecto Payeras (2004: 2) define el coaching como "la forma que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece".

Adicional a este, Bon (2009:11) lo define como "el coaching es un proceso sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio,

en el que se facilitan unos recursos y unas herramientas de trabajo específicas que permiten la mejora del desempeño en aquellas áreas que las personas demandan”.

El coaching facilita el aprendizaje y origina cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. Es decir, es una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas: en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento en los niveles de rendimiento.

En ámbitos organizacionales el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias.

Por su parte, Wolk (2010) señala el coaching como actividad genérica que busca desarrollar la capacidad de identificar y solucionar conflictos o barreras que las personas suelen encontrar en el camino al logro de sus metas, por lo que efectivamente en las organizaciones se enfoca en el mejorar la efectividad en el desempeño de sus miembros.

### **Origen del Coaching**

El término coaching nace en el campo deportivo, como se conoce el Coach es aquel que se hace cargo de un equipo o un deportista en particular para lograr su máximo desempeño. Partiendo de lo que ya se conocía por los coaches deportivos se empezaron a aplicar esas mismas herramientas al campo organizacional en los Estados Unidos (es de allí al menos donde se encuentran los primeros registros de

esta actividad en las organizaciones); esto con la intención de poder lograr en los individuos, equipos y organizaciones que mejoraran de manera significativa su desempeño y dirigir sus acciones hacia nuevas posibilidades de aprendizaje.

Así mismo el autor O'Connor, citado por Hoffmann (2007: 17) explica, “la esencia del coaching es ayudar a las personas a moverse en pro de desarrollar las habilidades, así como de encaminarse hacia la dirección que desea, despertando de manera congruente todo su potencial.” Hoy son muchas las organizaciones y los teóricos que conocen y desarrollan actividades de coaching en su día a día y dentro de sus trabajos; esta valiosa herramienta se ha extendido por el mundo y ahora no solo se reconoce a estados unidos por sus actividades de coaching, sino a España, Argentina, Colombia, México, entre otros, reconociendo este método como satisfactorio y eficiente para alcanzar altos niveles profesionales y personales.

La Federación Internacional de Coaching, es citada por Bon (2009: 11) donde brinda detalles sobre esta definición e insiste en que los “coach no aconsejan a sus clientes” y añade que “es el cliente quien tiene todas las respuestas”. Esto evidencia influencias socráticas, donde el cliente a través de las preguntas hechas por el coach encuentra solo las soluciones a las situaciones que se le presentan.

### **Coaching Gerencial**

En relación a este tema Acosta (2009) define al Coaching Gerencial como:

Un paradigma diferente para trabajar con las personas y lograr resultados. Es una manera de relacionarse y comunicarse en la cual el coach se compromete a trabajar, junto con la otra persona o equipo, utilizando todas sus competencias para posibilitar una apertura hacia nuevas posibilidades, para que puedan ocurrir otras acciones, generadoras de otros resultados. (p. 56)

Ello deja entrever como el Coaching Gerencial abre ventanas para indagar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión organizacional, las cuales se centran en un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas del liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas, así como una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión organizacional.

Además de un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia. Considerando que un sistema sinérgico de trabajo en equipo potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo, especialmente cuando se requiere del coaching para la optimización de recursos humanos de las empresas.

### **Características del Coaching**

Por su parte Dilts (2009:86), refiere que las características esenciales del coaching son: “concreta, interactiva, responsabilidad compartida, forma específica y respeto”. En este sentido se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje directo, que va al grano y anima a la persona a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Considerando además que en este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Siendo relevante, tomar en cuenta que tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del

desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación, estando orientado hacia la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

Así mismo, el líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching, como elemento de enlace en el desarrollo de la interacción para lograr resultados evidentemente significativos, siendo importante considerar la aceptación y respeto por la persona que está recibiendo la preparación. La mejor respuesta es el cambio de actitud y aceptación del modelo de desarrollo del coaching.

### **Etapas del Coaching**

De acuerdo a Flores (2010:124) establece que las etapas del Coaching “comienzan por algo obvio pero no siempre evidente reconocer y focalizar el problema o discrepancia, vinculando el contexto organizacional y características personales del Coach”. Considerando, que son importantes las características de la organización, las políticas organizacionales y de recursos humanos, las expectativas de las jefaturas u otros respecto del Coaching y del Coach.

Asimismo, esto genera de manera indispensable establecer una alianza explícita Coach/Coachee, lo que supone colaboración activa entre ambos con el objeto de satisfacer las necesidades del Coachee, además de diseñar estrategias personalizadas para las necesidades particulares, esto genera un acuerdo entre Coach y Coachee respecto de los objetivos y tareas del Coaching. Simultáneamente, la persona debe

reconocer la competencia y ascendencia del entrenador para ayudarlo y la dificultad para resolver la incongruencia por sí solo.

Es entonces, cuando se hace posible establecer la alianza. Sin este compromiso el Coaching no puede seguir avanzando ya que se movilizarán emociones fuertes, por lo que la empatía y la confianza son definitivamente indispensables sobre todo para los equipos de trabajo del área administrativa de toda organización. Una vez identificada la dificultad a trabajar, se deben acordar objetivos a cumplir, estableciendo compromisos de acción mutua y tareas a ejercitar, cuyos resultados se reportarán siempre a favor de la organización.

En cuanto a etapas y metodología, se dan algunas de las siguientes según Fuenzalida (2008):

En un primer paso se define un marco teórico o modelo de liderazgo y coaching. La organización precisa qué concepto de coaching utilizará y las competencias involucradas. Segundo, la definición de plan de trabajo y estrategia de comunicación. Etapa clave para disminuir resistencias al cambio e involucrar a los participantes en el programa. Como tercer paso, el proceso de evaluación o assessment de competencias. Permite definir una línea base sobre la cual comparar el progreso, a la vez que aporta antecedentes de los puntos que requieren mayor desarrollo.

En un cuarto paso, la devolución de Información de evaluación de competencias y formulación de Planes de Desarrollo. Es frecuente que los profesionales reaccionen con temor ante las evaluaciones, debido a los riesgos reales o percibidos de que aparecer con debilidades se traduzca en perjuicio para la carrera profesional.

La organización que realice evaluaciones debe ser clara y consistente en cuanto al buen uso de la información, comunicando con transparencia los resultados a los participantes. En la práctica, organizaciones y personas están utilizando el concepto de Coaching en relación a diferentes iniciativas. Entre ellas, es posible identificar dos acepciones:

Como proceso de cambio personal en que una persona es orientada por un coach; como habilidad que desarrollan quienes tienen responsabilidad en la conducción de equipos de trabajo. El elemento común de ambos usos es la creencia de que ante la necesidad de lograr objetivos en equipo es fundamental un estilo de conducción que permita que las personas aprendan a aprender, y a dirigir su desarrollo. El rol del coach es crear las condiciones para que los demás descubran nuevas opciones e innoven con éxito.

### **Modelo evaluativo del coaching**

Kirkpatrick (1998:7) propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la evaluación del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles clave: "Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados". En el nivel de reacción, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso. En el nivel de aprendizaje el contenido de coaching ya está asimilado, y el ejecutivo puede valorarlo en términos de habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia. En el tercer nivel, el de comportamiento, los cambios de comportamiento específicos se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de coaching, pudiendo ser evaluados. En el último nivel, el de resultados, se valoran los cambios que se han producido en el directivo y en su desempeño organizacional

## **Importancia del Coaching en las Organizaciones**

Con respecto a la importancia de la estrategia gerencial mencionada, Dilts (2009) plantea lo siguiente:

Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano. Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes. Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos. Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. (p. 110)

Lo anteriormente expuesto, destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables. Es necesario enfatizar que el Coaching Organizacional es una relación que empieza y termina en el espacio y tiempo psicológico del entorno organizacional y que, aunque roza otros ámbitos, el centro y razón de ser es la superación de quiebres en la institución.

### **Coaching para Equipos de Trabajo**

Esta disciplina novedosa, constituye un aporte sobre la visión de los seres humanos, en torno al lenguaje con el que se comunica y efectúa conversaciones con otros individuos. En este punto se orienta el proceso, al mostrar el poder de acción que se tiene como persona al formar parte de un equipo.

Al respecto Dilts (2009), estima que:

Para quienes comparten un objetivo de trabajo común, como lo son tanto un emprendimiento conjunto, como una gran organización, el reflexionar e intercambiar sobre la experiencia del día a día, será sólo el primer paso

de este camino de conversaciones que se darán entre el grupo constituido y su Coach. (p. 123)

Ello es así, ya que a lo largo del camino, se presentaran eventos no menos importantes como hacerse preguntas por la satisfacción de los logros obtenidos, las maneras de experimentar los momentos compartidos como grupo, y principalmente el funcionamiento como equipo de trabajo. Siendo imprescindible el reconocimiento de los cambios o avances.

Existen programas que se soportan en la capacitación para generar un cambio de prácticas de liderazgo, que promuevan el desarrollo de los equipos supervisados, en la perspectiva de coaching, manifiesta Fuenzalida (2008:6) "...en que el jefe es un facilitador, que más que supervisar tareas, crea un contexto propicio para la innovación y el aprendizaje". En este caso, las experiencias de evaluación y aprendizaje pueden ser individuales o grupales.

Las organizaciones definen de diferentes maneras los planes de trabajo. En empresas multinacionales es frecuente que se asuman como parte de programas institucionales de tipo estándar, que son impartidos de acuerdo a directrices comunes y con etapas predefinidas. En organizaciones locales el diseño varía, y es ajustado a la medida, con mayor o menor inversión de recursos en las diferentes etapas del proceso.

### **Teoría de Gestión de Recursos Humanos**

Ulrich (1986) fue uno de los autores pioneros en aplicar la Teoría de Recursos al campo de los recursos humanos, de acuerdo a Ordiz (2002:59) se apoyó parcialmente en este enfoque "para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva". Posteriormente Cappelli y Singh

(1992:7) plantearon las bases para la denominada "gestión estratégica de recursos humanos". Así, subrayaron la importancia de los recursos humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas a la empresa.

Sin embargo, es importante reconocer como punto de partida que una correcta gestión del personal no es la única base para alcanzar el éxito competitivo. Así pues, Pfeffer (1998b) citado por Ordiz (2002:59) explica que "una variación en su gestión no justifica todas las variaciones en los resultados empresariales". Este planteamiento es compartido por Guest (1997) quien, a pesar de considerar los recursos humanos como determinantes de la generación de rentas superiores, asume que la interacción de otros factores hace que el impacto de éstos sea débil en términos absolutos. No obstante, los recursos humanos se convierten en los colaboradores principales para maximizar las opciones estratégicas disponibles de la empresa. Utilizando los criterios desarrollados por Bamey (1991) citado por Ordiz (2002:59), "los recursos humanos son fuente de una ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y no tienen sustitutos".

Como recurso valioso, comenta Ordiz (2002:64) hace referencia a "la posibilidad de que otra empresa pueda compensar una ventaja basada en el capital humano con otros recursos, como, por ejemplo, una tecnología superior". A este respecto es importante resaltar dos cuestiones expresa el autor: "en primer lugar, los recursos humanos no se vuelven obsoletos". De hecho, determinados autores, como Ulrich (1998:15), afirman que "es el único activo de la empresa que se aprecia si la empresa prospera". Aunque el cambio tecnológico ha creado nuevos puestos, dejando obsoletas determinadas habilidades, la puesta en práctica de programas de formación constantes asegura que dichos trabajadores no se vuelvan obsoletos.

En segundo lugar, según Ordiz (2002:59) "cuando se manifiesta una habilidad superior de un trabajador, ésta es transferible a otros ámbitos de la empresa". De

hecho, Schmidt, Hunter y Pearlman (1979:333) concluyen que "las habilidades del personal de una empresa se desarrollan incluso en puestos de trabajo muy diferentes". Este estudio expresa Ordiz (2002) apoya el argumento de que, si la empresa cuenta con un equipo de trabajo que presente una actuación superior, aún en el caso de una modificación de la naturaleza de los puestos, los trabajadores desarrollarán habilidades y niveles de desempeño semejantes, ya que la ventaja se basa en las habilidades cognitivas de los trabajadores y no en las características concretas de los puestos de trabajo. Finalmente, también conviene recordar que los recursos humanos son el recurso que contribuye a integrar las capacidades elementales en otras de orden superior; desde esta perspectiva, resulta insustituible.

Esta teoría es un refuerzo para la investigación, ya que se determina la relación entre la persona en una organización y su relevancia como capital humano, destacando los beneficios que conllevan sus capacidades para obtener un beneficio, por esta razón se escogió como base, ya que el personal de la empresa en estudio es fundamental para alcanzar los objetivos y metas que la misma plantea.

### **Gestión de Recursos Humanos**

Es bien conocido que entre los recursos con los cuales dispone la organización están: los recursos materiales, naturales y fundamentalmente, los humanos, y una de las formas de obtener mayores beneficios de estos es a través de una buena gestión definida por Márquez, Rojas y Valor (2009:80) como "la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos".

Teniendo en cuenta esta definición de gestión, es importante conocer que en una organización, la Gestión de Recursos Humanos es la más relevante, siendo

definida por Perera (2010: 34), como “un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal que una empresa necesita para su éxito.”

Por Márquez y otros (2009:80) la definen como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”

A esto agrega Gómez (2011: 41), que en el proceso de Gestión de Recursos Humanos “intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose portales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.” Agregando dicho autor que de tal definición se desprende lo siguiente:

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa.

Para poner en funcionamiento a las personas de una organización es necesario definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización.

Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos.

Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales. (p. 41)

De esta manera, se ve reflejado el proceso de gestión de recursos humanos que se debe llevar a cabo en toda organización; pero también es de gran importancia señalar que este proceso ha tenido una evolución establecida en cuatro (4) fases, según refieren Márquez y otros (2009:81), a saber: "La fase administrativa, de gestión, de desarrollo y estratégica de los RRHH".

La fase administrativa, es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. las medidas a adoptar son de tipo reactivo. La de gestión, se empieza

a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

En la fase de desarrollo, se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la organización. se considera que las personas son elementos importantes para la organización y se busca su motivación y eficiencia. Por último, la gestión estratégica de los recursos humanos, está ligada a la estrategia de la organización. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa. (p. 81)

Pudiendo afirmarse del análisis de los aspectos expuestos que el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gestión estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

### **Teoría de Sistemas**

En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) explica Arnold y Osorio (2005:1) se presenta como "una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias".

En tanto el paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.

Bajo las consideraciones anteriores, la TGS según Arnold y Rodríguez (1990:1) "es un ejemplo de perspectiva científica. En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero sí con arreglo a

ellas podemos dirigir nuestra observación, haciéndola operar en contextos reconocibles".

Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes Arnold y Osorio (2005:1): "Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos; Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último, Promover una formalización (matemática) de estas leyes".

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) citado por Arnold (2005:1), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

Si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más equivalencias se reconozca entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más se experimente los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias.

La Teoría General de Sistemas, es un basamento teórico al plantear la interrelación entre los elementos de una organización, en este sentido, es aplicable a las funciones de recursos humanos que como subsistema que contribuye con los objetivos de la empresa, entre los mismos, se encuentran factores como la formación y desarrollo del personal a través del coaching, el liderazgo, entre otros.

## **Co-Desarrollo**

El Co desarrollo, para Alles (2009:143) "es un nuevo modelo de aprendizaje". Es el diseño de un método para competencias que luego se probó que era adecuado para la incorporación de conocimientos.

Según Alles (2009:143) "implica un ciclo de talleres presenciales a instancias de seguimiento". Es decir un taller de codesarrollo, seguimiento y luego otro taller de codesarrollo. Los pasos para este nuevo método según la autora son: "Presentar el tema, Poner en juego las competencias/ en práctica el conocimiento, Reflexión y auto evaluación, Plan de acción, Seguimiento".

El método de Codesarrollo es un proceso conformado por instancias presenciales y acciones de seguimiento, que ponen en juego las competencias y el conocimiento. Por tanto, se abre un espacio de reflexión sobre lo actuado y generar posteriores acciones de autodesarrollo para modificar comportamientos y ponerlos en práctica sobre todo en la gestión de recursos humanos que efectúe el gerente de la agencia en estudio, fortaleciendo el desarrollo del liderazgo y aprendizaje de los colaboradores.

## **Equipo de Trabajo**

Para tener éxito en el entorno empresarial actual, complejo y cambiante, se debe aprender una nueva forma de trabajar en equipo. Al respecto, Blanchard, Randolph y Grazier (2009: 31), establecen que "el siguiente nivel reemplaza el interés propio, la dependencia y el control por la asociación, la responsabilidad y el compromiso". La formación de trabajo en equipo, se ha convertido en una práctica usual en las empresas actuales, independientemente de las características de las organizaciones y de sus procesos; asumiendo roles definitivos para mejorar la eficiencia.

Entre los elementos que se deben tener en cuenta se tiene la información especialmente para comprender el coaching como herramienta gerencial para la optimización de la gestión de recursos humanos. Cabe considerar lo expuesto por Blanchard y otros (2009):

Funcionar como un equipo del siguiente nivel aumenta el nivel de intercambio de información porque los miembros del equipo juegan papeles más amplios en la monitorización de su propio trabajo. La gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y el negocio crece. (p. 37)

Llevar a los miembros de una organización a trabajar en equipo requiere el compartir la información. En este sentido Blanchard y otros (2009), proponen que:

El paso hacia los equipos del siguiente nivel empieza con el intercambio de información necesario para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad. Compartir información es absolutamente esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones. (p.38)

Evidentemente la información no es el único elemento necesario para la formación de trabajo en equipo. El poder de tomar decisiones es fundamental. El fomentar el empoderamiento de las personas, el nivel de involucramiento y responsabilidad crecen. En consecuencia, se estima que el poder se ve incrementado en la proporción en que un mayor número de individuos se involucra en los procesos de pensamiento de la organización.

Otra referencia a tomar en cuenta son los límites que se dan a los equipos de trabajo. Esto indica hasta donde llegan sus responsabilidades, las metas que se proponen y las acciones que deben realizar, al respecto Blanchard y otros (2009: 55), manifiestan al respecto que, "... los límites que deben definirse no pueden ser

abiertamente restrictivos pero, al mismo tiempo, no tan amplios como para que inhiban a la gente a la hora de llevar a cabo una acción”.

### **Procesos de funcionamiento del trabajo en equipo**

Crear esto en las empresas es una tarea que implica determinar quiénes lo formarán y cómo deben funcionar, a través de un proceso donde todos estén comprometidos, en este sentido Dilts (2009: 132), expresa que “Un proceso operativo da a un equipo una estructura sobre cómo deberá funcionar para completar su tarea o tareas. Para ser eficiente, un equipo debe tener procesos de funcionamiento claros y en los que sus miembros estén de acuerdo”.

Los principios sobre los cuales deben funcionar ayudan a los miembros a poner en marcha los valores que comparten en términos de cómo trabajan juntos. El rol que cada integrante va a tener, debe ser conocido e internalizado por cada uno, ya que las relaciones personales que se dan pueden influir para que el equipo no sea eficiente. A tales efectos, cuando asumen nuevos papeles o roles, habilidades y conocimientos es importante que los entiendan y asuman para ver resultados rápidos y tener respuestas inmediatas de sus acciones.

### **Desempeño de los Equipos de Trabajo**

Por naturaleza humana, todo individuo se relaciona con su entorno para satisfacer sus necesidades. En esta búsqueda, encuentra caminos que lo llevan a la formación de equipos. Desde el punto de vista organizacional, un equipo de trabajo no debe considerarse solo como un conjunto o conglomerado de dos o más personas que se juntan para un fin común. Existen algunas distinciones determinadas que caracterizan a los equipos en todas las organizaciones de trabajo.

Según Kinicki y Kreitner (2003: 276), con base en la Sociología, se define un grupo “como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad”. El desempeño de los grupos de trabajo ha sido objeto de análisis e investigaciones en los últimos años, debido al impacto que éstos aportan al logro de los objetivos en las organizaciones, contribuyendo con el desarrollo exitoso o en su defecto con el bajo perfil organizacional.

### **Administración de Recursos Humanos**

Los recursos humanos son uno de los factores fundamentales para que toda organización pueda mantenerse dentro del mercado, ya que a través de sus conocimientos, actitudes, habilidades, entre otras, le dan vida y funcionamiento a toda organización. Para que exista coordinación en las labores que el personal efectúa se necesita de un sistema de recursos humanos, que según Chiavenato (2007):

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 165)

Significa de acuerdo con Chiavenato (2007:165) "conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización". Por eso, para administrar el personal, es conveniente establecer un sistema de recursos humanos, ya que su gestión no funciona por sí solo, por cuanto están divididos en cinco subsistemas que se encuentran interrelacionados y son completamente interdependientes.

Estos se clasifican en provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal, los cuales constituyen un proceso global y dinámico que varía dependiendo de las situaciones y de los factores que ocurran en el entorno de la organización. Dessler (2006:2), por su parte señala que la administración de personal son los distintos “conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación”.

### **Departamento de Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Entre sus funciones esenciales destaca según Martínez (2007) las siguientes:

Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

Llevar el control de beneficios de los empleados.

Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.

Supervisar la administración de los programas de prueba.

Desarrollar un marco personal basado en competencias.  
Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales. (p. 4)

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Para Butteris (2009), el objeto de los recursos humanos es "contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios". Otros objetivos según el autor son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización. (p. 123).

En base a lo planteado se puede considerar que el objeto de recursos humanos como unidad en una organización es cumplir con los procesos internos para captar, mantener, desarrollar y apoyar al principal activo de la empresa, su capital humano.

### **Áreas del Departamento de Recursos Humanos**

El Departamento de recursos humanos según Butteris (2009), está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones laborales
- Desarrollo organizacional
- Base de datos y sistemas de información
- Auditoría de recursos humanos. (p. 127)

Esto quiere decir que, las áreas de un departamento de recursos humanos abarcan desde la determinación de las necesidades de personal, reclutamiento, selección, ingreso, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones, relaciones, desarrollo organizacional, base de datos, entre otros. De la agrupación de las mismas pueden surgir diferentes funciones.

### **Funciones de las principales áreas que componen el departamento de Recursos Humanos.**

Una vez identificadas las áreas que componen el sistema de recursos humanos, es conveniente agruparlas para establecer las funciones, actividades, procesos que se

realizan en cada una. Al respecto, Butteris (2009), las clasifica en diez funciones integrales las cuales son:

**Reclutamiento de Personal:** Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. Manifiesta Butteris (2009:130) que “Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Por lo tanto, el reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos.

**Selección de Personal:** El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Para Butteris (2009:132), “La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante”.

Puede definirse entonces la selección de recursos humanos, como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

**Evaluación de Desempeño:** Esta función permitirá conocer el desempeño del personal en su cargo.

**Compensación:** Para Butteris (2009:135), "Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrar esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

**Beneficios Sociales:** Constituyen actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales, sociales, materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud y bienestar, satisfacción y motivación del personal.

**Entrenamiento y Desarrollo:** Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. Realizar la detección de necesidades de adiestramiento para diagnosticar las brechas que se deben solventar.

**Higiene y Seguridad:** Se encarga de mantener la salud y bienestar físico y mental del personal, a través de políticas, normas, programas para prevenir y evitar accidentes y enfermedades ocupacionales.

**Relaciones Laborales:** Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

Desarrollo Organizacional: Para Butteris (2009:142), "EL desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total". Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Base de datos y sistemas de Información: Aclara Butteris (2009:142), que "El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

Auditoría: como última función Butteris (2009), explica que

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. (p. 143)

Diseño, descripción y análisis de cargos: La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace. Para un cargo, según Butteris (2009:132), explicando la definición de Chruden y Sherman (1998), "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos". Esta definición se puede interpretar como "el proceso que consiste en

determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización".

Siendo así, acota Butteris (2009):

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Por otra parte, el análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. (p. 132)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Una vez establecido el problema que se investigó y luego de efectuar una indagación bibliográfica del estado en que se encuentra el conocimiento relacionado con el mismo, se procedió a señalar la metodología empleada para abordar su estudio mediante la especificación del procedimiento e instrumento a aplicar a objeto de percibirlo, medirlo, registrarlo y analizarlo. El propósito de este capítulo fue el de señalar la metodología que se empleó para su estudio.

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

El tipo de investigación se ubicó en el contexto de los estudios de campo, ya que permitieron el análisis de los problemas basados en realidad, donde el propósito fue interpretar los hechos, sus causas y efectos. Por lo tanto, es de hacer mención que la orientación de la investigación estuvo dirigida a la recolección de datos directamente de la realidad donde se manifestó el problema en cuestión.

En base a lo planteado la investigación de campo, según la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL) (2012:11), se define como “el análisis sistemático de problemas con el objeto de describirlos de explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia”. En este caso los datos se recogieron directamente de la realidad donde se produjo el fenómeno que interesó a las investigadoras. Dadas las características de este estudio se buscó analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo.

Por otra parte, el nivel de investigación fue de naturaleza descriptiva. Con relación a este tipo de investigación Sabino (2009: 21), expresa que “consiste en describir las características fundamentales de los conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permita poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. Por lo tanto, se describieron aquellos aspectos más relevantes presentes en la organización en estudio para revelar las condiciones actuales de la gestión de coaching.

En cuanto al diseño de investigación, se ubicó como no experimental, ya que, se visualizaron los hechos tal como se presentaron en la vida real sin llegar a alterar las condiciones existentes en cuanto a acciones y tiempo a fin de analizarlos. Al respecto Palella y Martins (2012:87), lo definen como "es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable".

### **Estrategia Metodológica**

El trabajo tuvo su razón en un conjunto de pasos que corresponde a la estrategia metodológica que las investigadoras se plantearon para lograr el alcance de los objetivos específicos, entre los cuales se incluyó el diagnóstico, la revisión bibliográfica, el uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como técnicas de análisis. En el diseño de la investigación, se desarrollaron las siguientes fases:

Como primera fase, correspondió al diagnóstico de la situación laboral que presentan la empresa en estudio, en relación al diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa del sector bancario, también la identificación de los factores internos y externos que afectan la gestión de recursos humanos y por último la determinación de la gestión de Coaching que desarrolla la

empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo, a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que contribuyeron a su desarrollo, tal como el entendimiento y alcance de la problemática, delimitando el planteamiento del problema.

En la segunda fase, las investigadoras abordaron la búsqueda de la información en fuentes secundarias, a través de la revisión y lectura de textos, documentos, archivos electrónicos, entre otros, que directa o indirectamente estuvieron vinculadas con el problema. Incluyendo el desarrollo y organización de los aspectos recabados para dar el contexto al marco teórico de la investigación.

Para culminar con la incorporación de los procedimientos de recolección de datos pertinentes a la investigación, estableciendo la población y muestra; así mismo las técnicas de análisis para el tratamiento de la información resultante y su posterior análisis, logrando fundamentar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

En otro aspecto, la estrategia metodológica abarcó construir el sistema de variables a través de la operacionalización de los objetivos. Esto permitió desglosar cada uno obteniendo las dimensiones, indicadores, ítems, fuente y técnicas. Por ende, en esta investigación cada objetivo específico se operacionalizó para manejar un mayor nivel de comprensión de los mismos.

Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición.

Para lograr respuestas a las interrogantes se elaboró el cuadro Técnico Metodológico (ver cuadro 1). Señala Delgado, Colombo y Orfila (2008):

Que esto ayuda de manera resumida los aspectos relevantes de investigación. En él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos. (p. 261)

Al respecto, las dimensiones o factores de los objetivos fueron:

Objetivo específico 1: Gestión de recursos humanos

Objetivo específico 2: Factores internos y externos que afectan la gestión de recursos humanos

Objetivo 3: Coaching

### Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo.

Objetivos específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e instrumentos
Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario.	Gestión de Recursos Humanos	Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, adiestramiento, compensación y evaluación.	1. Administración de recursos humanos	1.1. Políticas de personal 1.1. Planificación 1.2. Organización 1.3. Dirección 1.4. Seguimiento y control	Empleados de la empresa	Encuesta (cuestionario)
			2. Adiestramiento de personal	2.1. Planes de adiestramiento 2.2. Desarrollo de personal 2.3. Detección de necesidades de adiestramiento		
			3. Análisis de cargo	3.1. Descripciones de cargo 3.2. Necesidades de puestos de trabajo 3.3. Duplicidad de funciones		
			4. Selección de personal	4.1. Proceso 4.2. Pronóstico		
			5. Compensación de personal	5.1. Remuneración 5.2. Desempeño 5.3. Remuneración acorde al cargo		

Fuente: Barrios y Rea (2014)

### Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo

Continuación

Objetivos específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e instrumentos
Identificar las brechas existentes en la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario en función de los objetivos que se desean alcanzar	Brechas existentes en la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario en función de los objetivos que se desean alcanzar.	Elementos internos (valores, motivación, actitudes, liderazgo). Y elementos externos (situación económica y social, productiva, entre otros) que inciden en la gestión de recursos humanos.	6. Internos	6.1. Actitudes de los empleados. 6.2. Conocimientos adquiridos 6.3. Satisfacción laboral 6.4. Incentivos personales 6.5. Incentivos laborales 6.6. Motivación del empleado 6.8. Percepción del clima organizacional 6.9. Liderazgo ejercido 6.10. Ascensos y promociones	Gerente	Entrevista (guía de entrevista)
			7. Externos	7.1. Clientes (atención) 7.2. Contexto Político 7.3. Contexto económico 7.4. Contexto social		

Fuente: Barrios y Rea (2014)

**Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo General:** Analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo.

Continuación

Objetivos específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e instrumentos
Señalar elementos apropiados para el desarrollo de un programa utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario	Coaching	El coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas	8. Metas	8.1. Fijación de metas 8.2. Alcance de metas	Gerente	Entrevista (guía de entrevista)
			9. Reuniones del personal	9.1. Asistencia a las reuniones 9.1. Participación en las reuniones		
			10. Integración de los grupos	10.1. Conformación de equipos 10.2. Cohesión del equipo de trabajo		
			11. Método	11.1. Método de coaching aplicado 11.2. Técnicas de coaching aplicadas. 11.3. Terapias de grupos simples y complejas		
			12. Competencias	12.1. Competencias gerenciales esperadas 12.2. Competencias gerenciales adquiridas		

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos de la presente investigación se seleccionaron de acuerdo a la realidad, necesidades y tipos de investigación, correspondiendo así a fuentes primarias, los medios idóneos de registro de información vinculados con los objetivos de estudio.

### **Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos son una matriz metodológica que orientó la recopilación de informaciones, datos u opiniones de la muestra seleccionada. Por lo tanto, en función de los objetivos específicos formulados, vale señalar que entre las técnicas de recolección de datos que se emplearon: la entrevista y encuesta, las cuales permitieron analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo.

En relación a la entrevista, Palella y Martins (2012:119), manifiestan que "es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas, cara a cara; el entrevistador investigador y el entrevistado, la intención es obtener información que posee este último". En este respecto, se realizó la entrevista a la Gerente de la Agencia de la empresa en estudio. La misma estuvo constituida por diez (10) preguntas abiertas a fin de conocer las brechas existentes en la organización en relación al coaching aplicado por el departamento de recursos humanos.

Por otra parte, la encuesta aplicada a las personas, facilitó la recolección de información a través de un instrumento contentivo de una serie de interrogantes sobre el tema central del presente estudio. Al respecto, la encuesta, es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

## **Instrumentos de Recolección de Datos**

El instrumento sintetizó en sí toda la tarea previa de investigación; resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables y conceptos utilizados. Dentro de la investigación planteada, se tomó como instrumentos el guión de entrevista y el cuestionario.

En relación a guión de entrevista para Palella y Martins (2012:127) "es un instrumento que forma parte de la técnica de la entrevista", pudiéndose identificar síntomas y consecuencias de la situación presente en la empresa caso de estudio referente a los factores internos y externos que afectan la gestión de recursos humanos.

En otro sentido, mediante la aplicación de un cuestionario, se obtuvo información para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Es importante resaltar que, el cuestionario contuvo los aspectos del estudio que se consideraron esenciales, permitió además, aislar ciertas situaciones que interesaron principalmente; para identificar el objeto del estudio.

## **Población y Muestra**

En este caso la población, objeto de este estudio estuvo conformada por los trabajadores de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia – Estado Carabobo, que fue constituida por un total de treinta (30) empleados y la Gerente de la agencia, los cuales representaron el 100% de la población en estudio. También se debe mencionar que se escogió a la totalidad de la población por ser pequeña y finita considerándose censal. Para Palella y Martis (2012:105) la población censal "abarca la totalidad de la población".

En tanto, se entiende por muestra, una parte representativa de la población, según Arias (2006:82) “la muestra es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. Dado lo reducido del tamaño de la población, la muestra fue igual a esta, por lo que se consideró una muestra de tipo censal.

### **Validez del Instrumento**

Siendo los instrumentos de medición artificios diseñados a finalidad de facilitar la apreciación y medición de las manifestaciones, perceptibles o no del fenómeno, en virtud de poseer la cualidad de captar al menos una de las señales que emitieron así como de transformarlas en otras que sean percibidas por quien los utiliza, en tanto que los instrumentos de recolección de datos fueron todos aquellos formatos en los que se registró lo que se observó y/o midió con los primeros para su posterior procesamiento y análisis. Por lo que ambos instrumentos se complementaron.

Por otra parte, Balestrini (2006:139) señala que la validez en términos generales “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para determinar la validez del instrumento existen diversos procedimientos, cuya escogencia depende tanto de la naturaleza del fenómeno que se mide como del grado de innovación de los mismos. A cada clase de manifestación de los fenómenos le corresponde un método específico de evaluación y un instrumento adecuado para hacerlo. Cuando se trata de instrumentos estandarizados, juega un rol fundamental la correspondencia entre su función y la definición operacional de la variable que se mide, a esto se le conoce con el nombre de Validación por Constructo.

Cuando el instrumento no existe, se hace necesario crearlo por lo que además del método de validación por constructo se debe emplear el método de Validación por Juicio de Expertos lo que consiste en presentárselo a especialistas para que, basados en sus pericias, evalúen la pertinencia del mismo.

## **Técnicas de Análisis de la Información**

Una vez obtenida y recopilada la información, se continuó de manera inmediata con su procesamiento; esto implicó el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica y precisa los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados. Lo que se buscó con esto fue, que la variable reflejé el contenido específico de su dimensión; por cuanto el objetivo final fue elaborar con ellos cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos, de tal modo que se sintetizaron sus valores y puedan, a partir de ellos, extraer análisis teóricos de interpretación de resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La presente investigación, tuvo como propósito Analizar el Coaching como estrategia de Co-desarrollo para la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo. En tal sentido, se aplicaron como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta; así como, un cuestionario que contiene opciones de respuestas cerradas policotómicas con cinco opciones: 5: Siempre, 4: Casi Siempre, 3: Con Frecuencia, 2: A Veces y 1: Nunca. A través de las mismas se obtuvo información relevante, necesaria para el diagnóstico de la situación base para sustentar el análisis de la investigación.

Conforme al cuestionario, los datos recolectados y tabulados se mostraron a través de técnicas estadísticas descriptivas, que permitieron un análisis de las respuestas, indicando la proporción entre los resultados obtenidos. Para la presentación, las investigadoras se valieron de tablas estadísticas y de gráficas de tortas, con los porcentajes de las respuestas de cada ítems. Para el análisis y presentación de los resultados, se realizó un análisis integral de las observaciones registradas en el instrumento vinculadas con las teorías que sustentaron la investigación.

Por otra parte, el guión de entrevista fue presentado teniendo en cuenta las respuestas exactas emitidas por el entrevistado; por tanto, el análisis cualitativo del investigador fue en función de los criterios emitidos por el Gerente de la agencia. De seguidas, se hizo la presentación de las respuestas.

**Dimensión: Gestión de Recursos Humanos**

**Indicador: Administración de recursos humanos**

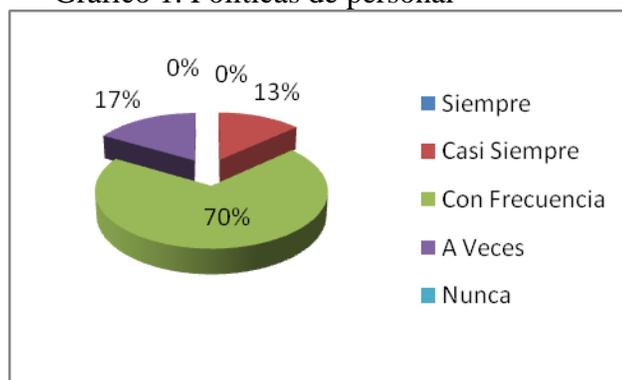
Ítem 1. ¿Piensa usted que la gestión de recursos humanos en el manejo de las políticas del área es adecuada?

Cuadro 2. Políticas de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	13
Con Frecuencia	21	70
A Veces	5	17
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 1. Políticas de personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un total del 70% de la población encuestada, consideró que con frecuencia la gestión de recursos humanos en el manejo de las políticas del área es adecuada, mientras que un 17% indicó que a veces, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 13% opinó que casi siempre. Cabe destacar, que la gestión de recursos humanos constituye un proceso muy amplio que

abarca una multiplicidad de funciones, sin embargo, se pudo apreciar en la muestra representada, que dicha gestión dentro de la organización bajo estudio no es la más satisfactoria.

En este sentido refiere Flores (2010: 124), que “Una vez identificada la dificultad a trabajar, se deben acordar objetivos a cumplir, estableciendo compromisos de acción mutua y tareas a ejercitar, cuyos resultados se reportarán siempre serán a favor de la organización”.

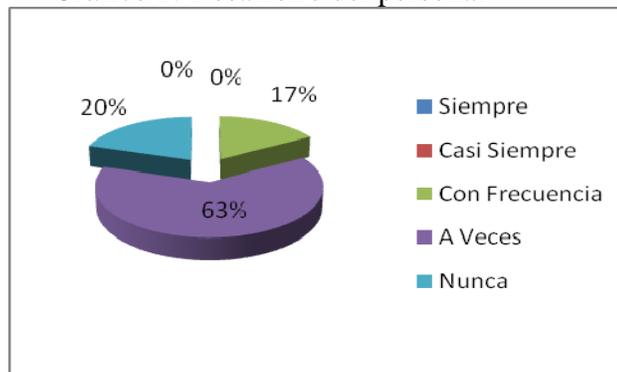
Ítem 2. ¿La empresa practica como política de recursos humanos el desarrollo del personal?

Cuadro 3. Desarrollo del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	5	17
A Veces	19	63
Nunca	6	20
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 2. Desarrollo del personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** El presente gráfico permitió observar que el 63% indicó que a veces la empresa practica como política de recursos humanos el desarrollo del personal, mientras que un 20% manifestó que nunca, el 17% contestó que con frecuencia. Esta situación evidenció la falta de eficiencia en las políticas implementadas en tales procesos desarrollados por la entidad. Para Butteris (2009:123), entre otros objetivos de los recursos humanos se encuentran: “1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad motivación para realizar los objetivos de la organización”.

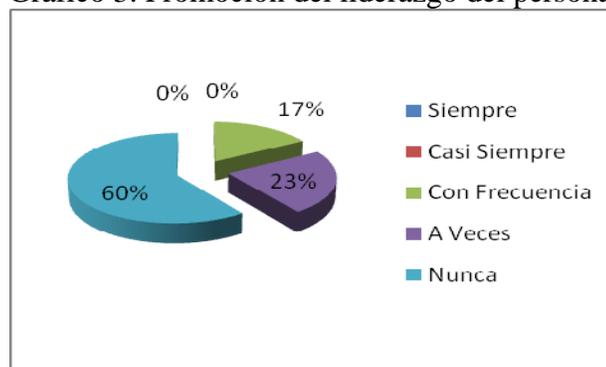
Ítem 3. ¿La empresa promueve el liderazgo del personal como política de recursos humanos?

Cuadro 4. Promoción del liderazgo del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	5	17
A Veces	7	23
Nunca	18	60
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 3. Promoción del liderazgo del personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Los resultados recabados del presente ítem, mostraron que un 60% manifestó que nunca la empresa promueve el liderazgo del personal como política de recursos humanos, mientras que un 23% indicó que a veces, adicionalmente otro sector de la población del 17% refirió que con frecuencia. De lo cual se infiere que el liderazgo no ha logrado los resultados esperados, se evidencio una apreciación negativa generalizada por parte de los empleados en este sentido.

Los programas fundados en la capacitación conciben un cambio de prácticas de liderazgo, al respecto señala Fuenzalida (2008: 6) "...en que el jefe es un facilitador, que más que supervisar tareas, crea un contexto propicio para la innovación y el aprendizaje". En este supuesto, las experiencias de evaluación y aprendizaje pueden ser individuales o grupales.

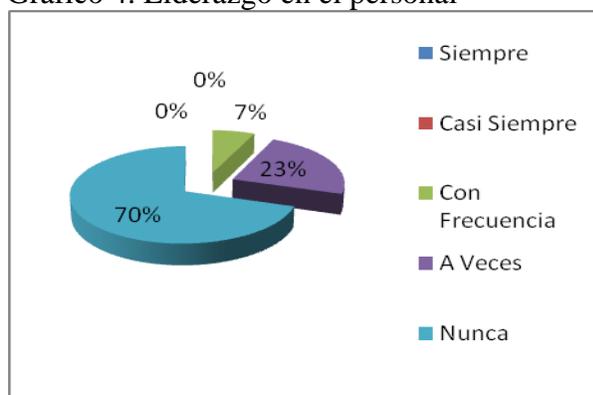
Ítem 4. ¿Percibe que los procesos para desarrollar el liderazgo en el personal son eficientes?

Cuadro 5.Liderazgo en el personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	2	7
A Veces	7	23
Nunca	21	70
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 4. Liderazgo en el personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

*Análisis:* Del gráfico anterior se pudo observar que un 70% manifestó que nunca los procesos para desarrollar el liderazgo en el personal son eficientes, mientras que un 23% indicó que a veces, adicionalmente otro sector de la población del 7% refirió que con frecuencia. Ello indica que la mayoría de la población encuestada percibe que tales procesos no se cumplen a cabalidad. Entre las funciones esenciales del departamento de recursos humanos, reseña Martínez (2007: 4) entre otras: “Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

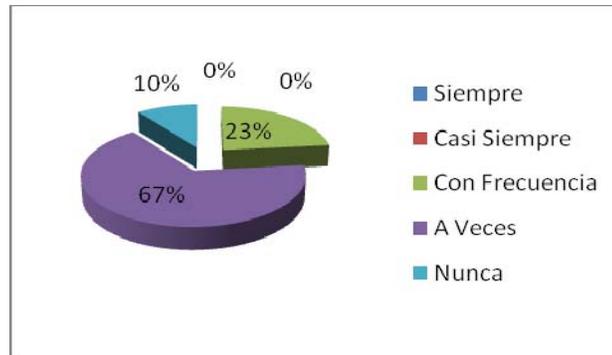
Ítem 5. ¿Cree usted que la planificación del recurso humano es adecuada?

Cuadro 6. Planificación del recurso humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	7	23
A Veces	20	67
Nunca	3	10
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 5. Planificación del recurso humano



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que el 67% indicó que a veces la planificación del recurso humano es adecuada, adicionalmente otro sector de la población del 23% refirió que con frecuencia y finalmente un 10% manifestó que nunca. De lo cual se desprende que no se están aplicando los procesos vinculados a la planificación del recurso humano, lo cual se estima negativo para la organización. Al respecto, Chiavenato (2007) consideró en relación a la administración del recurso humano: "Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal... (p. 165)

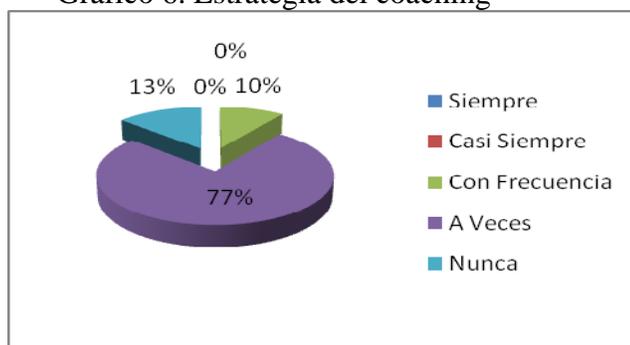
Ítem 6. ¿Considera que la estrategia del Coaching en la gestión de recursos humanos ha sido efectiva?

Cuadro 7. Estrategia del Coaching

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	3	10
A Veces	23	77
Nunca	4	13
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 6. Estrategia del coaching



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** En los resultados el 77% indicó que a veces la estrategia del coaching en la gestión de recursos humanos ha sido efectiva, el 13% manifestó que nunca y el 10% que con frecuencia. Lo cual denota que el personal no tiene confianza en los resultados de las estrategias aplicadas en este sentido. Por su parte, Wolk (2010) señala el coaching como actividad genérica que busca desarrollar la capacidad de identificar y solucionar conflictos o barreras que las personas suelen encontrar en el camino al logro de sus metas, por lo que efectivamente en las organizaciones se enfoca en el mejorar la efectividad en el desempeño de sus miembros a través del apoyo de la gestión de recursos humanos que lo utiliza como estrategia.

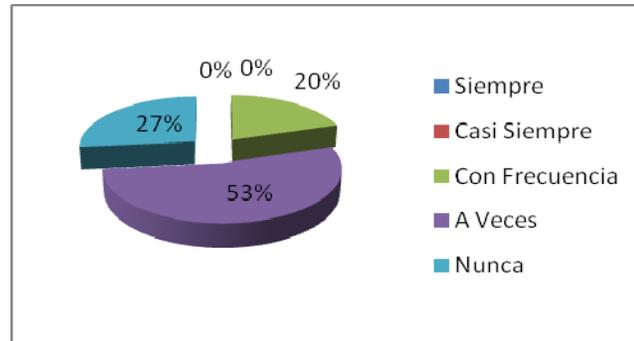
Ítem 7. ¿Considera que se cumple con la planificación de recursos humanos?

Cuadro 8. Planificación de recursos humanos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	6	20
A Veces	16	53
Nunca	8	27
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 7. Planificación de recursos humanos



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un 53% indicó que a veces, un 27% manifestó que nunca, otro sector de la población del 20% refirió que con frecuencia se cumple con la planificación de recursos humanos. Ello demuestra que el grueso de la población sometida a encuesta estimó que no es idóneo el programa de planificación implementado por la entidad.

Para Butteris (2009:123), otros objetivos del área de recursos humanos es: "Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles". Esto se logra con una planificación del personal.

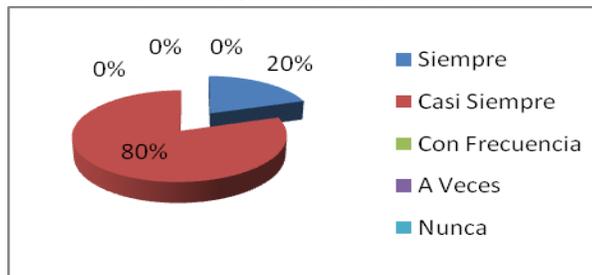
Ítem 8. ¿Considera que se respetan las líneas de mando?

Cuadro 9. Líneas de mando

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20
Casi Siempre	24	80
Con Frecuencia	0	0
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 8. Líneas de mando



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un 80% contestó casi siempre, el 20% siempre se respetan las líneas de mando. Al respecto, se pudo verificar que hay efectividad en el cumplimiento de las referidas líneas de mando por parte del personal. Para Butteris (2009:123), el objeto de los recursos humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios”. Otros objetivos según el autor son: "Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización". Esto da a entender que el área de recursos humanos debe tener un nivel de asesor o staff, dada las funciones de apoyo que ejecuta. Por lo tanto, no debería detentar autoridad en la línea de mando, sino para los empleados internos.

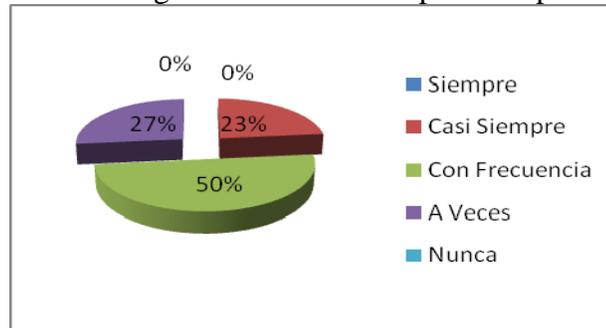
Ítem 9. ¿Se hace seguimiento del desempeño del personal?

Cuadro 10. Seguimiento del desempeño del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	7	23
Con Frecuencia	15	50
A Veces	8	27
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 9. Seguimiento del desempeño del personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que el 50% refirió que con frecuencia se hace seguimiento del desempeño del personal, el 27% a veces, el 23% opinó que casi siempre. De los resultados obtenidos se muestra que al no hacerse un seguimiento estricto del desempeño de los empleados sus labores pueden verse desatendidas.

Al respecto acota Sánchez (2010: 6), que “la gerencia representa una actividad de carácter administrativo que abarca la dirección, organización, coordinación, manejo, control, seguimiento del personal, así como evaluación del desempeño de los recursos humanos y materiales, adscritos a cada organización.”

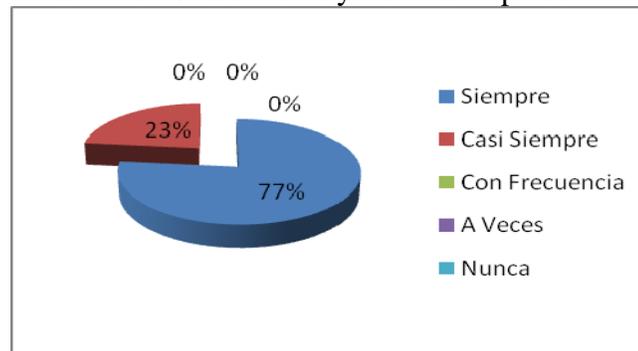
Ítem 10. ¿Se aplican controles y normas al personal para cumplir con las metas?

Cuadro 11. Controles y normas al personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	77
Casi Siempre	7	23
Con Frecuencia	0	0
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 10. Controles y normas al personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un total del 77% de la población encuestada, consideró que se aplican controles y normas al personal para cumplir con las metas, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 23% opinó que casi siempre. De lo cual se infiere que la organización establece metas y logros para ser alcanzados por su personal para optimizar sus recursos de forma eficiente. En este sentido, Chiavenato (2007) manifiesta que entre las funciones del área de recursos humanos también se encuentra fijar reglas, normas, controles para garantizar el mejor desempeño del trabajador garantizando la eficacia organizativa.

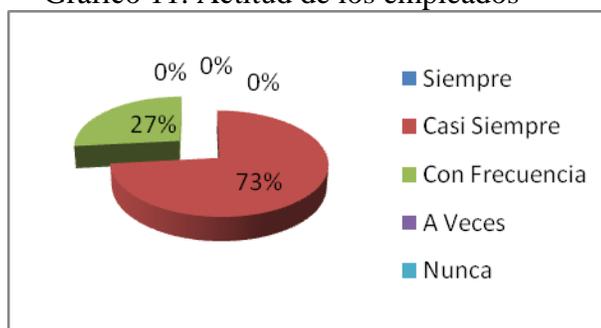
Ítem 11. ¿La actitud de los empleados es reflejo de la gestión del recurso humano en la empresa?

Cuadro 12. Actitud de los empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	22	73
Con Frecuencia	8	27
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 11. Actitud de los empleados



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un 73% opinó que casi siempre la actitud de los empleados es reflejo de la gestión del recurso humano en la empresa, otro sector de la población del 27% refirió que con frecuencia. Estos valores expresan que en el área administrativa se desarrollan actividades de forma coherente que son transmitidas claramente a los empleados quienes tienen una guía y un perfil determinado a seguir dada la buena gestión que realiza la entidad en este sentido. Chiavenato (2007:165) "Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización".

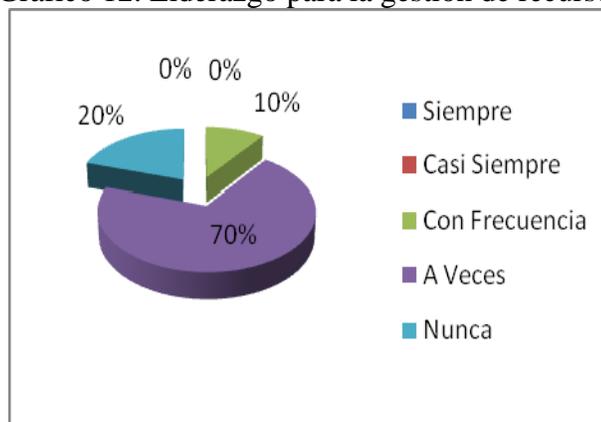
Ítem 12. ¿Cree que el liderazgo ejercido para la gestión de recursos humanos es pertinente?

Cuadro 13. Liderazgo para la gestión de recursos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	3	10
A Veces	21	70
Nunca	6	20
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 12. Liderazgo para la gestión de recursos



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** El presente gráfico arrojó como resultado que el 70% indicó que a veces, un 20% manifestó que nunca el liderazgo ejercido para la gestión de recursos humanos es pertinente, adicionalmente otro sector de la población del 10% refirió que con frecuencia. Las respuestas aportadas en el presente ítem muestran el liderazgo ejercido en la organización por el área de recursos humanos no es el más apto ni el más adecuado. Significa de acuerdo con Chiavenato (2007:165) "conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable".

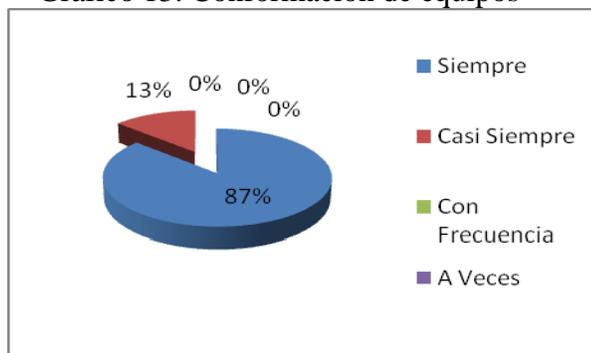
Ítem 13. ¿Cree que a través del coaching se ha facilitado la conformación de equipos?

Cuadro 14. Conformación de equipos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	87
Casi Siempre	4	13
Con Frecuencia	0	0
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 13. Conformación de equipos



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se observó en los resultados que un 87% refirió que a través del coaching se ha facilitado la conformación de equipos, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 13% opinó que casi siempre. Lo cual demostró que la organización ha aplicado esta novedosa herramienta adecuadamente lo que ha permitido la conformación de equipos que podrán laborar conjuntamente en beneficio tanto de la entidad como de los mismos empleados. De acuerdo con Dilts (2009: 132), “Un proceso operativo da a un equipo una estructura sobre cómo deberá funcionar para completar su tarea o tareas. Para ser eficiente, un equipo debe tener procesos de funcionamiento claros y en los que sus miembros estén de acuerdo”.

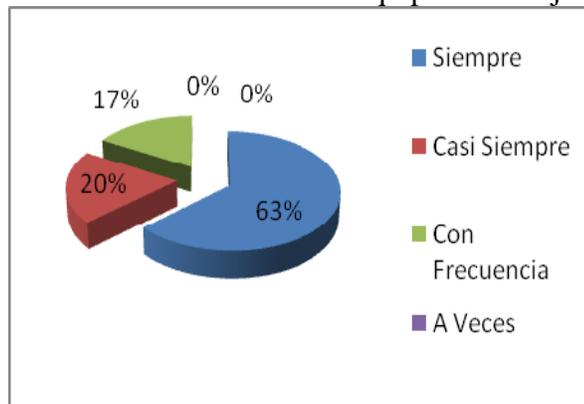
Ítem 14. ¿Se ha logrado la cohesión del equipo de trabajo a través del coaching?

Cuadro 15. Cohesión del equipo de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	63
Casi Siempre	6	20
Con Frecuencia	5	17
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 14. Cohesión del equipo de trabajo



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Los resultados que muestran el gráfico anterior indicaron que un total del 63% de la población encuestada, consideró que se ha logrado la cohesión del equipo de trabajo a través del coaching, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 20% opinó que casi siempre, adicionalmente otro sector de la población del 17% refirió que con frecuencia. Tal situación beneficia a la empresa, ya que los equipos conformados podrán laborar fusionada y armónicamente, agilizando todos los procesos.

Al respecto Dilts (2009), estima que:

Para quienes comparten un objetivo de trabajo común, como lo son tanto un emprendimiento conjunto, como una gran organización, el reflexionar e intercambiar sobre la experiencia del día a día, será sólo el primer paso de este camino de conversaciones que se darán entre el grupo constituido y su Coach. (p. 123)

**Indicador: Adiestramiento de personal**

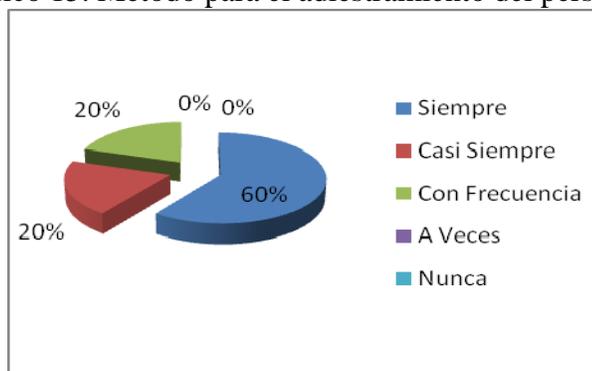
Ítem 15. ¿El proceso del coaching como método para el adiestramiento del personal ha sido efectivo?

Cuadro 16. Método para el adiestramiento del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	60
Casi Siempre	6	20
Con Frecuencia	6	20
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 15. Método para el adiestramiento del personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** En este ítem, se demostró que el 60% de la población encuestada, consideró que el proceso del coaching como método para el adiestramiento del personal ha sido efectivo, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 20% opinó que casi siempre, adicionalmente otro sector de la población del 20% refirió que con frecuencia, mientras que un 0% indicó que a veces y finalmente un 0% manifestó que nunca. Quedando así evidenciado como los métodos de

adiestramiento a través del coaching han cumplido su finalidad, siendo el adiestramiento una de sus funciones claves.

Para fundamentar estos resultados Wolk (2010) señala que el coaching como actividad genérica que busca desarrollar la capacidad de identificar y solucionar conflictos o barreras que las personas suelen encontrar en el camino al logro de sus metas, por lo que efectivamente en las organizaciones se enfoca en el mejorar la efectividad en el desempeño de sus miembros

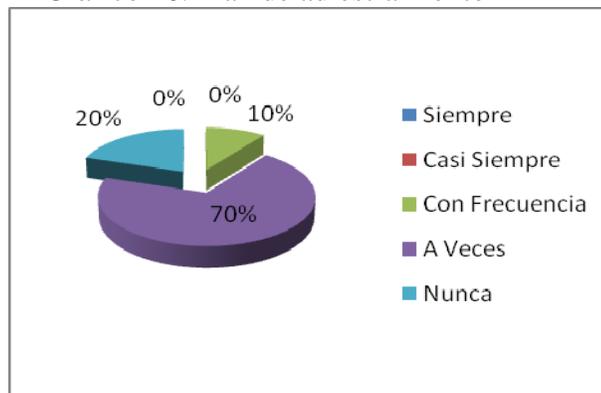
Ítem 16. ¿Frecuentemente los incluyen en el plan de adiestramiento?

Cuadro 17. Plan de adiestramiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	3	10
A Veces	21	70
Nunca	6	20
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 16. Plan de adiestramiento



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** El resultado reflejado en el gráfico anterior mostró que el 70% indicó que a veces, un 20% manifestó que nunca y el 10% refirió que con frecuencia los incluyen en el plan de adiestramiento. De tales resultados se infirió que los empleados se encuentran ávidos de planes de adiestramiento por parte de la organización que no ha tomado previsiones en tal aspecto. Cabe destacar que entre sus funciones esenciales del departamento de recursos humanos según Martínez (2007:4) destaca el adiestramiento del personal: "Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal".

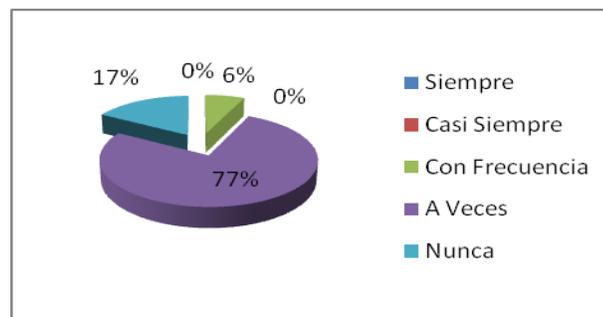
Ítem 17. ¿Considera que la empresa hace esfuerzo en mantener el desarrollo del personal?

Cuadro 18. Mantenimiento del desarrollo del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	2	6
A Veces	23	77
Nunca	5	17
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 17. Mantenimiento del desarrollo del personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un 77% manifestó que nunca, 17% indicó que a veces y el 6% refirió que con frecuencia la empresa hace esfuerzo en mantener el desarrollo del personal. En consecuencia, la no aplicación de tales planes obstaculiza el rendimiento del personal en perjuicio de la entidad.

Para Butteris (2009:135) "su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo".

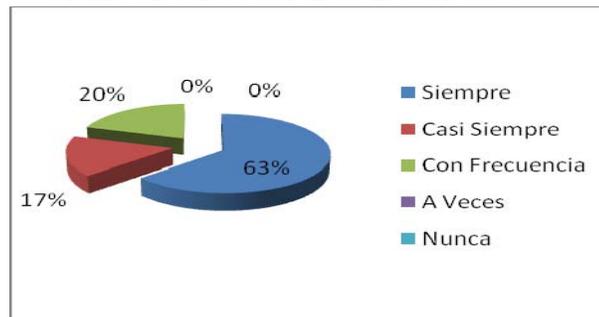
Ítem 18. ¿Piensa que el proceso de detección de necesidades frecuentemente es efectivo?

Cuadro 19. Detección de necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	63
Casi Siempre	5	17
Con Frecuencia	6	20
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 18. Detección de necesidades



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un total del 63% de la población encuestada, consideró que el proceso de detección de necesidades frecuentemente es efectivo, otro sector de los encuestados del 20% refirió que con frecuencia, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 17% opinó que casi siempre. Al respecto, se verificó entonces que la entidad le da preeminencia a tales deficiencias con el propósito de subsanarlas.

Es importante mencionar, que el adiestramiento de personal se nutre de los resultados obtenidos de la detección de necesidades. Según Para Butteris (2009:135) "Realizar la detección de necesidades de adiestramiento para diagnosticar las brechas que se deben solventar".

**Indicador: Análisis de cargo**

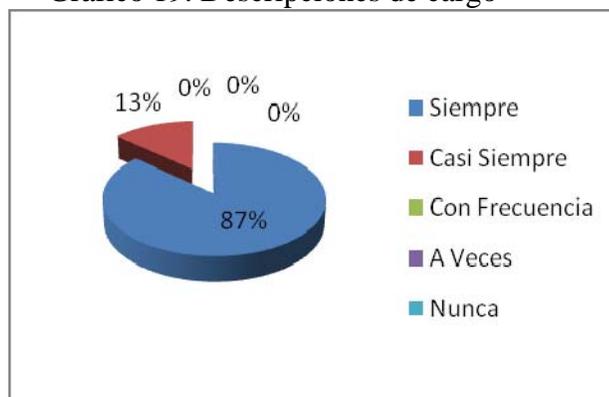
Ítem 19.¿Las descripciones de cargo reflejan los elementos según las funciones y tareas ejecutadas por el ocupante?

Cuadro 20. Descripciones de cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	87
Casi Siempre	4	13
Con Frecuencia	0	0
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 19. Descripciones de cargo



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un total del 87% de la población encuestada, consideró que las descripciones de cargo reflejan los elementos según las funciones y tareas ejecutadas por el ocupante, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 13% opinó que casi siempre. Ello evidenció que la empresa le da la importancia que merece tal circunstancia, ya que ello repercute en el desempeño y rendimiento de los empleados.

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace. Para un cargo, según Butteris (2009:132), explicando la definición de Chruden y Sherman (1998), "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos".

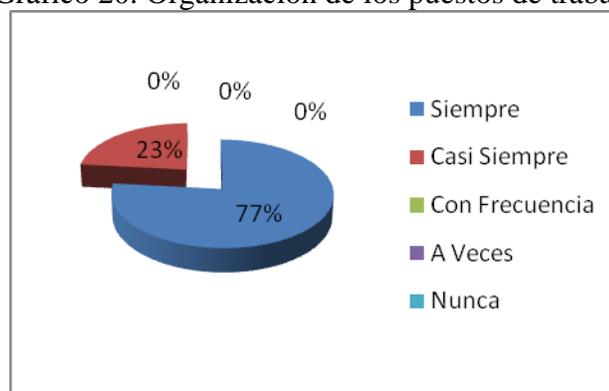
Ítem 20. ¿Están organizados los puestos de trabajo según las necesidades de los departamentos?

Cuadro 21. Organización de los puestos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	77
Casi Siempre	7	23
Con Frecuencia	0	0
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 20. Organización de los puestos de trabajo



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** De los resultados de la gráfica anterior se observó que un total del 77% de la población encuestada, consideró que están organizados los puestos de trabajo según las necesidades de los departamentos, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 23% opinó que casi siempre. De lo cual se infirió que la entidad ha implementado esta técnica para mantener organizado la estructura de cargo según las tareas, actividades organizativas.

Butteris (2009:132), esta definición se puede interpretar como "el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización".

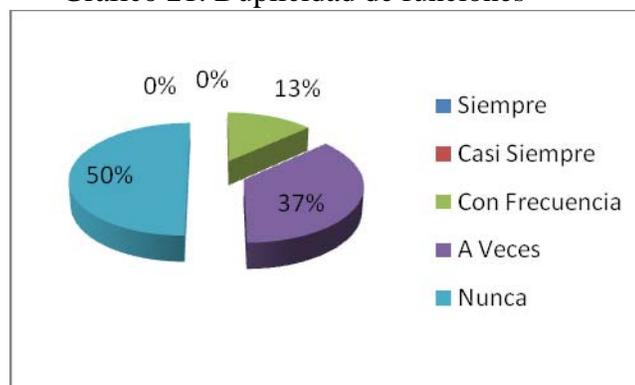
Ítem 21. ¿Existe duplicidad de funciones que afecta el desempeño de los trabajadores?

Cuadro 22. Duplicidad de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	4	13
A Veces	11	37
Nunca	15	50
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 21. Duplicidad de funciones



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un 50% manifestó que nunca, mientras que un 37% indicó que a veces, 13% refirió que con frecuencia la duplicidad de funciones

afecta el desempeño de los trabajadores. Las respuestas emitidas en el presente ítem demostraron una vez más que las descripciones de cargo se encuentran bien definidas, por lo que no hay lugar a duplicidad de funciones. La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo.

***Indicador: Selección de personal***

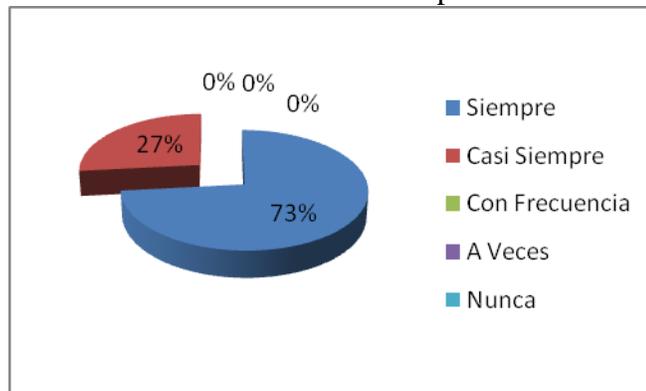
Ítem 22.¿Considera que el proceso de selección de personal se ajusta a las necesidades actuales de la empresa?

Cuadro 23. Proceso de selección de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	73
Casi Siempre	8	27
Con Frecuencia	0	0
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 22. Proceso de selección de personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un total del 73% de la población encuestada, consideró que el proceso de selección de personal se ajusta a las necesidades actuales de la empresa, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 27% opinó que casi siempre. De lo cual se evidenció que la entidad se ajusta de forma óptima a los procedimientos y actividades inherentes a la Administración de Recursos Humanos, dentro de los cuales figura la selección de personal.

Para Butteris (2009:132), “La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante”.

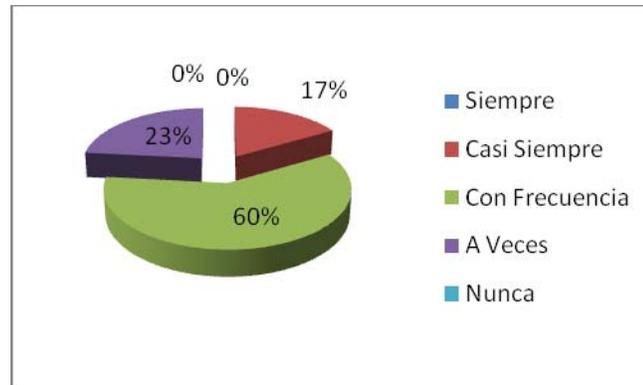
Ítem 23. ¿El proceso de selección que aplica la empresa permite pronosticar el desarrollo del empleado en su puesto de trabajo?

Cuadro24. Proceso de selección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	5	17
Con Frecuencia	18	60
A Veces	7	23
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 23. Proceso de selección



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Los resultados arrojados por el anterior ítem, mostraron que un 60% refirió que con frecuencia, mientras que un 23% indicó que a veces, 17% opinó que casi siempre el proceso de selección que aplica la empresa permite pronosticar el desarrollo del empleado en su puesto de trabajo. De lo cual se infirió que aun cuando el proceso de selección es realizado correctamente, existen deficiencias en este sentido, ya que ello no garantiza el pleno desarrollo del empleado una vez que ingresa a la organización.

Puede decirse entonces la selección de recursos humanos, es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia, el desempeño y desarrollo del personal.

***Indicador: Compensación de personal***

Ítem 24. ¿Considera que la empresa gestiona adecuadamente las remuneraciones del personal?

Cuadro 25. Remuneraciones del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	5	17
A Veces	25	83
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 24. Remuneraciones del personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que el 83% refirió que con frecuencia, mientras que un 17% indicó que a veces la empresa gestiona adecuadamente las remuneraciones del personal. De lo cual se deduce que los empleados no se sienten plenamente satisfechos con las remuneraciones que perciben, lo cual en definitiva va a incidir en su rendimiento.

Para Butteris (2009:123), “el objeto de los recursos humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios”.

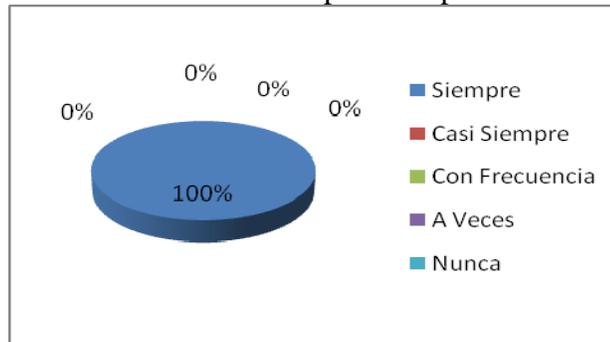
Ítem 25.¿Cree que la compensación salarial afecta el desempeño del personal?

Cuadro 26. Desempeño del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	100
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	0	0
A Veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 25. Desempeño del personal



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Los resultados arrojados por el ítem 25, mostraron que un total del 100% de la población encuestada, consideró que la compensación salarial afecta el desempeño del personal. Ello evidenció como la totalidad de los empleados coinciden en sus respuestas en el hecho de que su desempeño y rendimiento laboral va a depender de las compensaciones de índole salarial que perciba.

Para Butteris (2009:135), la compensación salarial "Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

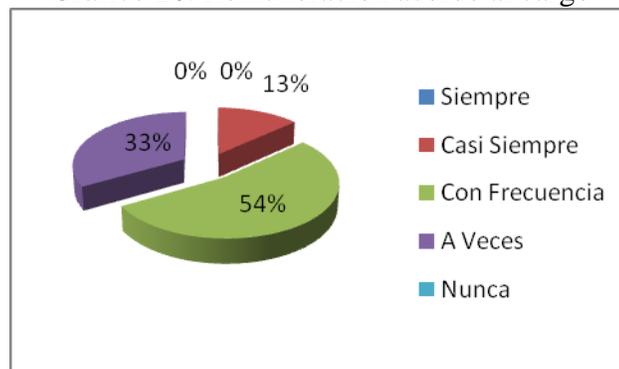
Ítem 26. ¿Siente que su remuneración está acorde al cargo que desempeña?

Cuadro 27. Remuneración acorde al cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	13
Con Frecuencia	16	54
A Veces	10	33
Nunca	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Gráfico 26. Remuneración acorde al cargo



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Análisis:** Se pudo apreciar que un 54% refirió que con frecuencia, un 33% indicó que a veces, el 13% opinó que casi siempre siente que su remuneración está acorde al cargo que desempeña. En consecuencia, se verificó como la mayoría de los empleados de la entidad no está satisfecha con la remuneración percibida conforme al cargo que ocupan, lo cual se consideró desventajoso, al tener tal repercusión negativa con su rendimiento laboral.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrar esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Para el segundo objetivo específico se realizó una entrevista a la Gerente de la agencia a fin de identificar las brechas existentes en la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario en función de los objetivos que se desean alcanzar.

1. ¿Cómo han gestionado la estrategia del coaching en la organización?

R=1.... No ha sido bien gestionado, ya que no hay una persona en específico para implementarlo y no se ha sido muy constante en preparar a sus personas. Sabemos que una mala gestión puede tener consecuencias muy graves.

2. ¿Cuál es la metodología de coaching que aplican en la empresa?

R=2.... Se utiliza una metodología que abarca cuatro etapas: primera: escogencia del liderazgo, segunda: plan de trabajo, comunicación o estrategia para el proceso, tercera: evaluación del proceso, y cuarto: devolución de información de evaluación de competencias y formulación de Planes de Desarrollo. A pesar de estar plasmada esta metodología, se utiliza poco, sobre todo la evaluación. Esto es debido a la cantidad de responsabilidades y tareas de la agencia.

3. ¿Las políticas de recursos humanos han facilitado la instauración del coaching en la empresa? Explique por favor

R=3... No. Porque lo que hacen es colocar nuevos procedimientos y procesos en un portal web abierto para todo el personal; aquel que esté interesado los lee. Se hace cuando realmente se trata de un proceso cuyo objetivo es potenciar el talento de las personas y su crecimiento personal y hacérselos saber personalmente y nos sentimos atendidos y motivados. En definitiva se trata de saber que quiero y cómo voy a

conseguirlo, pero el departamento de Recursos Humanos no facilita al personal de la organización acciones formativas.

4. ¿En qué medida el coaching ha contribuido con el alcance de las metas en el área?

R=4.... Bueno ha sido pocos los aspectos; ya que la meta del personal es trimestral y no se basa en el coaching, y se enteran es por el portal web de la institución si las cumplieron o no; por lo tanto, no ha sido en gran medida, no ha ayudado alcanzar las metas en el área, ya que no ha sido bien implementado.

5. ¿Se mantiene la motivación y satisfacción del empleado con la gestión de recursos mediante el coaching? ¿Por qué?

R= 5... No. Porque no hay ningún tipo de motivación por parte del departamento de recursos humanos.

6. ¿Se han logrado las competencias gerenciales a través del coaching? ¿Por qué?

R= 6... No, Las competencias se han adquirido por parte de cada empleado, a través de la experiencia y cursos de adiestramiento, pero no han sido orientadas a través del coaching.

7. ¿Ha sido efectivo el coaching para fomentar el liderazgo en el equipo de trabajo? ¿Por qué?

R= 7... No del todo; ya como hemos dicho que el coaching no ha sido debidamente implementado, sin embargo, los jefes liderizan en base a una mezcla entre tipo consultivo y participativo. En otras palabras, nosotros decidimos, pero involucrando en el proceso a nuestros colaboradores haciendo uso de variadas técnicas como: lluvia de ideas, benchmarking.

8. ¿Que estrategias desarrollan en la gestión de recursos humanos para mantener un clima armónico en la organización?

R= 8.... Existen muy pocas estrategias o realmente no nos las hacen saber o llegar: mencionare solo algunas que se utilizan: Comunicación Interna, valoración de puestos, portales internos, presupuesto, evolución de plantillas, servicio de prevención, servicio médico, aspectos como la equidad, el trabajo en equipo y los horarios.

9. ¿Cuál ha sido la actitud de los empleados ante la gestión de recursos humanos en la organización?

R= 9.... Hemos sido abiertos ante cualquier situación o comentario, sin embargo, sin mucho interés, porque no existe motivación por parte del departamento de recursos humanos hacia el personal. El mismo equipo de trabajo de la entidad bancaria es quien se ocupa de hacer su motivación en integrarse y socializar entre ellos mismos para así mantenerlos motivados

10. ¿Cómo se gestionan los ascensos y promociones del personal?

R=10... Se colocan las vacantes en el portal y los interesado se auto postulan y posteriormente se realiza una entrevista y si cumple con los requisitos solicitados y con las expectativas le dan en cargo o ascenso.

11. ¿Ha mejorado la atención al cliente? Por qué?

R= 11.... Siempre se ha mantenido una buena atención hacia los clientes, ya que una buena atención hacia los mismos es indispensable y a pesar de no tener una motivación e incentivos hacia el personal por parte del departamento de Recursos Humanos, claro siempre hay momentos y excepciones.

12. ¿Cómo a través de la gestión de recursos humanos se ha manejado el impacto del contexto político, económico y social del país en el personal?

R= 12... Realmente no tocan dichos temas.

En resumen, al obtener las respuestas de la entrevista efectuada a la Gerente de la Agencia se denotaron los siguientes síntomas que dan respuesta al objetivo específico planteado inicialmente:

En relación a las brechas internas a nivel de organización, se observó que está establecida una metodología para desarrollar el coaching internamente. Esta modalidad es a nivel personal, a través del coaching gerencial, para desarrollar el liderazgo, la capacidad de tomar decisiones, iniciativas y creatividad.

Al respecto Acosta (2009) define al Coaching Gerencial como:

Un paradigma diferente para trabajar con las personas y lograr resultados. Es una manera de relacionarse y comunicarse en la cual el coach se compromete a trabajar, junto con la otra persona o equipo, utilizando todas sus competencias para posibilitar una apertura hacia nuevas posibilidades, para que puedan ocurrir otras acciones, generadoras de otros resultados. (p. 56)

Ello deja distinguir como el Coaching Gerencial permite indagar nuevos conceptos, sistemas integrales, técnicas, herramientas y tecnologías de gestión organizacional, las cuales se centran en un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas del liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas, así como una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión organizacional.

Sin embargo, este modelo a pesar de tenerlo como metodología en la organización, el departamento de Recursos Humanos no lo gestiona, bien sea por

falta de objetivos claros de lo que se pretende lograr con el personal o falta de planificación al respecto.

De igual forma, se denotó que el departamento de Recursos Humanos no facilita las acciones para la formación, no mantiene una comunicación directa con el personal, la información de las metas y los logros alcanzados, las postulaciones para las vacantes, promociones son cargadas en el portal interno de la organización. A través de este medio, el personal conoce de estos acontecimientos.

En consecuencia, denotó una actitud de los empleados de no creer en el proceso de coaching como estrategias para lograr el desarrollo del personal. También se observó falta de satisfacción laboral, poca motivación, falta de incentivos personales y laborales, pocas oportunidades de ejercer el liderazgo, los conocimientos adquiridos son por experiencia o cursos relacionados directamente con las tareas diarias, pero no a nivel de crecimiento y desarrollo profesional.

En relación a las brechas externas, se hizo hincapié en la atención al cliente, siendo una empresa de servicio esta área es prioritaria, a pesar de la falta de motivación y desarrollo del liderazgo en el personal, estos están comprometidos con la atención y servicio al cliente. En lo que respecta al contexto político, económico o social, fueron temas que no son conversados, analizados por la gerencia, para evitar que causen impacto en el personal.

En resumen, en la organización en estudio no se desarrolla una metodología de coaching que permita el desarrollo del liderazgo del personal, dando a entender que la gestión del departamento de recursos humanos presentó debilidades en procesos como: planificación, adiestramiento y desarrollo de personal, comunicación, evaluación de resultados, incentivos, promociones, selección de personal, entre otros que afectan el clima organizacional.

## **Conclusiones**

El coaching es una herramienta novedosa que ha venido tomando un auge cada vez mayor en las distintas organizaciones indistintamente del área a la que se dediquen, ya que incide no solo en las condiciones laborales, sino también en el aspecto económico, financiero y de imagen corporativa. El norte de cualquier organización comercial se orienta a brindar mecanismos vinculados a la participación directa de sus empleados en apoyo a la responsabilidad social y laboral que deben proyectar las entidades, relacionadas a valores como son: la vida, ética, moral, justicia, libertad, igualdad, solidaridad, compromiso, deberes ciudadanos, así como seguridad jurídica, con el fin de patrocinar seguridad y estabilidad en el tiempo para la organización.

Como se pudo verificar a través del desarrollo de la presente investigación, el mundo actual ha estado sometido a una serie de cambios motivados a diferentes factores tanto económicos como sociales, que determinan una constante transformación por parte de las entidades para que puedan así evolucionar.

Las empresas requieren asumir una nueva forma de gestión que permitan apoyar el aspecto vinculado al liderazgo y su repercusión en los resultados de la vida organizacional será de avanzada. Por ende, se necesita de constantes innovaciones que garanticen el dinamismo y eficacia de la supervisión en pro de desarrollar la capacidad de acción de otras personas, es entonces donde el Coaching juega un papel preponderante dentro de las organizaciones a nivel gerencial.

El Coaching es una estrategia gerencial que requiere de todo el personal, donde pueden crear a través de la comunicación, el clima, medios y el contexto que le confiere poder a los individuos y al equipo por estos conformado, para lograr mejores y mayores resultados en beneficio de todos y por supuesto de la entidad. En base a lo

anterior, el Coaching como estrategia gerencial implica expandir la capacidad de los empleados para la toma de acciones efectivas, lo cual repercutirá sin lugar a dudas en una mayor productividad para la organización.

Tal figura comprende lineamientos que respalden acciones en la búsqueda de la calidad, en el crecimiento financiero empresarial, donde se visualicen el impacto de sus procesos, productos y servicios en el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, ya que constituyen variables que pudieran incidir de manera directa en el crecimiento económico y financiero de ella. Es de destacar, que la satisfacción de las necesidades básicas, seguridad en el trabajo, estabilidad, derechos laborales, entre otros, sin olvidar el aspecto económico, ameritan ser incluidos en los estados financieros y rentabilidad de las organizaciones.

El trabajo gerencial involucra la responsabilidad de asistir a sus colaboradores individualmente o en equipo para que se logren los resultados. Lo anterior implica poner atención a los procesos y orientarse también a las personas. La fuerza y dominio del gerente a través de un proceso de coaching redundará en el mejor desempeño de su rol gerencial y de liderazgo, logrando los resultados financieros, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores y la eficiencia de los procesos de trabajo.

Los coaches deben tener una serie de competencias para apoyar los cambios personales y labores de los empleados y deben tener en cuenta que se encuentran en un proceso de aprendizaje mutuo. El aprendizaje individual llevará sin duda a un aprendizaje de equipo y organizacional agilizando los proceso de cambio organizacional.

Para la implementación del Coaching en función de optimizar la gestión de Recursos Humanos en una empresa bancaria, se busca que el líder del equipo

encamine los problemas de desempeño de los empleados, ya que la debida ejecución de las tareas se considera fundamental para el cumplimiento de las metas planteadas, requiriendo realizar idóneamente los métodos y procedimientos de Coaching para lograr óptimos resultados.

En este orden de ideas, se realizó el presente trabajo de investigación que tiene como objetivo general analizar el Coaching como estrategia de Co-desarrollo para la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia Estado Carabobo, para ello una vez recabados los resultados, se exponen las conclusiones relacionadas con los objetivos específicos.

En razón de esto, a través del primer objetivo específico, se diagnosticó la situación actual de la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario, donde se pudo determinar que la gestión de Recursos Humanos no ha sido la más eficiente en cuanto a aspectos tales como planificación, organización, políticas de personal, planes de adiestramiento, desarrollo de personal, compensación de personal, entre otros. Así mismo, la percepción de que se tiene de la promoción del liderazgo del personal se vio menoscabada. Adicionalmente, se observó que el personal mantiene una uniformidad de juicio negativa de tales procesos y su desarrollo.

Es de acotar, que tales indicadores son fundamentales por cuanto constituyen técnicas necesarias orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial, habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo. Todo ello afectará el desempeño del personal que no está logrando los resultados esperados, esto se traduce en que la efectividad en las operaciones de la organización será negativa, no pudiendo lograrse los objetivos. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, destaca que las descripciones de cargo y necesidades de puestos

de trabajo tuvieron un buen seguimiento, evitándose de forma positiva la duplicidad de funciones al haber un idóneo seguimiento y control del personal empleado.

Por otra parte, el segundo objetivo específico se orientó a identificar las brechas existentes en la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario en función de los objetivos que se desean alcanzar, donde se analizaron elementos como el liderazgo, se determinó que este es exiguo, no existe la retroalimentación que debe operar internamente, ni se involucra al trabajador en los procesos, siendo un aspecto que no contribuye a la motivación del personal, lo cual repercutirá en la actitud del mismo en sus labores cotidianas.

Por tanto, se identificaron brechas relacionadas con la organización específicamente en la gestión de recursos humanos como:

- No gestiona adecuadamente los procesos de: comunicación, selección, adiestramiento y desarrollo de personal, no facilita las acciones de formación, promociones, ascensos, recompensas personales y laborales.

- Estas debilidades no permiten que se desarrolle el personal, creando un clima de insatisfacción, falta de motivación, liderazgo.

- Existe una metodología de coaching como estrategia de desarrollo de personal, sin embargo no se ejecuta, dejando que el personal adquiera experiencia, lidere, tome decisiones, sin una guía o coaching interno para determinar si lo están haciendo correctamente.

En consecuencia, el personal no tiene una actitud positiva para con la estrategia de coaching que la empresa ha establecido.

En relación a las brechas externas, donde se tomó en cuenta el servicio prestado al cliente, ya que es una empresa del sector bancario es prioritario mantener la atención adecuada, a pesar de la falta de motivación y desarrollo del liderazgo, el personal está comprometido. En lo que respecta al contexto político, económico o social, son temas que no son conversados, analizados por la gerencia, para evitar que causen impacto en el personal.

Finalmente, el tercer objetivo específico estuvo referido a Señalar elementos apropiados para el desarrollo de un programa utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario. En base a los resultados obtenidos mostraron que la gerente de la empresa no ha implementado certeras estrategias de coaching en la gestión de recursos humanos, lo cual no ha facilitado la conformación de equipos, así como la cohesión de éstos. Todo ello demuestra que el proceso del coaching como método para el adiestramiento del personal no ha resultado efectivo.

Se concluye que se debe implementar los métodos en el personal para dirigirlos, instruirlos y entrenarlos, con el objetivo de conseguir metas con resultados idóneos. Los empleados requieren en todo momento y en forma constante lograr la incorporación del coaching como herramienta gerencial para el desempeño de los equipos de trabajo del área de recursos humanos de la empresa bancaria, ya que esto representa una mejora definitiva en el área de estudio, un tratamiento adecuado y un impulso a mejorar los procesos internos, aumentando la eficacia administrativa y el desempeño del personal.

## **Recomendaciones**

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto se detallan las siguientes recomendaciones:

- Considerar siempre que el capital humano es indispensable para lograr el crecimiento organizacional, por ello el mantener programas de desarrollo y aprendizajes individuales y colectivos que coadyuvarán en el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Crear un sistema comunicacional que facilite el manejo y transferencia de información entre los equipos de trabajo, no olvidar que la retroalimentación es imprescindible para la motivación de los empleados.
- Mantener planes de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Ofrecer oportunidades al personal para que sean comprendidos en la toma de decisiones, de forma que se les motive para mantener altos niveles de compromiso, integración e involucramiento con los objetivos organizacionales.
- Comunicar en forma oportuna las metas organizacionales para que el personal reconozca qué se espera de él y de su equipo de trabajo.
- Que la información suministrada sea clara, a fin de que el empleado pueda conocer y entender su contenido y alcance.
- Fomentar una cultura de mejoramiento continuo apoyando el liderazgo de los equipo de trabajo en la solución de problemas.
- Evaluar el tipo de liderazgo que se aplica en la organización, a fin de tomar decisiones con respecto al modelo actual en la búsqueda de establecer el estilo más adecuado a las necesidades actuales de la empresa y del entorno laboral.

- Ejecutar por parte del departamento de Recursos Humanos la publicidad detallada interna de los programas sociales que desarrolla la empresa en favor de los empleados, por cualquier medio idóneo que los difunda, a través de trípticos, reuniones, reglamentos internos, y otros.
- Implementar el mejoramiento del clima laboral para la realización de las tareas asignadas, a través de la activación de políticas de desempeño, incentivos, ascensos, entre otras.
- Evaluación constante de los empleados, a fin de otorgar los ascensos e incentivos, y compensaciones respectivas, tomando en cuenta los méritos y capacitación de los trabajadores.
- Que la gerencia implemente políticas internas que mantengan estimulado al personal, a través de reconocimientos que contribuyan al desarrollo personal y laboral del mismo
- Por último, se sugiere el mantenimiento y perfeccionamiento del Coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión financiera de la empresa, a través de un programa de formación y adiestramiento basado en esta herramienta.

## **Elementos Sugeridos para el Desarrollo del Programa Utilizando la Estrategia del Coaching.**

Una vez elaborado el diagnóstico de la situación a través del cual se detectó la problemática, de acuerdo al análisis e interpretación de los resultados expuestos gráficamente, se puede afirmar que la empresa del sector bancario en estudio, presenta dificultades en la gestión de recursos humanos, observándose poca pertenencia con el trabajo que realizan los empleados (Cajeros y Especialistas de Negocios), las líneas de mando de jerarquía se confunden, ya que se requiere la actualización de la descripción de cargos con las funciones inherentes a cada integrante de la organización, la cual trae como consecuencia que varias personas realicen las misma actividad ocasionando conflictos que rompen con las relaciones interpersonales, creando división en el grupo de trabajo.

Del mismo modo se observó apatía laboral, fallas en las tareas a realizar por el talento humano. Todo esto se ha generado poca comunicación efectiva al exponer sus problemas, falta de gerencia competitiva, desmotivación, ausencia de liderazgo, poca planificación administrativa, la cual carecen de métodos adecuados, manuales de normas y procedimientos, adiestramiento al personal y control de las actividades a realizar en los diferentes departamentos

Es por ello, que se procedió a diseñar un programa de desarrollo utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario, con la finalidad de mejorar el desarrollo del personal, así como facilitar el desarrollo de tareas y actividades inherentes a la administración del recurso humano. De allí que, la propuesta se basa en los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y de las diversas bases teóricas que lo fundamentan.

## **Justificación del Programa Utilizando la Estrategia de Coaching.**

El programa tiene como propósito contar con una gestión de recursos humanos óptima que facilite el desarrollo de los procesos inherentes al área, facilitando el desarrollo de las competencias del personal, dirimiendo los problemas que en la actualidad aquejan a la empresa en estudio. En función de ello, se establecieron los elementos de la propuesta, necesarios para disminuir el impacto de la deficiencia existente en la organización.

## **Objetivos del Programa Utilizando la Estrategia del Coaching**

### **Objetivo General**

Proponer un programa de desarrollo utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar la cultura, el conocimiento y entrenamiento del nivel gerencial del área de recursos humanos para el mejoramiento de la gestión.
- Capacitar los equipos de trabajo de la empresa a fin de lograr el perfeccionamiento de las competencias laborales.
- Proponer el programa de capacitación a través de la metodología de coaching.

## **Fundamentación del Programa Utilizando la Estrategia del Coaching.**

La decisión de proponer un programa de desarrollo utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario, estará sometida a consideración del Gerente de la agencia. Su efectividad depende del trabajo en equipo del personal, así como la conducción por parte de la gerencia, la cual se logra en función del compromiso organizacional, formado por todo los trabajadores, los cuales ofrecen la posibilidad de una adecuada coordinación y participación, cumpliendo así, con el desarrollo y ejecución del mismo.

Los fundamentos teóricos se apoyan en el tema de administración de recursos humanos, según Chiavenato (2007):

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 165)

De acuerdo con Chiavenato (2007:165) se busca "conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización". Por eso, para administrar el personal, es conveniente establecer un sistema de recursos humanos, ya que su gestión no funciona por sí solo, por cuanto están divididos en cinco subsistemas que se encuentran interrelacionados y son completamente interdependientes.

Por otra parte, también se basa en el Coaching que Bon (2009:11) lo define como "el coaching es un proceso sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio, en el que se facilitan unos recursos y unas herramientas de trabajo específicas que permiten la mejora del desempeño en aquellas

áreas que las personas demandan”. El Coaching facilita el aprendizaje y origina cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

En este sentido y de acuerdo a lo planteado en la presentación de la propuesta, se expone la siguiente estructura:

### **Estructura del Programa Utilizando la Estrategia del Coaching.**

Para el programa de desarrollo utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario, se establecerá un plan de acción que abarca los niveles: corporativo, equipos de trabajo, las personas, las acciones, logística, facilitador, costo, seguimiento y acompañamiento y la evaluación, según el siguiente modelo (ver Figura 1):

#### **1. Nivel Corporativo**

***Entrenamiento Corporativo:*** En este nivel el programa hace referencia a todos los eventos de formación que orientan la acción de la empresa hacia el entrenamiento de las competencias básicas para ser más efectivos en el cumplimiento de la estrategia de Coaching propuesta y definidas en el mapa estratégico corporativo.

Por lo tanto, se hará partícipe del programa tanto al gerente de la agencia, como aquellos jefes de mandos medios (jefes de departamentos), así mismo, a la junta directiva de la sede principal de la empresa para informar y canalizar las autorizaciones pertinentes.

Cabe destacar, que el programa será extensivo a todo el personal de la empresa, pero según el nivel jerárquico tendrá algunas variaciones dependiendo de las

competencias y objetivos detectados en el diagnóstico de necesidades de adiestramiento basado en competencias de personal.

**Conocimiento Corporativo:** En este apartado se incluirán aquellos cursos, talleres o seminarios orientados a transmitir elementos conceptuales que permitan profundizar en la comprensión de la estrategia de Coaching definida en las reuniones para la planeación estratégica de la agencia y que requieren de la participación y el compromiso de todos los empleados a nivel gerencial.

**Cultura Corporativa:** Son todas aquellas acciones que involucran procesos de cambio y/o transformación con el fin de facilitar la implementación de modelos y estrategias que permitan el desarrollo de actividades orientadas al mejoramiento del servicio al cliente (interno-externo), generando espacios de reflexión alrededor de la importancia que tiene cada una de las tareas que se desarrollan en la empresa en el cumplimiento de la promesa de servicio.

**Cuadro 28. Programa de Estrategia del Coaching Nivel Gerencial**

<p><b>Objetivo:</b>          Crear conciencia individual y colectiva basada en los valores corporativos y cultura de gestión de recursos humanos          Desarrollar técnicas de Coaching Gerencial</p>	<p><b>Facilitador:</b> Asesores Externos  <b>Dirigido a:</b> Gerente de Agencia, Subgerente de Agencia, Jefes de departamentos  <b>Número de Participantes:</b> 5</p>
<p><b>Metodología:</b> Charla, conversatorio, participación e intervenciones de los participantes, ejemplificaciones y demostraciones.</p>	<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Cliente</li> <li>- Servicio y Atención al cliente</li> <li>- Gestión de recursos humanos</li> <li>- Coaching Gerencial</li> </ul>

Fuente: Barrios y Rea (2015)

## 2. Equipos (procesos)

**Entrenamiento a los Equipos:** Hace referencia a todos los eventos de formación que orientan la acción de los equipos (procesos) de trabajo de la empresa hacia el entrenamiento de las competencias básicas para ser más efectivos en el cumplimiento de los resultados asignados a los equipos funcionales y de proceso, así como al desarrollo y comprensión de los indicadores de gestión, capacidad de liderazgo, toma de decisiones, desarrollo personal.

**Conocimiento en los Equipos:** Se refiere a todos aquellos cursos, talleres o seminarios orientados a recibir elementos conceptuales que permitan profundizar en los contenidos específicos de cada equipo de trabajo. Se refiere también a la capacitación técnica requerida en cada grupo de trabajo y a la actualización requerida.

**Cultura en el Equipo:** Es la puesta en práctica de todos aquellos elementos definidos por la empresa como importantes para comenzar a crear, fortalecer y difundir una cultura de servicio al cliente interno y externo. (Comenzando por la difusión, comprensión y desarrollo de los valores corporativos establecidos como premisas culturales)

**Cuadro 29. Programa de Estrategia del Coaching Equipos**

<b>Objetivo:</b> Crear conciencia individual y colectiva basada en los valores corporativos. Desarrollar técnicas de Coaching de equipos	<b>Facilitador:</b> Asesores Externos <b>Dirigido a:</b> Empleados de los departamentos <b>Número de Participantes:</b> 25
<b>Metodología:</b> Charla, conversatorio, participación e intervenciones de los participantes, ejemplificaciones y demostraciones.	<b>Contenido:</b> - Valores - Cultura organizacional - Cliente - Servicio y Atención al cliente - Coaching de equipos - Liderazgo, toma de decisiones - Trabajo en equipo

Fuente: Barrios y Rea (2015)

### 3. Personas

*La Capacitación en las Personas:* Se refiere a los esfuerzos pedagógicos, académicos y prácticos que ofrece la empresa para trabajar en el desarrollo, implementación y puesta en práctica de habilidades, conocimientos y creencias que permitan a todos los colaboradores ofrecer un valor agregado en la contribución que realizan a la empresa en su trabajo diario. El enfoque se orienta al fortalecimiento de la dimensión humana de cada uno de los colaboradores de la empresa.

En el nivel de equipos y de personas, se sugiere a la agencia establecer adicional un programa motivacional que abarque recompensas personales (según logros alcanzados), salariales por producción (atención al cliente, metas departamentales), actividades sociales, formación (becas y oportunidades de crédito para la formación profesional), entre otras.

En este apartado la empresa debe dar inicio al proceso de detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias, a través de una metodología fundamentada en la gestión de recursos humanos, las políticas del área, necesidades organizacionales, del personal y de las operaciones y tareas. Mediante la aplicación de técnicas de recogida de datos, con la participación de los jefes de departamentos. Al culminar esta etapa de detección se debe iniciar el diseño del programa de formación y adiestramiento de personal, según los objetivos de la organización.

Se sugiere entre los temas u otros a considerar en el adiestramiento:

- Entrenamiento formal en técnicas de ventas, Servicio al cliente y habilidades gerenciales que permitan conocer y desarrollar una metodología acorde a las necesidades de las personas y de la organización.

- Entrenamiento formal en técnicas de negociación interna y externa que garanticen el éxito en las tareas emprendidas para el cumplimiento de las metas personales, grupales y organizacionales.
- Formación y desarrollo de habilidades gerenciales y de dirección tales como trabajo en equipo, administración del tiempo, toma de decisiones, comunicación y asertividad, otras.
- Desarrollo de un programa de acompañamiento (coach) que permita a cada miembro del equipo ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos referidos al dominio de las habilidades comerciales y gerenciales.

#### **4. Plan de acción (programa de adiestramiento basado en coaching)**

***Difusión de la estrategia a la organización:*** Una vez que la alta dirección de la empresa (casa matriz de la agencia bancaria), ha definido y establecido su marco estratégico, es preciso que la gerencia de recursos humanos y la gerencia de la agencia se involucre en las acciones que tendrán como consecuencia:

- Dar a conocer las estrategias de la empresa a todo el personal.
- Diseñar eventos de formación y entrenamiento que permitan vincular en cada empleado la labor diaria con la meta de la empresa.
- Diseñar herramientas de seguimiento y control que le permita a cada quien aplicar la filosofía que anima la estrategia corporativa en el trabajo que diariamente realiza.
- Definir mecanismos que permitan evaluar los resultados obtenidos en su trabajo como aporte al cumplimiento de la estrategia.

El plan de acción propuesto abarca:

- Metas
- Acciones

- Responsables
- Recursos
- Tiempo

El mismo se reflejará al finalizar los elementos de la propuesta (ver cuadro 30)

Otros elementos de este plan son:

- Definición del Diagnóstico de necesidades de formación y entrenamiento técnico para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.
- El cronograma de eventos de capacitación y entrenamiento que permitan actualizar los conocimientos referidos al éxito en el puesto de trabajo, siendo ellos de carácter formativo o bien de actualización legal, laboral, tributario, área bancaria y financiera, entre otros.
- El programa de acompañamiento que permita a cada miembro del equipo ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos referidos al dominio de su quehacer diario en su puesto de trabajo.

### **5. Logística requerida:**

Al momento de diseñar el plan de adiestramiento es importante considerar los recursos necesarios para la ejecución del mismo, esto tiene que ver con aspectos tales como:

- Sitio donde se realizarán los diferentes eventos de capacitación.
- Materiales pedagógicos requeridos
- Elementos y apoyos audiovisuales
- Refrigerios y alimentación
- Alojamiento
- Transporte de capacitadores y asistentes
- Elaboración de manuales y material didáctico

- Otros

Todos estos componentes deben ser incluidos en las matrices de costos que se elaboran en los presupuestos del plan de adiestramiento.

## **6. Selección de un adecuado proveedor de capacitación**

Buena parte del éxito del programa tiene que ver con una cuidadosa selección del proveedor de capacitación (facilitador) y no se refiere únicamente a las empresas o entidades educativas con las cuales se realizan los convenios de formación, es de vital importancia conocer personal y previamente a cada uno de los docentes, facilitadores y capacitadores que participarán, reconocer su formación y experiencia con el fin de garantizar al máximo una ejecución exitosa del plan.

Por lo tanto, se contratará los servicios de una organización asesora especialista en adiestramiento en Coaching, para en primera instancia capacitar a nivel de gerencia. Una vez que se logre esta etapa, se fijará la metodología para que el personal formado sirva de Coaching y facilitador para el resto del personal.

Se sugiere tener en cuenta entonces los siguientes aspectos:

- Experiencia y reconocimiento de la entidad didáctica asesora.
- Experiencia y reconocimiento de los facilitadores asignados
- Conocimiento del tema
- Establecer tiempos previos para entrevistarse con los facilitadores.
- Entregar información al facilitador sobre los énfasis y alcances esperados en las acciones de capacitación.

Cuando el capacitador sea el interno es importante realizar una reunión previa que le permita conocer el alcance de su intervención, establecer la programación de

sus eventos y conocer los reconocimientos que recibirá por facilitar estos procesos de aprendizaje y entrenamiento.

Se recomienda a la gerencia de recursos humanos, de agencia y a la empresa didáctica ser muy cuidadoso al momento de elegir los instructores internos y si es del caso ofrecer una capacitación adicional sobre metodología y pedagogía.

## **7. Costeo del plan de capacitación**

Este elemento es muy importante y requiere un especial cuidado en su diseño, es decir se parte de un presupuesto general asignado o formulado a partir de adiestramientos anteriores o bien con base 0, de todas maneras este costo debe especificar y tener en cuenta todos los aspectos que permitan garantizar una adecuada ejecución del plan establecido inicialmente.

El costeo debe incluir básicamente dos grande capítulos (ver cuadro 32):

1. Capacitación Interna (Cuando la hacen personas de dentro): Se incluirán el número de eventos programados y los costos asociados, es de especial importancia considerar los costos del capacitador interno de acuerdo a las políticas que sobre este tema tenga la empresa. También es importante tener en cuenta todos los aspectos que se mencionan en el capítulo de la logística.

2. Capacitación Externa: Se incluirán todos los elementos requeridos para el desarrollo de las actividades programadas con proveedores externos, tales como cartas de citación e invitación, costos de los programas o seminarios etc., deben tenerse en cuenta los factores de logística de acuerdo con la negociación acordada con la entidad prestadora del servicio.

## **8. Seguimiento y acompañamiento**

El plan de adiestramiento contemplará acciones de monitoreo y seguimiento, no solamente en lo referente a los aspectos logísticos sino especialmente a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que han logrado las acciones de capacitación en el incremento de la productividad y verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo. Esto abarcará informes, reuniones, entre otros.

## **9. Evaluación**

La evaluación es un factor importante y por tanto debe diseñarse un modelo que permita recoger información de los niveles que se señalan a continuación.

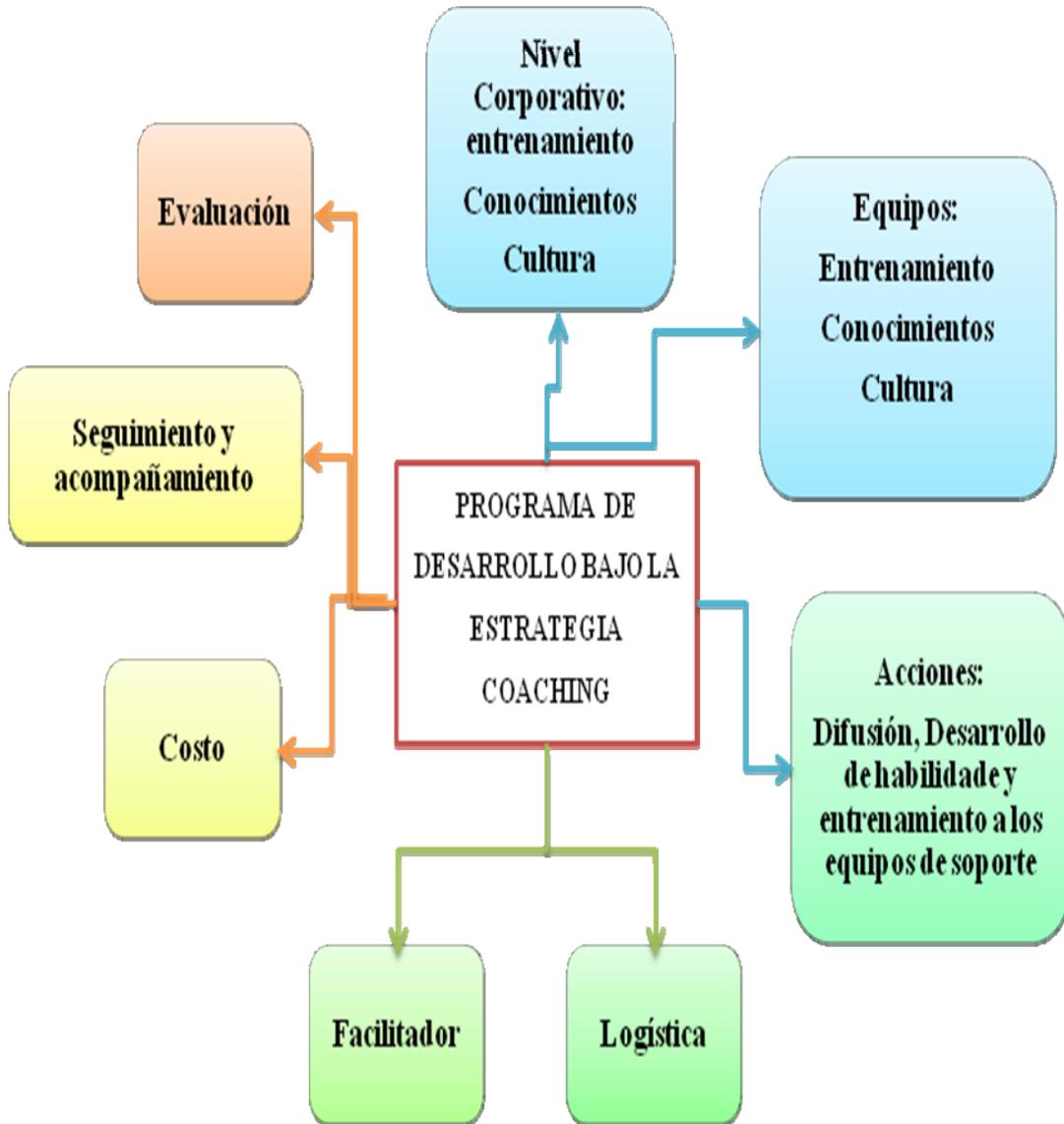
Niveles de Evaluación:

Evaluación de entrada: referido a la detección de necesidades, programa y cronograma de adiestramiento, logística, facilitadores, costos, objetivos a lograr, perfil de competencias, descripciones de cargos.

Evaluación del proceso: seguimiento de los cursos, talleres, estrategias de aprendizajes escogidos, cronograma, facilitadores, costos.

Evaluación de salida: competencias adquiridas, opiniones de los participantes, objetivos logrados, costos.

**Figura 1. Programa de Desarrollo utilizando la Estrategia del Coaching**



Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Cuadro 30. Plan de Acción (programa de adiestramiento bajo la metodología de Coaching)**

<b>Metas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Desarrollar la cultura, el conocimiento y entrenamiento del nivel gerencial del área de recursos humanos para el mejoramiento de la gestión.	Reuniones con la gerencia de la agencia, recursos humanos  Adiestramiento: Aplicar la metodología de Coaching Gerencial  Formación de facilitadores internos	Gerencia de la agencia, Gerencia de Recursos Humanos	Humanos: Facilitadores Empleados  Monetarios: Facilitador Lugar Refrigerios  Materiales: Papelería Computador Proyector	24 horas
Capacitar los equipos de trabajo de la empresa a fin de lograr el perfeccionamiento de las competencias laborales.	Programa de adiestramiento	Gerencia de la agencia, Gerencia de Recursos Humanos	Humanos: Facilitadores Empleados  Monetarios: Facilitador Lugar Refrigerios  Materiales: Papelería Computador Proyector	8 horas

Fuente: Barrios y Rea (2015)

**Cuadro 30. Plan de Acción (programa de adiestramiento bajo la metodología de Coaching)**

Continuación

Metas	Acciones	Responsables	Recursos	Tiempo
Proponer el programa de capacitación a través de la metodología de Coaching	Metodología de Coaching	Gerencia de la agencia, Gerencia de Recursos Humanos	Humanos: Facilitadores Empleados  Monetarios: Facilitador Lugar Refrigerios  Materiales: Papelería Computador Proyector	8 horas

Fuente: Barrios y Rea (2015)

## **Análisis de Factibilidad**

El estudio de factibilidad se determinó a través de dos puntos de vista los cuales son: recursos técnicos y recursos económicos, demostrando así la factibilidad de la presente propuesta. De tal modo, se busca saber si la empresa cuenta con los equipos adecuados para la implementación de la propuesta, así como la adaptación del personal para los posibles cambios de entrenamiento y ejercitación de la propuesta planteada y, por último, los gastos de inversión.

### **Factibilidad Técnica**

En este aspecto se evalúan los recursos disponibles en la organización, con el propósito de conocer si son suficientes para el funcionamiento de la propuesta, o, si por el contrario; es necesario realizar inversiones que permitan el desarrollo de la misma. Técnicamente el proyecto es factible, ya que la empresa cuenta con los medios tanto tecnológicos como humanos para realizar las actividades.

**Cuadro 31. Factibilidad Técnica**

<b>Recursos Técnicos Disponibles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Recursos Técnicos Necesarios/Cantidad</b>
Computador	3	3
Impresora Laser	2	2
Calculadora	2	2
Fotocopiadora	1	1
Fax	1	1
Artículos de oficina	varios	-----

Fuente: Barrios y Rea (2015)

## Factibilidad Económica

Para determinar la factibilidad económica, con relación a la propuesta, es necesario comparar los costos de la propuesta con los costos de trabajo que se está proponiendo. De allí, que este análisis representa uno de los puntos de mayor interés para cualquier empresa, pues deben definirse claramente los beneficios que se obtendrán, basados en la inversión que sea necesario realizar.

Es por ello que la propuesta consiste en Proponer un programa de desarrollo utilizando la estrategia del Coaching para optimizar la gestión de recursos humanos en una empresa del sector bancario, es aplicable ya que la implementación del mismo será beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores, ya que lograrán cumplir las tareas de acuerdo a lineamientos y procedimientos acorde a las actividades, de tal manera que la organización cuenta con la disponibilidad económica para asumir los costos que la propuesta genere permitiendo de esta manera disminuir las deficiencias.

**Cuadro 32. Factibilidad Económica**

Capacitación	Cantidad	Tiempo	Costos Recursos Necesarios
Capacitación y Adiestramiento al Personal: Coaching Gerencial	5 participantes por 5.000,00 bs. c/u	24 horas cada evento de capacitación	25.000 Bs.
Formación de facilitadores	5 participantes por 4.000,00 bsc/u	8 horas	20.000,00 Bs
Capacitación y Adiestramiento al Personal: Coaching de equipos	25 participantes Facilitador interno a razón de 250bs por hora	8 horas	50.000,00 Bs
<b>Total</b>			<b>95.000 Bs. F.</b>

Fuente: Barrios y Rea (2015)

Se puede evidenciar que con la factibilidad económica no se genera gastos excesivos para la empresa, ya que todos los elementos utilizados están implícitos en los recursos materiales de la presente propuesta.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, Angel (2009) **Ventajas del Coaching**. Editorial Promor. Caracas. Venezuela
- Alles, Martha (2009). **Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional**. Ediciones Granica. Buenos Aires. <https://books.google.co.ve/books?id=6YkAeSfIwF0C&pg=PA25&dq=teor%C3%ADa+de+co+desarrollo+del+recursos+humano&hl=es-419&sa=X&ei=BZfWVMeffNixyATA6YDYBQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20co%20desarrollo%20del%20recursos%20humano&f=false> [Consulta: 2015, Febrero 7]
- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Caracas: Editorial Episteme
- Arnold, Marcelo y Osorio, Francisco (2005). **Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas**. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Disponible: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>. [Consulta: 2015, Febrero 7]
- Arnold, Marcelo y Rodríguez Darío (1990) **El Perspectivismo en la Teoría Sociológica**. Revista Estudios Sociales (CPU). Santiago. Chile. N°64. 1990ª. [Consulta: 2015, Febrero 7]
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Servicio Editorial. Sexta Edición. Caracas, Venezuela
- Barney, Jop (1991). **Recursos de la empresa y la ventaja competitiva sostenida**. Journal o/ Managemenl, Vol. 17, pp. 99-120. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]
- Bateman, Tomas y Snell, Scott (2009). **Administración. Una Ventaja Competitiva**. (4ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Blanchard Ken, Randolph Alan y Grazier Meter. (2009). **Trabajo en equipo GoTeam**. Ediciones Deusto. Barcelona. España
- Bon, Jonas (2009). **Coaching para Docentes**. (3ª. ed.). España: Editorial Club Universitario.
- Butteris, Michell (2009). **Reinventando Recursos Humanos**. Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento. 2da. Edición. Editorial: Gestión

2000 – Aedipe. Barcelona, España

Cappelli, Phillip. y Slngh, Harold (1992). **La integración de los recursos humanos estratégicos y de gestión estratégica**, Madison, WI: Industrial Relations Research Association. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos**. (6ª. ed.). Editorial McGraw-Hill. México.

Chirinos, Ana; Colina, Maivé y Rojas Yulexi (2010). **Coaching Gerencial como Herramienta de Gestión de la empresa Hydra-Lite, C.A., ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo**. Trabajo de Grado. No Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith Yamile, Colombo Leyda y OrfilaRosmel (2008). **Conduciendo la Investigación**. Caracas: Comala.com.

Dessler Gary (2006). **Administración de Personal**, 8va. Edición. Pearson Educación, México

Dilts, Richards (2009). **Coaching. Herramientas para el cambio**. Ediciones Urano Barcelona – España.

Estévez y Riera (2009). **Cambios en la gestión de recursos humanos a partir de la implementación de un centro de servicios compartido aplicado en las áreas de administración de personal y Nómina de una empresa de consumo masivo**. No Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Flores, Francisco (2010). **Competencias de Coaching Gerencial**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=839>. [Consulta: 2015, Enero06].

Fuenzalida, Javier (2008). **Coaching y Liderazgo**. Portal del Coaching. [Documento en línea]. Disponible en: [www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com) - [info@portaldelcoaching.com](mailto:info@portaldelcoaching.com)[Consulta: 2015, Enero05].

Guest, Davis (1997). **Gestión de recursos humanos y el rendimiento : una revisión y agenda de investigación**. International Journal of Management Research, Vol. 8, N. 3, pp. 263-276. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Hoffmann, Wolfgang (2007). **Guía Completa de Coaching en el Trabajo**. (3ª. ed.). Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.

Kinicki, Angelo y Kreitner Roberto (2003). **Comportamiento Organizacional**. México. Mc Grauw Hill.

Kirkpatrick, Donald (1998). Propuesta de la evaluación. Disponible: <http://capderrhh.blogspot.com/2007/12/propuesta-de-kirkpatrick.html>[Consulta: 2015, Enero05].

Lado, Ana y Wilson, Macquil. (1994). **Los sistemas de recursos humanos y la ventaja competitiva sostenida: una perspectiva basada en la competencia**. AcadellY oj'Managemen/ Review, Vol. 19, pp. 699-727. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Leal, Keyla (2011). **Competencias para el Desarrollo del Coaching como Herramienta de Mejora del Desempeño Gerencial. Caso: Administradora de Centros Comerciales, Estado Carabobo**. Trabajo de Grado. No Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Martínez, L. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta Edición. Mc Graw-Hill. Interamericana. México.

Ordiz, Miguel (2002). **Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Una Síntesis Teórica**. Investigaciones Europeas, Vol. 8, N° 3, 2002, pp. 59-78 ISSN: 1135-2523 65. Madrid. España. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Palella, Stracuzzi y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2da Reimpresión. FEDUPEL. Caracas

Payeras, Julian (2004). **Coaching y Liderazgo**. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Pfeffer, James (1998). **Siete prácticas de las organizaciones exitosas**. California Management Review, Vol. 40, N. 2, pp. 96-123. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Ravier, Leonardo (2010). **Arte y Ciencia del Coaching. Su Historia, Filosofía y Esencia**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.

Sabino, Carlos (2009). **El Proceso de Investigación**. El CID. Editor. Caracas

Sánchez, Giordanelly. (2010). **Liderazgo Gerencial en el Siglo XXI**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Schmidt, Nielsem, Hunter, Josef y Pearlman, Kate (1979). **Evaluación del impacto económico de los programas de personal en la productividad del personal**. *Persosne! Psychology*, Vol. 35, pp. 333-347. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Stoner James, Freeman Edgar y Gilbert Daniel (2006), **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México

Tamayo y Tamaño, Mario (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. (5ª. ed.). México: Grupo Noriega Editores.

Ulrich, Dave (1986). OASIS : Un estudio empírico de la estrategia , la organización y gestión de recursos humanos. Paper presentado en el Academy of Management. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Ulrich, Dave (1998). El capital intelectual = competencia x cornmitment. *Sloan Mallagement Journa/*, Vol 1, pp. 15- 26. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>[Consulta: 2015, Febrero 7]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012) **Manual: Trabajos de Grado de Investigación, Maestría y Tesis Doctorales**. 12va edición, FEDEUPEL, Caracas

Wolk, Lou (2010). **Coaching**. El Arte de Soplar Brasas. 8va. Edición. Gran Aldea Editores. Argentina.

## ANEXO A

### CUESTIONARIO

	Analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo	
<b>INSTRUCCIONES GENERALES</b>		
<p>El presente instrumento forma parte de una investigación que pretende Analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo. Con respecto a cada ítem presentado en este instrumento, lea cuidadosamente cada uno de ellos, y marque con una equis (x) una y solo una opción de respuesta. Usted forma parte de los informantes seleccionados para este estudio, motivo por el cual se le agradece contestar cada ítem que aquí se le plantea con la mayor sinceridad posible.</p>		
<b>ESCALA DE PONDERACIÓN</b>		
<p>En función de la frecuencia con la cual se observan características descritas en cada uno de los ítems o afirmaciones, se estableció la siguiente escala, mediante la cual se fija la ponderación final de los ítems a saber:</p> <p><b>SIEMPRE (S):</b> La situación descrita se manifiesta en el 100% por ciento de los casos. Tiene una ponderación de cinco (05) puntos.</p> <p><b>CASI SIEMPRE (CS):</b> La situación descrita se manifiesta en el 80% por ciento de los casos, tomando en cuenta 4 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de cuatro (04) puntos.</p> <p><b>CON FRECUENCIA (CF):</b> La situación descrita se manifiesta en el 60% por ciento de los casos, tomando en cuenta 3 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de tres (03) puntos.</p> <p><b>A VECES (AV):</b> La situación descrita se manifiesta en el 40% por ciento de los casos, tomando en cuenta 2 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de dos (02) puntos.</p> <p><b>NUNCA (N):</b> La situación descrita se manifiesta en el 20% por ciento de los casos, tomando en cuenta 1 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de un (01) solo punto.</p>		
<b>DIMENSIONES A EVALUAR</b>		
<p>El siguiente instrumento pretende Analizar el Coaching en la optimización de la gestión de recursos humanos de una empresa del sector bancario ubicada en Valencia estado Carabobo; por ello las respuestas a los ítems miden tres dimensiones: Gestión de recursos humanos, Factores internos y externos y Coaching. Procure no dejar ninguna afirmación o ítem sin su respuesta. La información que usted suministre será de carácter estrictamente anónimo, confidencial y utilizado únicamente con fines académicos. Gracias por su valiosa colaboración.</p>		

<b>Parte I:</b>						
<b>Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa del sector bancario.</b>						
<b>Nº</b>	<b>ESCALA DE PONDERACIÓN</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Con Frecuencia</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>
	<b>Dimensión: Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>Indicador: Administración de recursos humanos</b>					
1	¿Piensa ud. que la gestión de recursos humanos en el manejo de las políticas del área es adecuada?					
2	¿La empresa practica como política de recursos humanos el desarrollo del personal?					
3	¿La empresa promueve el liderazgo del personal como política de recursos humanos?					
4	¿Percibe que los procesos para desarrollar el liderazgo en el personal son eficientes?					
5	¿Cree ud. que la planificación del recursos humano es adecuada?					
6	¿Considera que la estrategia del coaching en la gestión de recursos humanos ha sido efectiva?					
7	¿Considera que se cumple con la planificación de recursos humanos?					
8	¿Considera que se respetan las líneas de mando?					
9	¿Se hace seguimiento del desempeño del personal?					
10	¿Se aplican controles y normas al personal para cumplir con las metas?					
11	¿La actitud de los empleados son reflejo de la gestión del recurso humano en la empresa?					
12	¿Cree que el liderazgo ejercido para la gestión de recursos humanos es pertinente?					
13	Cree que a través del coaching se ha facilitado la conformación de equipos					
14	¿Se ha logrado la cohesión del equipo de trabajo a través del coaching?					
	<b>Indicador: Adiestramiento de personal</b>					
15	¿El proceso del coaching como método para el adiestramiento del personal ha sido efectivo?					
16	¿Frecuentemente los incluyen en el plan de adiestramiento					
17	¿Considera que la empresa hace esfuerzo en mantener el desarrollo del personal					
18	¿Piensa que el proceso de detección de necesidades frecuentemente es efectivo					
	<b>Indicador: Análisis de cargo</b>					
19	¿La descripciones de cargo reflejan los elementos según las funciones y tareas ejecutadas por el ocupante?					

20	¿Están organizados los puestos de trabajo según las necesidades de los departamentos?					
21	¿Existe duplicidad de funciones que afecta el desempeño de los trabajadores?					
	<b>Indicador: Selección de personal</b>					
22	¿Considera que el proceso de selección de personal se ajusta a las necesidades actuales de la empresa?					
23	¿El proceso de selección que aplica la empresa permite pronosticar el desarrollo del empleado en su puesto de trabajo?					
	<b>Indicador: Compensación de personal</b>					
24	¿Considera que la empresa gestiona adecuadamente las remuneraciones del personal?					
25	¿Cree que la compensación salarial afecta el desempeño del personal?					
26	¿Siente que su remuneración está acorde al cargo que desempeña?					

## ANEXO B. MODELO DE ENTREVISTA

Apellido y Nombre: _____
Profesión: _____
Estudios de Postgrado: _____
Cargo: _____ Departamento: _____
Años de experiencia en el cargo o áreas conexas: _____
Áreas de conocimiento: _____
_____
_____
Experiencia Profesional: _____

1. ¿Cómo han gestionado la estrategia del coaching en la organización?
2. ¿Cuál es la metodología de coaching que aplican en la empresa?
3. ¿Las políticas de recursos humanos han facilitado la instauración del coaching en la empresa? Explique por favor
4. ¿En qué medida el coaching ha contribuido con el alcance de las metas en el área?
5. ¿Se mantiene la motivación y satisfacción del empleado con la gestión de recursos mediante el coaching? ¿Por qué?
6. ¿Se han logrado las competencias gerenciales a través del coaching? ¿Por qué?
7. ¿Ha sido efectivo el coaching para fomentar el liderazgo en el equipo de trabajo? ¿Por qué?
8. ¿Que estrategias desarrollan en la gestión de recursos humanos para mantener un clima armónico en la organización?

9. ¿Cuál ha sido la actitud de los empleados ante la gestión de recursos humanos en la organización?
10. ¿Cómo se gestionan los ascensos y promociones del personal?
11. ¿Ha mejorado la atención al cliente? Por qué
12. ¿Cómo a través de la gestión de recursos humanos se ha manejado el impacto del contexto político, económico y social del país en el personal?