



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicólogo Industrial**

TEMA:

**“EL COACHING EN EL EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES
DE LA CARROCERÍA PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**

AUTORA: Evelin Nathaly Vargas Pico

TUTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas

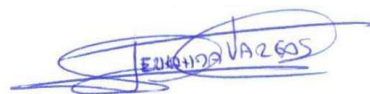
AMBATO – ECUADOR

2017

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos; CC.: 0501856330, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: **“El Coaching en el Empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”**, desarrollado por: Evelin Nathaly Vargas Pico, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



.....

Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

CC.: 0501856330

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación realizada por la autora, quien basando en los estudios realizados a lo largo de la carrera, artículos y revistas científicas, indagación a nivel de campo y documental, que han servido de aportación para la realización de conclusiones y recomendaciones expuestas en la investigación. Cada una de las ideas, opiniones y comentarios descritos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.



Evelin Nathaly Vargas Pico

CC: 230047744-1

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Vargas Pico Evelin Nathaly, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “El Coaching en el Empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”, autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
Evelin Nathaly Vargas Pico

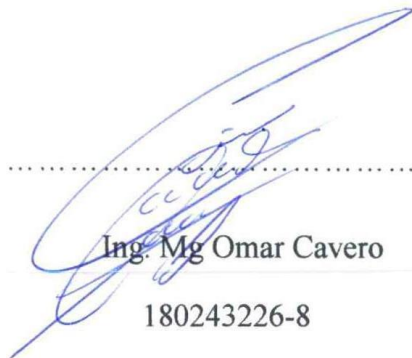
CC: 230047744-1

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “El Coaching en el Empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”, presentada por Evelin Nathaly Vargas Pico, de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

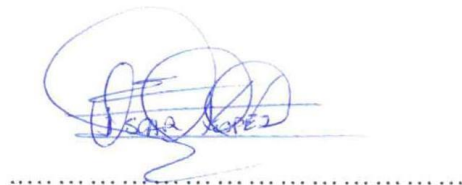


.....

Ing. Mg Omar Cavero

180243226-8

MIEMBRO TRIBUNAL



.....

Ing. Mg. Oscar López

180360508-6

MIEMBRO TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a tan especial momento, el presente proyecto de investigación se lo dedico a mis padres Luis y Mariana por la ayuda y amor incondicional que me han brindado, a mi querido ángel, Luz, que me cuida y me protege desde el cielo, me enseñó que a un ser querido se lo honra buscando nuestra propia felicidad.

No encuentro las palabras suficientes para manifestar cuan agradecida estoy por todo su apoyo, por aquel impulso, aquella confianza, por sus palabras de aliento y fortaleza, simplemente por estar ahí en la conclusión de una nueva meta. Gracias por ayudarme a conjugar la vida estudiantil con la maravillosa experiencia maternal.

Gracias esposo mío, gracias mamá, papá, ñaños; pero sobre todo a ti hija mía por haberme acompañado paso a paso en la consecución de este objetivo.

Fraternalmente:

Evelin V.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Patricio Cepeda Cia. Ltda., y a todo su personal, a la Universidad Técnica de Ambato, a los docentes; especialmente a la Ing. Mg. María Fernanda Vargas, por su aporte incondicional de paciencia, enseñanza y amistad, un gracias a mis amigas, por su cariño, gracias por dibujar una sonrisa en mi rostro, gracias al equipo que formamos logramos llegar juntas hasta el final del camino.

Un sentimiento de gratitud a la Lcda. Lida Cepeda por su aporte de amor, conocimientos y motivación, lo complicado de esta meta se ha notado menos.

Evelin V.

ÍNDICE GENERAL

A. PÁGINAS PRELIMINARES	PÁG.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.....	v
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
B. INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Árbol de Problemas.....	4
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del Problema	6
1.2.5. Preguntas Directrices	6
1.2.6. Delimitación del problema.....	6
1.2.6.1. Delimitación de contenido	6
1.2.6.2. Delimitación espacial	7
1.2.6.3. Delimitación Temporal	7
1.3. Justificación.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.4.2. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	9
2.2. Fundamentación Filosófica	13
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	13
2.2.2. Fundamentación Axiológica	14
2.2.3. Fundamentación Ontológica	14
2.3. Fundamentación Legal	14
2.3.1. Constitución Política de la República del Ecuador	14
2.3.2. Código de Trabajo.....	15
2.3.3 Plan Nacional Del Buen Vivir.....	15
2.3. Categorías Fundamentales	16
2.4. Fundamentación Teórica: Variable Independiente	19
2.4.1 Fundamentación Teórica: Variable dependiente.....	31

2.5. Hipótesis.....	42
2.6. Señalamiento de Variables.....	42
2.6.1. Variable Independiente	42
2.6.2. Variable Dependiente.....	42

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación.....	43
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	43
3.2.1 Investigación Documental y Bibliográfica.....	43
3.2.2 Investigación de Campo.....	44
3.2.3. Investigación De Interacción Social.....	44
3.3 Nivel o tipos de Investigación.....	44
3.3.1. Tipo Exploratorio.....	44
3.3.2. Tipo Descriptivo.....	44
3.3.3. Tipo Explicativo.....	45
3.4. Población y Muestra.....	45
Cuadro N. 3.1. Población Investigada.....	45
3.4.1 Muestra.....	45
3.5. Operacionalización de Variables.....	46
3.5.1. Variable Independiente: Coaching.....	46
3.5.2. Variable Dependiente: Empoderamiento	47
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	48
3.6.1. Encuesta	48
3.6.2. Cuestionario	48
3.6.3. Validez y confiabilidad	48
3.7. Recolección de la Información.....	49
Cuadro N. 3.4: Recolección de información.....	49
3.8. Procesamiento y Análisis	50
3.8.1. Procesamiento	50
3.8.2. Análisis.....	50

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Verificación de la Hipótesis	62
4.2. Modelo Lógico	62
4.3. Modelo Matemático	62
4.4. Modelo Estadístico.....	62
4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión	63

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	67
5.2. Recomendaciones.....	68
ANEXOS.....	71
PAPER	76

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla N° 1 Población Investigada.....	45
Tabla N° 2 Comunicación Asertiva.....	51
Tabla N° 3 Liderazgo.....	53
Tabla N° 4 Metas	54
Tabla N° 5 Diseño de Entrenamiento.....	55
Tabla N° 6 Trabajo de calidad.....	56
Tabla N° 7 Valorar Criterio	57
Tabla N° 8 Competencias	58
Tabla N° 9 Toma de Decisiones	59
Tabla N° 10 Compromiso	60
Tabla N° 11 Valoración del individuo	61
Tabla N° 12 Datos para el cálculo FO	63
Tabla N° 13 Cálculo FE.....	64
Tabla N° 14 Cálculo de X^2_c	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG.
Gráfico N° 1 Planteamiento del problema	4
Gráfico N° 2 Categorías fundamentales.....	16
Gráfico N° 3 Constelación de ideas. Variable independiente	17
Gráfico N° 4 Constelación de ideas. Variable dependiente	18
Gráfico N° 5 Comunicación Asertiva	51
Gráfico N° 6 Liderazgo.....	53
Gráfico N° 7 Metas	54
Gráfico N° 8 Diseño de Entrenamiento.....	55
Gráfico N° 9 Trabajo de calidad.....	56
Gráfico N° 10 Valorar Criterio.....	57
Gráfico N° 11 Competencias	58
Gráfico N° 12 Toma de Decisiones.....	59
Gráfico N° 13 Compromiso.....	60
Gráfico N° 14 Compromiso Factor Clave.....	61
Gráfico N° 15 Campana de Gauss	66

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: “El Coaching en el Empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”

AUTORA: Evelin Nathaly Vargas Pico

DIRECTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfoca en la investigación del Coaching que favorece en el empoderamiento de los colaboradores permitiendo que los mismos tengan mayor compromiso con sus tareas y con la organización, obteniendo mejor rendimiento del empleado a través del entrenamiento y el uso de diferentes técnicas que permiten que el trabajador aporte a la organización, proporcionando información objetiva, reduciendo el riesgo de error en las decisiones, generando mayor aceptación de los resultados, brindando la oportunidad para valorar potencial, aportando en la Gestión del Talento Humano, potenciando el desarrollo del personal a través del perfeccionamiento de competencias, conllevando al mejoramiento de la eficiencia, eficacia de la organización; fortaleciendo en el trabajador las habilidades, conocimientos y capacidades que promueven el cumplimiento de objetivos, metas empresariales; en el trabajo presentado se aplica como metodología la investigación bibliográfica documental al utilizarse textos, manuales, libros virtuales; sobresaliendo la modalidad de campo, considerando que la investigadora conoce la realidad a investigar; en los niveles de investigación se designa el descriptivo y explicativo orientándose en las variables de estudio, teniendo como beneficiarios una totalidad de 80 personas, aportando con la indagación en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato.

Descriptor: Coaching, empoderamiento, rendimiento, capacitación, Gestión del Talento Humano, competencias, eficiencia, efectividad, conocimientos y habilidades.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TOPIC: The Coaching in the empowerment of the collaborators of the Carroceria Patricio Cepeda Cía. Ltda., of Ambato Canton, of Ambato Tungurahua province.

Autora: Evelin Nathaly Vargas Pico

Tutor: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

EXECUTIVE SUMMARY

The present work focuses on Coaching research that favors the empowerment of employees allowing them to have a greater commitment to their tasks and organization, obtaining better employee performance through training and the use of different techniques that allow That the worker contributes to the organization, providing objective information, reducing the risk of error in the decisions, generating greater acceptance of the results, providing the opportunity to value potential, contributing in the Human Talent Management, promoting the development of the personnel through The improvement of competencies, leading to the improvement of efficiency, effectiveness of the organization; Strengthening in the worker the skills, knowledge and abilities that promote the fulfillment of objectives, business goals; In the presented work the bibliographical bibliographical research is applied as a methodology when using texts, manuals, virtual books; Standing out the modality of field, considering that the researcher knows the reality to investigate; At the levels of research, the descriptive and explanatory is referred to in the variables of study, having as beneficiaries a total of 80 people, contributing with the inquiry in the improvement of the performance of the workers of the Bodywork Patricio Cepeda Cia. Ltda. City of Ambato.

Descriptors: Coaching, empowerment, performance, training, Human Talent Management, competencies, efficiency, effectiveness, knowledge and skills.

INTRODUCCIÓN

“El coaching en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”

El trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la incidencia del coaching en los colaboradores para poder fortalecer el compromiso de los empleados con la organización, alcanzando mayor rendimiento respecto a la toma de decisiones; estimulando credibilidad y confianza en cada uno de los colaboradores, favoreciendo el desarrollo laboral, logrando la participación activa en las tareas y logrando desarrollo a nivel personal, profesional, organizacional.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPÍTULO I. El Problema, trata sobre la contextualización del problema desde un enfoque macro, meso y micro, el análisis crítico de la investigación, desarrollada en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en sus niveles: cognitivo, espacial, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica, Epistemológica, Psicológica, Sociológica, y Legal; comprendiendo las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. Engloba la Metodología de la investigación con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus

niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos, la operacionalización de variables, el plan de recolección de la muestra, el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones.

ARTÍCULO ACADÉMICO. La investigación se concluirá con la elaboración de un artículo académico que plantea y describe resultados experimentales, nuevos conocimientos o experiencias basados en información conocida; contrastando estos resultados con la comunidad científica, incorporándose como recurso bibliográfico a disponibilidad de la comunidad.

Finalmente se concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“El Coaching en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

El coaching tiene su origen en la década de los 80 empezando en el ámbito deportivo, a raíz de eso administradores estudiaron su metodología e iniciaron la aplicación de esta disciplina en el ámbito empresarial, logrando resultados importantes a nivel individual y organizacional. Sus primeras prácticas se llevaron a cabo en Estados Unidos y Europa; en la actualidad este enfoque empresarial se dirige desde los gerentes, empleados y equipos de trabajo; quienes atravesaron de este proceso logran resultados empresariales.

Según la ICF (International Coach Federation) organización que regula la actividad profesional a nivel internacional menciona:

Que el 42% de los clientes se asocian con los coaches para optimizar el rendimiento del trabajo individual y grupal, el 33% para expandir las oportunidades de su carrera profesional, el 31% para incrementar su autoestima y la confianza en si mismo, el 29% para mejorar la gestión de sus negocios, y el 27% para gestionar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Además, de acuerdo a Global Consumer Awareness Study realizado en el año 2014 por la mencionada federación , el 85% de sus clientes indicaron que estuvieron muy satisfechos con la efectividad del proceso de coaching en diversos ámbitos. (ICF, 2014,P. 1-6)

Podemos darnos cuenta que el coaching a nivel mundial tiene buen acogimiento en las empresas internacionales, brindándoles una mayor productividad, logrando los resultados esperados y a su vez equilibrando la vida de sus empleados que son el mayor capital que presentan las organizaciones.

(Goleman, 2002, P. 210) Afirma que *“los buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional”*

En este sentido el coaching es una herramienta que ayuda a las personas a crecer tanto a nivel personal como profesional, con el objetivo de lograr sus metas, consiguiendo los resultados esperados por las organizaciones.

En el 2010 llego a **Ecuador**, The Growth Coach una franquicia que brinda capacitación empresarial, asesoría y coaching o entrenamiento a pequeñas y medianas empresas. (Revista Lideres 2014) *“el método de trabajo de esta franquicia consiste en una metodología a que crea un balance entre el objetivo y la vida personal, el resultado: ejecutivos productivos y eficientes”*

Estas ofertas diferentes que propone el mercado ecuatoriano para el entrenamiento y asesoramiento continuo para las organizaciones, ofrecen resultados positivos motivando a que las personas dentro de la organización son el mayor tesoro que tienen ellas.

En la **Carrocería Patricio Cepeda**, en sus distintas áreas existe un gran desconocimiento acerca del coaching y de sus diversos beneficios que ayudaría en el empoderamiento de su personal. Se evidencia también que la empresa busca que los individuos rindan a máximo, sin embargo, no es tan sencillo, puesto que los trabajadores presentan tenaz resistencia al cambio.

En torno a temas relacionados al coaching, aplicada a la empresa, permite mejorar la capacidad de aprendizaje, gestionando cambios y así ejercer el control hacia los intereses profesionales, contribuyendo a la flexibilidad de la mente y a mejorar la capacidad de elección y ganar influencia en las situaciones que se presenten durante la vida laboral.

1.2.2. Análisis Crítico

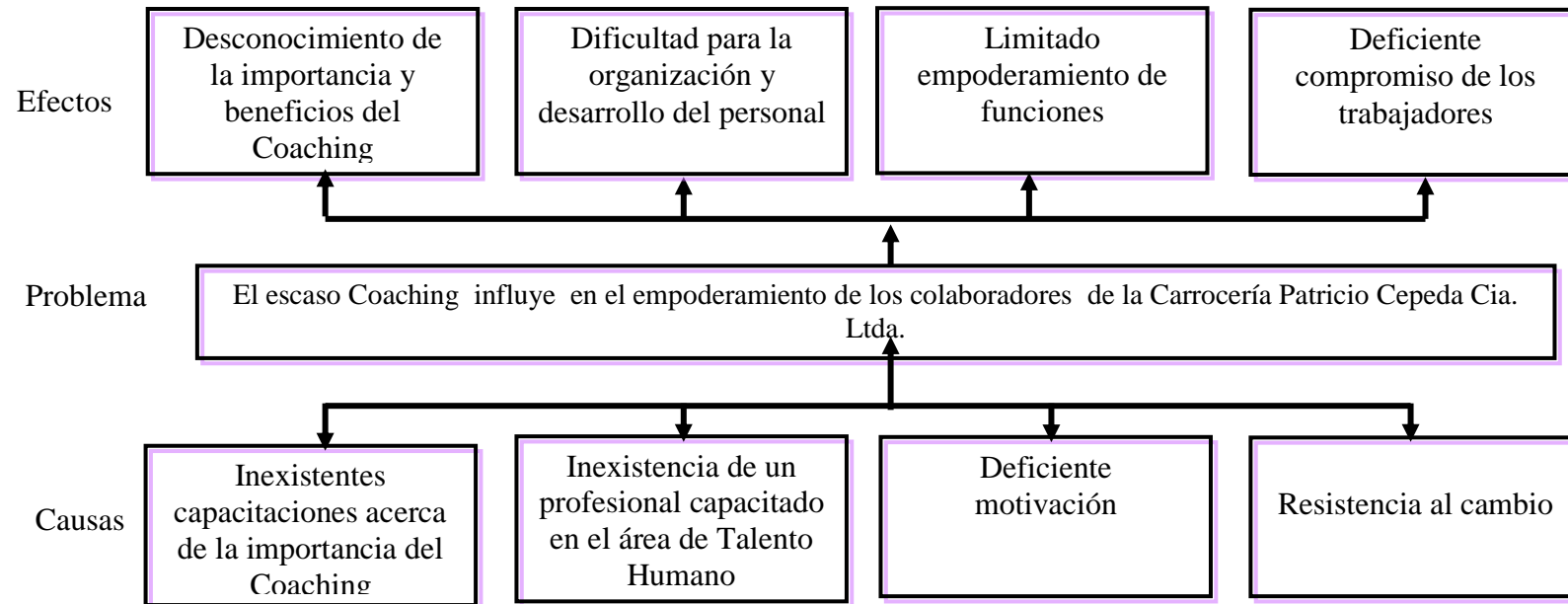


Gráfico N° 1 Planteamiento del problema

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

Árbol de Problema

Una vez analizado el problema de estudio, se puede determinar que existen varios desfases por la inexistencia de coaching, lo que afecta en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda.

El déficit de capacitaciones acerca de la importancia del Coaching origina el desconocimiento de los beneficios e importancia de esta disciplina, impidiendo que los colaboradores de la carrocería puedan mejorar su capacidad de aprendizaje; desconociendo que el coaching facilita el logro de objetivos organizacionales y mejora el clima organizacional.

La inexistencia de un profesional capacitado en el área de talento humano dificulta la organización y el desarrollo del personal. En la actualidad es indispensable apreciar el trabajo de un psicólogo dentro de la organización debido a que le ayuda a la empresa a desarrollar los talentos que existe dentro de ella y permite que esta siga creciendo.

La deficiente motivación en los colaboradores de la empresa limita el empoderamiento de funciones en los trabajadores, por medio de la motivación la organización obtendrá mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y compromiso por parte de los empleados, propiciando que los colaboradores se empoderen de su cargo y funciones.

La resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda afecta de manera radical al deficiente compromiso de los trabajadores, puesto que si un individuo no siente el compromiso total para realizar una tarea o cumplir con sus funciones, no podrá dar el nivel máximo de efectividad que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

1.2.3. Prognosis

De no darse solución al problema planteado la empresa se verá afectada en su productividad y en el compromiso por parte de los colaboradores, puesto que el desconocimiento que tienen los empleados de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., acerca de la importancia y los beneficios del coaching pueden distorsionar la comunicación corporativa, partiendo de las relaciones interpersonales.

Por el limitado empoderamiento de funciones la productividad disminuiría radicalmente, puesto que las personas que tienen el poder de tomar decisiones no estarían comprometidas con sus tareas y se dificultaría el proceso de su trabajo llevando a una desmotivación total al resto de colaboradores de la carrocería.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo incide el coaching en el empoderamiento de los colaboradores la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Cuáles son los factores que intervienen en el Coaching en los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda. ?
- ¿Cuáles son los niveles de Empoderamiento dentro de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda. ?
- ¿Se puede presentar los resultados de la investigación en un documento científico?

1.2.6. Delimitación del problema

1.2.6.1. Delimitación de contenido

Campo: Organizacional

Área: Psicología Industrial
Aspecto: Coaching - Empoderamiento

1.2.6.2. Delimitación espacial

El presente trabajo investigativo se efectuará en la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., con la siguiente ubicación:

Parroquia: Huachi Chico
Cantón: Ambato
Provincia: Tungurahua

1.2.6.3. Delimitación Temporal

La investigación comprende el periodo, Octubre 2016 a Marzo del 2017.

1.3. Justificación

El trabajo investigativo resultara **novedoso** al dar a conocer de que se trata el Coaching puesto que es una disciplina que la empresa tiene poco conocimiento. Es por ello que algunas empresas se están interesando en esta rama porque ofrece técnicas sencilla para trabajar con los clientes y compañeros de trabajo.

La investigación es de **importancia** porque propone una oportunidad al cambio entre los miembros de la organización que han perdido el compromiso en las tareas que realizan, ayudándoles a mejorar su capacidad comunicativa y de empoderamiento en los trabajadores, pudiendo solucionar numerosos problemas y a la vez hacer a la empresa más competitiva.

La investigación resultara de gran **impacto** en la empresa, porque mejorara la situación emocional de los trabajadores, pues se logra una mejor empatía con quienes rodean a la persona, mejorando la comunicación y habilidades del personal.

Los **beneficiarios** de la investigación serán los trabajadores en general, porque potencian su capacidad de compenetrarse con el grupo de trabajo, dirigiéndose en función de sus metas laborales.

Será de gran **utilidad** porque ayuda a involucrar a los empleados en los resultados, empoderándose de sus funciones e incentivando al compromiso con la empresa, reconociendo su excelencia que permitirá obtener un buen desempeño y así la empresa alentando a través de la motivación a seguir aumentando su rendimiento.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Investigar la incidencia del Coaching en el empoderamiento de los colaboradores la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores que intervienen en el Coaching en los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.
- Diagnosticar los niveles de Empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.
- Presentar los resultados de la investigación en un artículo académico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la Carrocería Patricio Cepeda, no se han encontrado trabajos relacionados con el tema de investigación, sin embargo en Google Académico y en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se han encontrado temas similares detallados a continuación:

En el Google Académico se encontró un estudio realizado con el tema: “El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano.”

Según la mencionada investigación, el coaching profesional incrementa el potencial y con ello la productividad, observando que el 70% de las personas encuestadas mejoró su desempeño, el 61% mejoró su gestión empresarial, el 57% mejoró su administración del tiempo y el 51% mejoró la eficacia de su equipo; de acuerdo al aspecto personal, el coaching profesional ha logrado que el 80% de las personas encuestadas mejore la confianza en sí mismo, el 73% mejore sus relaciones interpersonales, el 72% mejore sus habilidades de comunicación y el 67% mejore el balance entre su trabajo y su vida personal; por último, se conoce que el 99% de las personas y empresas que ha contratado un coach ha quedado satisfecho con su intervención, y al 96% le gustaría repetir dicho proceso. (Barrera. D, 2016, P.21)

Cabe recalcar que un coach es un guía cuyo rol es ayudar a los colaboradores de las organizaciones a entrenarlos para que estos dispongan de autonomía y responsabilidad para contribuir con su propia meta.

También se encontró otro artículo con el tema: Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas

En el actual contexto empresarial, las prácticas dirigidas a la formación y desarrollo del personal constituyen una herramienta clave para los gerentes. Este trabajo analiza la eficacia de una novedosa técnica relacionada con la capacitación y desarrollo personal: el coaching. Utilizando una muestra de 40 Pymes, se analizan los efectos que produce la aplicación del coaching ejecutivo a fin de analizar su impacto en la implantación de procesos de mejora dentro de las empresas. (Vidal. M, Córdón. E, & Ferrón. V, 2011, p 4.)

Tema: “Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

Autor: Rina Eliana Tapia Miranda

Tutor: Psi. Ind. Andrea Tello

Objetivos

- Organizar el tiempo y fomentar el cambio de actitud en los jefes y empleados, para lograr un desarrollo eficiente en la empresa.
- Estructurar un Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, que esté de acuerdo a los recursos y necesidades de EMAPA.
- Ayudar a los empleados a elevar su desempeño laboral mediante el entrenamiento motivacional.

Conclusiones

- El proceso de entrenamiento continuo que reciben los empleados no está acorde a las necesidades de cada uno, lo cual limita descubrir las habilidades y mejorar las ya existentes, falta de motivación adecuada para el logro de las metas, necesidad de incrementar las relaciones laborales con mayor productividad y de forma estandarizada para aumentar el nivel de satisfacción de todos los empleados.
- No hay Motivación adecuada, ya que los empleados en su mayoría opinan que les afecta la ausencia de estas actividades que son funciones

directamente del jefe de área, que permitirá obtener una ventaja competitiva e incrementar la calidad laboral.

- EMAPA puede ser afectada en un mediano o largo plazo, si el jefe de cada área no proporciona:
 - a) Entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y en equipo.
 - b) Asesoría, solución de problemas y trato hacia el cliente

Tema: “El Coaching y el Comportamiento Organizacional del personal administrativo de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS - Tungurahua”

Autor: Andrés Patricio Zavala García

Tutor: Mg. Judith García

Objetivos

- Analizar la inexistencia de mecanismos de coaching en el personal administrativo de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- Tungurahua.
- Determinar los indicadores de comportamiento organizacional que existen en el personal administrativo de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- Tungurahua.
- Relacionar la temática del coaching y los indicadores de comportamiento organizacional que se presentan en el personal administrativo de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- Tungurahua.

Conclusiones

- Los mecanismos relacionados al coaching son inexistentes dentro de la institución y no se los imparte en la actualidad, siendo el único llevado a cabo solamente para altos mandos de las Direcciones Provinciales en el año 2012.

- En cuanto a la determinación de los indicadores de comportamiento organizacional los funcionarios de la institución se desenvuelven cumpliendo con sus funciones y tareas cabalmente, sin embargo, el único inconveniente que se hace notorio es un alto porcentaje en el nivel de conflicto entre los mismos.
- De acuerdo al grado de espacios de aprendizaje que se brindan hacen que los colaboradores de dicha institución se sientan insatisfechos así como inconformes referente al aspecto de desarrollo personal y profesional que la organización les otorga; a pesar de esto, los funcionarios se desempeñan dentro del rango de cumplimiento de sus responsabilidades.

Tema: “El Empoderamiento y el Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie Botas del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”.

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Tutor: Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg.

Objetivos

- Diagnosticar cual es el nivel de Empoderamiento que existe en los colaboradores de la empresa “Marjorie Botas” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
- Analizar como es el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.
- Elaborar un documento que integre el estudio del escaso empoderamiento y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marjorie Botas.

Conclusiones

- La investigación de campo demuestra que el empoderar a los colaboradores con una mejor distribución de funciones en las diferentes áreas en las que trabajan, permitirá que el desempeño laboral sea eficiente y por ende la producción de la empresa mejorara.

- Se ha podido corroborar con los datos estadísticos que el 28% de los colaboradores de la empresa de calzado Marjorie cuentan con un nivel de empoderamiento bajo, debido que no existe delegación de funciones acorde a sus competencias, el 26% de los trabajadores no se comprometen en su puesto de trabajo los que impide tener un correcto desempeño.
- Es necesario estructurar un documento técnico que contenga los principales hallazgos de la presente investigación para que de esta forma la empresa tome decisiones necesarias para implementar el empoderamiento en los empleados y evitar un desempeño laboral deficiente.

2.2. Fundamentación Filosófica

En el presente proyecto de investigación a realizarse en la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., estará enmarcada en un paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugnan las explicaciones reducidas a causalidad lineal. Propositivo en cuanto a la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, p. 20)

Desde el punto de vista filosófico se considera al coaching como un nuevo paradigma que ayuda a crear una organización exitosa, que incluya el perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano, entrenamiento modularizado, transferencia de estrategias de aprendizaje, estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios, uso de gerentes para entrenar al personal y desarrollar carreras en la empresa, manejando el autoestima entre empleados y grupos

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Desde el punto de vista epistemológico la investigación se fundamente en que se le concibe al hombre como un trabajador que representa una célula viva del

organismo empresarial que actúa con capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir dentro de la organización.

2.2.2. Fundamentación Axiológica

Otro aporte para la investigación es la responsabilidad que presenta la Carrocería, a favor del bienestar de todos los colaboradores, fundamentándose en los valores que permita crecer a los individuos a nivel personal y profesional, llevando un equilibrio que lleve a tener confianza en su empresa.

2.2.3. Fundamentación Ontológica

En relación con el enfoque ontológico, la investigación se fundamenta en la necesidad de la organización de buscar nuevas herramientas que le permita generar capital humano de calidad llevándolos a conseguir los objetivos organizacionales.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación está fundamentada en:

2.3.1. Constitución Política de la República del Ecuador

Según la constitución política de la república del Ecuador (2008) en el Título II correspondiente a los Derechos, en la Sección octava de Trabajo y seguridad social en su Art 33 menciona que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución De La Republica Del Ecuador 2008)

2.3.2. Código de Trabajo

Según el Código de Trabajo (2012) en el Título I, denominado Del Contrato Individual De Trabajo, dentro del Capítulo V referente a Las Obligaciones Del Empleador Y Del Trabajador en Art 42. Sección 13 menciona “Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.”

2.3.3 Plan Nacional Del Buen Vivir

Dentro de la normativa legal del Plan Nacional Del Buen Vivir (2013) en el Objetivo 9 que enfatiza en Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Satisfacción en el trabajo y conciliación del trabajo, la vida familiar y la vida personal, indica que:

La noción de trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de los talentos de las personas. La realización personal en este ámbito no puede entenderse de manera integral si no está conjugada con la vida familiar y personal. La construcción del Buen Vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario tanto para el ocio creativo y recreativo como para el disfrute familiar. (Plan Nacional Del Buen Vivir, 2013, p. 280).

2.4. Categorías Fundamentales

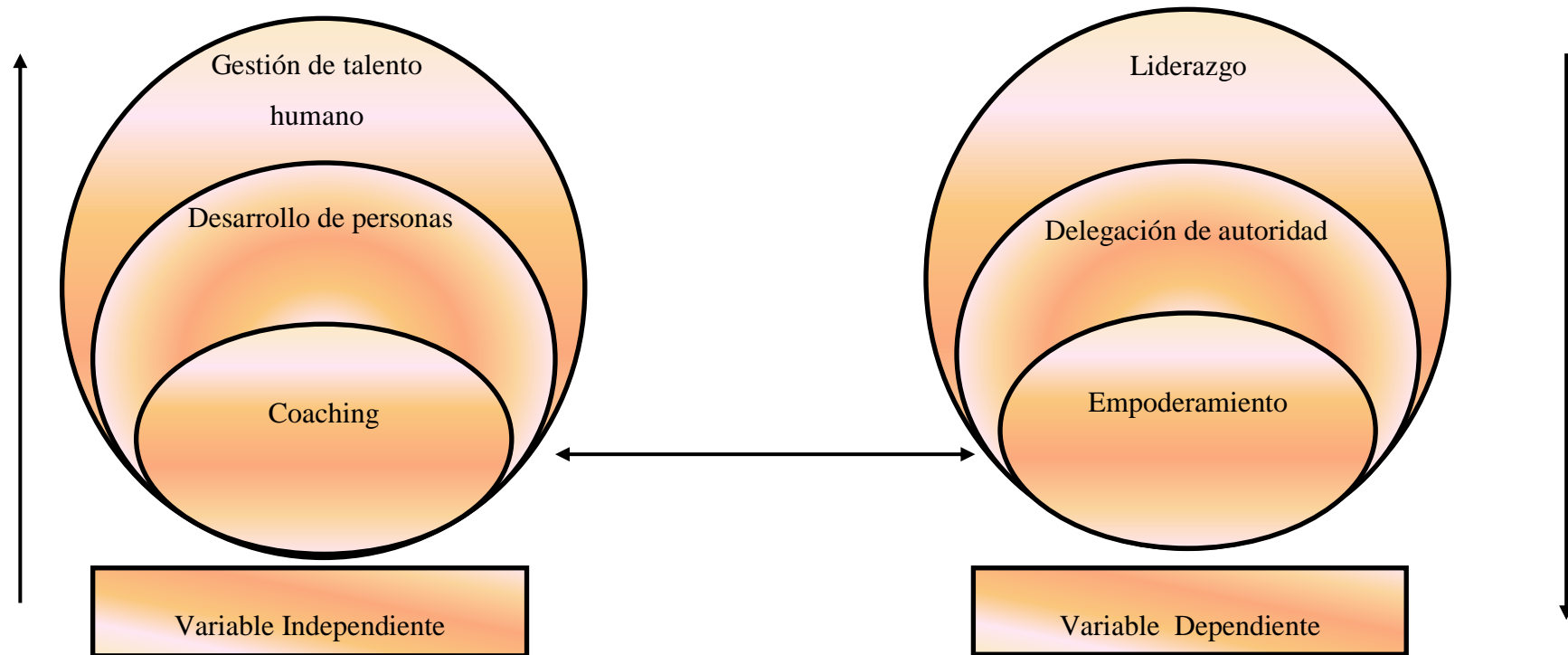


Gráfico N° 2 Categorías fundamentales

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente

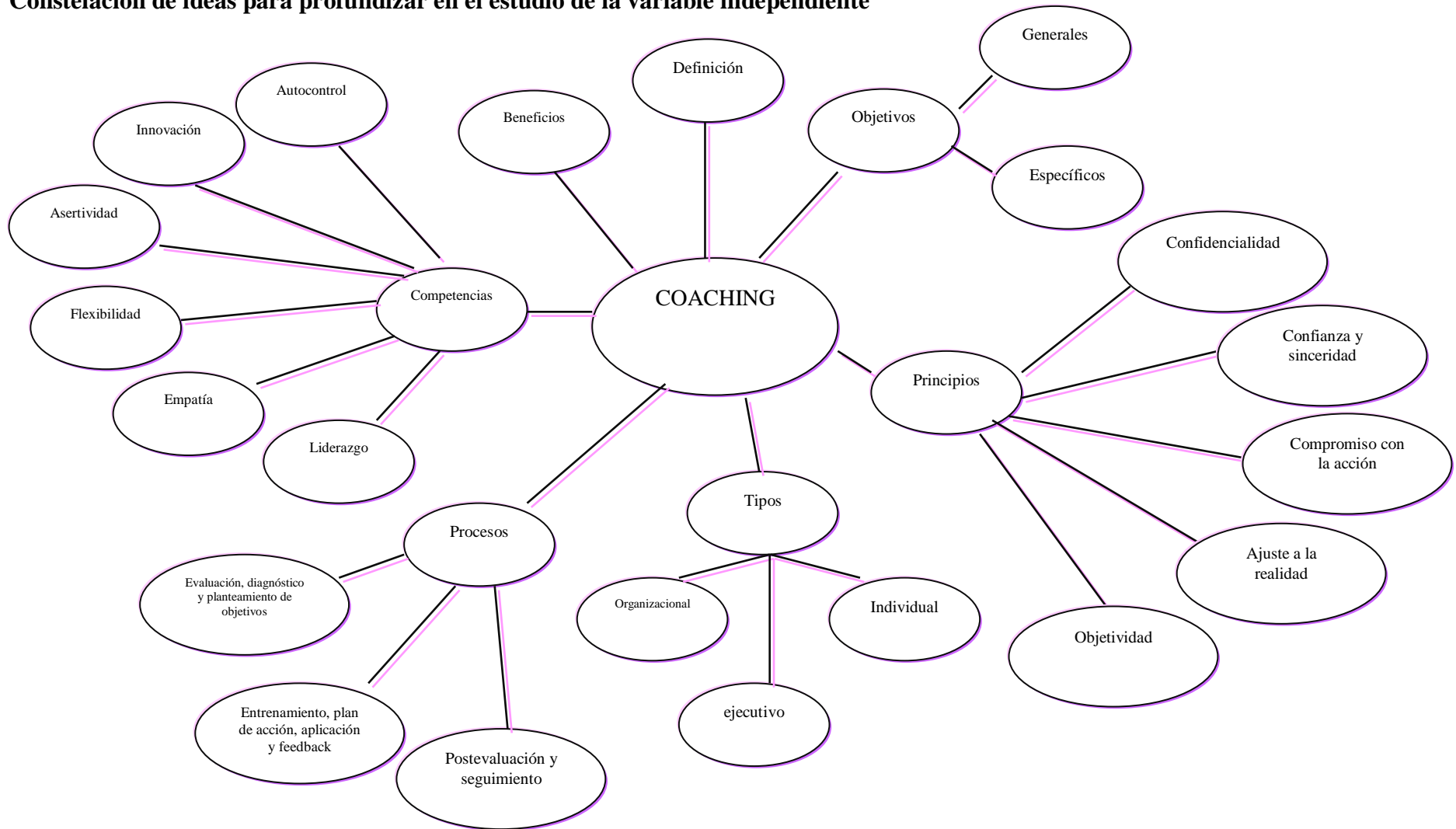


Gráfico N° 3 Constelación de ideas. Variable independiente

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable dependiente

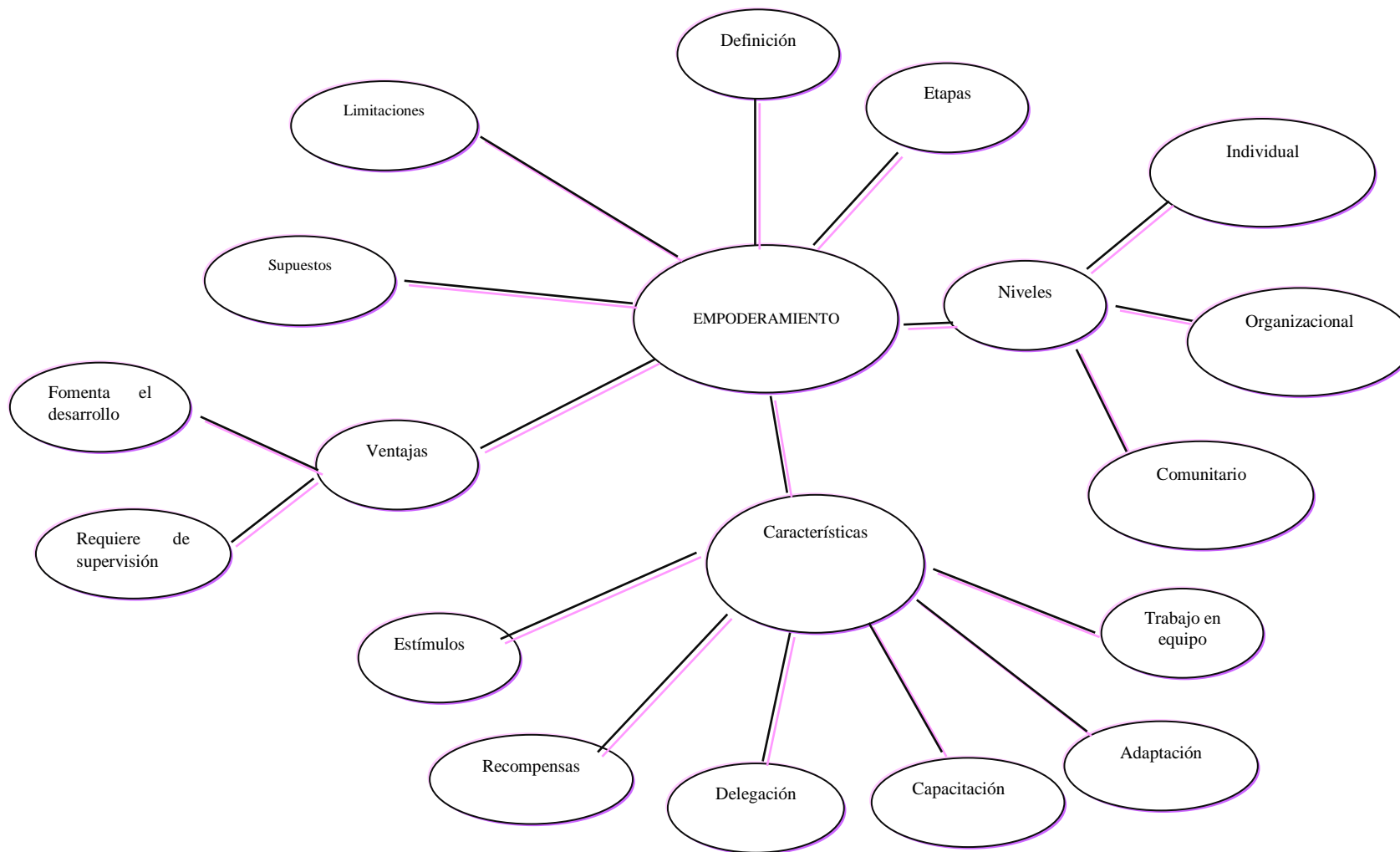


Gráfico N° 4 Constelación de ideas. Variable dependiente

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

Fundamentación Teórica: Variable Independiente

Coaching

El coaching consiste en un conjunto de preguntas que realiza la persona responsable de un grupo para ayudar a su equipo de trabajo e intentar sacar lo mejor de cada uno de sus miembros; esta técnica se aplica generalmente cuando se intentan alcanzar resultados superiores a los de la competencia, y porque no, mejorar estilos de vida.

Definición

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer consciente acciones, hábitos y valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.
(Muradep, 2011, p.21)

El coaching radica en una técnica para brindar ayuda a una persona o un grupo, a conocer nuevos horizontes, vencer limitaciones, perseguir sueños, consolidar creencias y sobretodo tener el coraje para acompañar en los procesos de cambio y mejoras continuas preocupándose por el bienestar de los demás.

El coaching se utiliza como una fuente de transición a nivel personal, profesional y organizacional basado en la observación aplicado a las acciones diarias, tomando en consideración el lema “*para cada acción una reacción*”; la forma de observar la vida, será directamente proporcional a la calidad de vida que llevamos. Este proceso implica un guía, el cual debe ser capaz de conducir durante el proceso de cambio, brindar apoyo, ayudar a crear un nuevo mundo de posibilidades y aportar con estrategias que permitan alcanzar nuevos retos y aspiraciones. (Muradep, 2011)

Para Murada (2011, p.22) el modelo de coaching “*nos permite comprender como tomamos decisiones, como actuamos, nuestros logros, nuestras dificultades,*

nuestra interrelaciones, nuestra existencia como seres humanos”. En otras palabras, este modelo permite cambiar estilos de vida con la aportación de un tercero que brinda ayuda para no rendirse durante el proceso de cambio.

Objetivos del coaching

El coaching al ser un modelo que permite mejorar la calidad de vida y ampliar los horizontes de un individuo o grupo de personas dentro del campo personal u organizacional, se plantea objetivos generales y específicos en cuales está basado su ideología y aquello que aspira conseguir.

Los objetivos generales se fundamentan en mejorar el rendimiento laboral, impulsar el compromiso y la motivación dentro del campo organizacional; actualizar y potencializar las competencias, capacidades y habilidades de los trabajadores tomando como base cambiar conductas sin cambiar comportamientos; en tanto que los objetivos específicos consisten en facilitar los procesos de cambio, fomentar valores que ayuden a aceptar y adaptarse a nuevas y diferentes situaciones, crear nuevas visiones sobre el crecimiento personal, desarrollar competencias gerenciales que aporten a la creación de un liderazgo efectivo a través de la escucha activa, comunicación asertiva, planificación, organización, dirección y control de actividades, trabajo en equipo, conocimiento de uno mismo, iniciativa y asertividad; mejorar el rendimiento a nivel personal, profesional y organizacional, otorgar a los equipos de trabajo herramientas y técnicas que faciliten el alcance de objetivos de manera rápida y efectiva, utilizar el feedback como herramienta de refuerzo y cambios de conductas improductivas y finalmente encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional para evitar la dependencia del trabajo o utilizarlo como escudo para huir de problemas personales o dejar de su lado su vida privada y emocional (Villa y Caparán 2010)

Principios de coaching

Según Villa y Caparán (2010, p.97) El coaching se basa en cinco procesos básicos que son “*confidencialidad, confianza y seguridad, compromiso con la acción, ajuste de la realidad y la objetividad*”.

Dentro del coaching la confidencialidad es uno de los factores básicos para su realización, debido a que debe manejarse con absoluta discreción la información recibida por parte de una persona ya sea de su vida personal, laboral, sueños, aspiraciones, valores, etc. para evitar malos entendidos o discriminaciones por parte de las personas que los rodea o los miembros de su equipo de trabajo; el segundo principio es la confianza y sinceridad, dentro de la cual se encuentra inmerso la comunicación que maneja el coach, esto dependerá el nivel de comprensión y éxito durante este proceso de cambio; el compromiso con la acción es el tercer principio que enfatiza en crear un plan de desarrollo que permita convertir las palabras de motivación en hechos relevantes; el cuarto principio es el ajuste a la realidad que consiste en plantearse objetivos que se puedan alcanzar y estén acorde a las competencias y necesidades personales, profesionales y organizacionales y finalmente el principio de objetividad que implica concentrarse en aspectos relevantes ya sea en el ámbito personal u organizacional. (Villa y Caparán, 2010)

Tipos de coaching

El coaching es una técnica que puede aplicarse en diferentes aspectos, esto se debe a que es moldeable acorde a las necesidades que se presenten, son tres los tipos de coaching que se pueden presentar:

“El coaching individual o personal se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional. El coaching ejecutivo, siendo un coaching individual, se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad en sus distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos (...). El coaching organizacional basado

en el desarrollo de la gente. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor desempeño y contribuir a la creación de de una cultura colectiva basada en el apoyo” (Muradep, 2011, p.23).

El coaching personal es aquel que se preocupa por los ámbitos a nivel propio y profesional, es decir, se enfoca netamente en mejorar la calidad de vida de una persona, el nivel de satisfacción que tiene consigo mismo y crear una relación sana y constructiva con el medio que lo rodea. El coaching ejecutivo está enfocado en ayudar a personas que tienen a su cargo un grupo que debe alcanzar objetivos planteados en un tiempo, espacio y recursos establecidos y finalmente el coaching organizacional que independientemente del cargo que ocupen las persona sentirá el deseo de ayudar a los demás en términos de desarrollo y productividad.

Procesos de coaching

Los procesos bajo el cual se basa el coach es la ética y el profesionalismo organizado en tres pasos fundamentales: el primero consiste en evaluar, diagnosticar y plantear un objetivo, para ello se aplican test, encuestas, entrevista, y demás técnicas de recolección de información pertinentes; el segundo paso implica el entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback que se basa en reuniones donde se aplica la autorreflexión, ejercicios de apoyo y diseño de acciones inmediatas para abordar problemas y alcanzar objetivos y finalmente la evaluación final y el seguimiento respectivo que consiste en evaluar la eficiencia de los planes de acción aplicador y diseñar indicadores que midan el grado de eficiencia de los programas establecidos por el coach para ayudar a las personas.

Competencias de un coach

“el coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita (...). El coach es un gran facilitador se aprendizaje, de los procesos de transformación de otros seres humanos, de sus

procesos de auto-invencción. ... un partero de una nueva forma de ser, un facilitador del devenir” (Echeverría, 2011, p.26)

Tomando en consideración que coach es aquella persona que ayuda los demás a ser mejores y alcanzar objetivos de manera eficiente, debe tener competencias específicas que aseguren la ética y eficiencia en sus acciones entre las más relevantes estas: el liderazgo, que consiste en buscar nuevos espacios y estrategias que aseguren la unión de grupos evitando su coalición y desintegración; empatía, que consiste en comprender los diferentes enfoques de los demás e intentar comprender la razón real de sus acciones; flexibilidad, es decir, tener la predisposición de adaptarse a nuevos medios, personas, objetivos y estrategias; la asertividad como una forma adecuada de expresar las ideas de evitando herir los sentimientos de los demás; innovación en el proceso de toma de decisiones y realización de actividades y el autocontrol, es decir, mantener la cordura independiente de la situación. (Villa y Caparán 2010)

Beneficios del coaching para la organización

Según Villa y Caparán (2010, p.71) mencionan que: *“si son líderes con responsabilidad sobre personas, tienen la misión de desarrollar el talento de sus colaboradores y deben conocer las técnicas, para hacer significativo el potencial de sus colaboradores en el capital intangible de la organización”*.

El coaching en una empresa puede resultar una de las herramientas fundamentales para manejar de manera adecuada al personal, Las razones más relevantes de la importancia de un coach en la organización son: contar con personal que cuente con la capacidad de manejar el cambio de manera objetiva aplicando técnicas de transición efectivas; el coach debe tener la capacidad de tomar riesgos, medir sus consecuencias, controlar el grado de incertidumbre, fomentar la confianza, diseñar planes de carrera ambiciosos pero realistas y objetivos; también, debe facilitar la adaptación e integración de nuevas personas a la institución, facilitando la adaptación a los cambios de manera voluntaria.

Desarrollo de personas

El desarrollo de personas es una de las subdivisiones de la gestión del talento humano que se preocupa por el planteamiento de acciones que aporten al crecimiento del personal en una organización

Definición

Según Chiavenato (2002, p.334) *“el desarrollo de personas se relaciona con la educación y la orientación hacia el futuro (...). El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura que el cargo actual”*.

Las personas a lo largo de su vida privada y laboral buscan nuevas estrategias, mecanismos y condiciones que le permitan mejorar, desarrollarse y sobretodo crecer en aspectos relevantes que marcaran su vida; alcanzar los objetivos que se plantean es una base para lograr la bienestar y una vida plena, quien no busca la manera de salir de su zona de confort no logrará cosas extraordinarias ni una plena satisfacción en aspectos relevantes de su vida.

Anteriormente se pensaba que las únicas personas que deben capacitarse y desarrollarse son aquellas que ocupan altos cargos o son las responsables de un grupo de personas, pero conforme pasa el tiempo y los paradigmas se van desvaneciendo las organizaciones y su directivos se dieron cuenta que es importante fomentar el desarrollo del personal independientemente del cargo que ocupe porque favorece al incremento de su eficiencia y productividad repercutiendo directamente en la rentabilidad de una organización. Desarrollar capacidades, competencias y habilidades en un trabajar traerá mayor beneficios que contratar cada vez mayor personal capacitado, debido a que ahorrará mayor tiempo y recursos.

Para el entendimiento global que implica el desarrollo de personas se lo puede definir Según Chiavenato (2002, p.335) como *“el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por*

la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”.

Objetivos del desarrollo de personas

Para muchas organización lo más importante es fidelizar a sus colaboradores, capacitarlos para desempeñar diferentes funciones y convertirlos en una parte fundamental de una empresa.

Entre los objetivos más relevantes del desarrollo de personas son: encontrar un sucesor para los diferentes cargos dentro de la misma empresa aprovechando al máximo las competencias y habilidades del talento humano que poseen fomentando los planes de carrera y crecimiento a nivel profesional, fomentar el crecimiento a nivel personal y organizacional que permitan el desarrollo del trabajador y de la empresa a la que pertenece aplicando la ideología ganar-ganar; retener a los verdaderos talentos y personal clave para el crecimiento y éxito de una organización y finalmente tiene como objetivo motivar al personal; invertir en su desarrollo es la mejor forma de incentivar, debido que las personas se sienten importantes y comprometidas con la empresa enfocándose en retribuir de la mejor manera las atenciones recibidas por parte de una institución (Alles,2009)

Métodos de desarrollo de personas

Existen un sinnúmero de métodos que sirven como base o apoyo para desarrollar personas, las mismas que se puede aplicar para mejorar la eficiencia en un puesto de trabajo y en la vida personal.

Los métodos principales para lograr el desarrollo de personas son: la rotación de cargos que consiste en trasladar al personal a otros puestos de trabajo tomando en consideración los conocimientos, competencias y habilidades que posee y aquellas que podría desarrollar, esta rotación se puede dar de manera horizontal o vertical,

esta técnica consiste en cambiar de puestos al personal con la finalidad de ayudarlos a incrementar experiencias, atreverse a innovar, experimentar y dejar de lado el miedo y la resistencia a los cambios; otro método muy utilizado es la asignación de asesorías que consiste en brindar a un trabajador la ayuda de una fuente staff que lo guíe en el proceso de adaptación y mejora en la realización de sus funciones; por otra parte el aprendizaje práctico puede ser clave al momento de desarrollar personas porque percibirá de manera real problemas y situaciones que lo ayuden a mejorar como persona y profesional; otra técnica muy aplicada es la asignación de proyectos que permitirán el desarrollo de la innovación, creatividad, descubrimiento de nuevas cualidades, y además, la persona demostrará su capacidad real para participar de manera activa en el rumbo de la empresa lo que incentivará al personal a buscar la mejora constante en cada uno de sus procesos; la participación en seminarios realizados fuera de la empresa, ejercicios de simulación y juegos de empresas son otras técnicas que se pueden aplicar y que permitirán desarrollar nuevas fortalezas en un trabajador y se convertirá en un ente productivo para una organización (Chiavenato, 2002).

Programas para el desarrollo de personas

Según Ales (2009, p.40) los programas de desarrollo *“representan aquellos programas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar personas, dentro de sus filas para luego, si la situación así lo requiere, ofrecerles otra posición usualmente de un nivel superior”*.

Los programas para incrementar el desarrollo de personal pueden representar una ventaja o desventaja para la organización, esto se debe al modelo que se aplique y la cultura organizacional que se maneje dentro de una institución.

Son varios los programas que se pueden aplicar para lograr el desarrollo de persona estas son: planes de sucesión y diagramas de reemplazo que resultan indispensables dentro de una organización, motivo por el cual se recomienda implementarlas de manera inmediata; el jefe entrador es otro método que consiste

en formar verdaderos líderes dentro de la organización basados en la ideología de trabajar con y para las personas, por otra parte, las personas clave, carreras gerenciales y planes de carrera permitirán conocer las carencias del personal y planificar actividades que les satisfagan sus necesidades asegurando el crecimiento de los trabajadores y de la empresa; también está el mentoring y el plan de jóvenes profesionales que implica buscar nuevos dirigentes dentro de la organización con las actitudes y aptitudes para guiar de manera efectiva a un grupo de trabajo y finalmente el entrenamiento experto que consiste en capacitaciones específicas sobre planificación, organización, dirección y control de los equipos de trabajo.(Alles,2009)

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen dentro de su trabajo, sino es darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana (Chiavenato, 2002, p.112)

Gestión del talento Humano

La gestión de talento humano es una herramienta organizacional que permite controlar actividades relevantes respecto al capital humano enfocado en el mundo empresarial.

Definición

Tomando en consideración lo expuesto por Chiavenato (2002, p.9) la gestión de talento humano o administración de recursos humanos “*es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento,*

entrevistas, selección y entrenamiento”.

La gestión de talento humano abarca todos los procesos que deben manejarse dentro de una organización, la objetividad con que se realice cada uno de estos procesos estará estrechamente relacionada con la productividad de la empresa y satisfacción laboral por parte de los trabajadores. La gestión de talento humano es una de las áreas más complejas que se maneja dentro de una organización y que implica un conocimiento amplio en varias ciencias debido a que se preocupa por el personal (alimentación, trabajo social, salud) y por el bienestar organizacional (cambios económicos, cambios organizacionales, productividad).

Objetivos de la gestión de talento humano

“La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.(Chiavenato,sf,p.122)

Los seres humanos representan la parte más importante dentro de una organización debido a que son el medio fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y mantener en estabilidad a una institución. Es necesario recalcar que la productividad y eficiencia de una persona dependerá de cómo lo traten en la organización.

Los objetivos principales de la gestión de talento humano son: servir de apoyo para el alcance de los objetivos y misión a nivel organizacional , incrementar la competitividad de una organización mediante el uso adecuado de habilidades y competencias de sus colaboradores, proveer de empleados motivados y competentes a la empresa, incrementar la satisfacción laboral y fomentar la autorrealización, mejorar la calidad de vida laboral, administrar de manera

adecuada el cambio para reducir impactos negativos o resistencias (Chiavenato,2002).

Tomando en consideración lo expuesto por Chiavenato (2002, p.10) el propósito básico de la gestión de recursos humanos es “*construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas*”. La estabilidad y crecimiento de una empresa depende de la satisfacción laboral y competencias de sus trabajadores.

Técnicas de gestión de talento humano

Las técnicas para la gestión de talento humano pueden dividirse en dos grandes áreas: las técnicas que se utilizan en el ambiente externo que comprende el estudio del mercado laboral, los procesos de reclutamiento y selección, análisis de los sueldos y salarios, costos de formación personal, actualización en cuanto leyes y reglamentos referentes al empleado y empleador entre otros; por otra parte las técnicas que se utilizan en el ambiente interno, es decir, propios de cada organización son: análisis y descripción de puestos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, planes de carrera, etc. (Chiavenato,s.f).

Proceso de la gestión de talento humano

Son seis los procesos fundamentales de la gestión de talento humano: la integración de personas que tiene como objetivo fundamental elegir al personal idóneo para trabajar en una organización tomando en consideración habilidades, conocimientos y competencias respectivas para cada uno de los puestos de trabajo, dentro de las actividades que se involucran el reclutamiento interno y externo del personal y a su vez la selección, aplicación de personas que implica detallar las funciones que se realizarán dentro de la organización para lo cual será relevante la aplicación de un diseño de cargos, descripción y análisis de puestos, evaluaciones de desempeño; el tercer proceso es la compensación de personas, es decir, los sueldos y salarios que recibirán en base a los trabajos realizados y los

beneficios otorgados por parte de la organización.; el desarrollo de personas que tiene por objetivo capacitar al personal, realizar programas de cambios positivos y fomentar el desarrollo organizacional y comunicación bilateral, el quinto proceso es el mantenimiento de personas que consiste resguardar la vida del personal a través de programas de seguridad e higiene en el trabajo, fomentar el desarrollo de sindicatos que velen por el bienestar de los trabajadores; el sexto proceso es el monitoreo de personas que consiste en llevar un informe sobre el personal en base a su desempeño, que hacen y quienes son, esto se maneja mediante la base de datos y sistemas de información gerencial (Chiavenato,2002).

Cada uno de los seis procesos de gestión de talento humano están interrelacionados entre sí, el nivel de importancia que se le dé a cada proceso puede influir de manera negativa o positiva en el crecimiento organizacional y satisfacción del personal.

Dificultades de la gestión de talento humano.

“La ARH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, ya que lo que es bueno para una parte de la organización no necesariamente es bueno para toda la organización” (Chiavenato, sf, p.124)

Son varias las dificultades que puede presentar la gestión de recursos humanos entre las más relevantes están: la ARH trata con personas que sufren cambios constantes que requieren mejorar los procesos organizacionales con frecuencia, la gestión de recursos humanos se basa en dos responsabilidades básicas de línea y de staff, se basa en mejorar la eficiencia pero no puede controlar todos los fenómenos que influyen en ella, el desarrollo del personal varía de acuerdo al líder responsable del área motivo por el cual no se puede hacer un enfoque global de necesidades de los trabajadores sino por áreas o departamentos de trabajo, pero la

dificultad más grande es que no puede conocer el resultado real e impacto que está teniendo la gestión de recursos humanos en la empresa debido a que se somete a situaciones controlables y ni controlables que produce un terreno de trabajo inestable (Chiavenato,sf).

Aplicar un enfoque inadecuado de gestión de talento humano puede representar el peor error para una organización, porque si no se toma en consideración cada uno de los parámetros inmersos dentro del mismo puede producir grandes pérdidas a nivel de talento humano, eficiencia, productividad, rentabilidad e incluso permanencia en el mercado.

Fundamentación Teórica: Variable dependiente

Liderazgo

El liderazgo es una de las herramientas claves dentro de la organización porque permite inspirar a los trabajadores y guiarlos de manera efectiva hacia el alcance de objetivos empresariales. Aprovechando al máximo las competencias y habilidades de cada uno de los colaboradores.

Definición

Tomando en consideración lo expuesto por Loya (2011. p.69) quien considera que el liderazgo es *“la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que les han sido encomendados”*, el liderazgo actúa como fuente motivadora para la realización de funciones de manera efectiva y productiva.

El líder es aquella persona responsable de desarrollar aptitudes y competencias de las personas que tienen a su cargo, posee competencias específicas que guían sus comportamientos de manera objetiva y veraz, enfocándose en los intereses de la organización y de los trabajadores.

Perfil de un líder

Ser un líder involucra muchas responsabilidades no solo sobre personas o manejo del capital humano, también implica el alcance de objetivos, metas y nivel de productividad de una empresa.

Un líder debe poseer competencias y características específicas que guíen su comportamiento de manera rápida y efectiva, para la mejor comprensión se los puede dividir en tres apartados: el primero denominado conocimientos tecnológicos que consiste en la comprensión plena sobre su área de trabajo, actividades a realiza, responsabilidades, etc.; si un líder no logra dominar su trabajo no puede exigir que los demás lo hagan, dirigir sin saber hacia dónde se desea ir no es liderar. El según apartado enfatiza a los conocimientos administrativos y humanísticos que consiste en la aplicación de innovaciones y variados estilos de liderazgo que permitan el crecimiento del personal, desarrollo del trabajo en equipo, delegación de funciones de manera efectiva, mejorar el clima laboral, fomentar la escucha y comunicación activa; y finalmente comprender y proyectar que se trabaja con las personas y para las personas: por otra parte el tercer apartado hace referencia a las características personales que debe tener un líder entre las más relevantes están: autoconfianza y dominio de sí mismo, poseer una visión clara y objetiva, capacidad de iniciativa, sentido común enfocado a la delegación de funciones, actitud positiva frente a las adversidades, capacidad de automotivación y motivar a los demás, don de mando, lealtad, justicia, sinceridad, espíritu de logro, inteligencia emocional y racional, empatía, equilibrio entre emociones y la razón, tolerancia al fracaso, comunicación efectiva, escucha activa y sobretodo amar lo que hace. (Munch,2012).

Tipos de liderazgo

El liderazgo ético es uno de los tipos de liderazgo que se deberían estudiarse dentro del mundo organizacional, D'Alessio (2010.p.214) clasifica al liderazgo ético en tres grandes grupos: ” *liderazgo directivo, liderazgo transaccional, y liderazgo transformacional*”

El liderazgo directivo se enfoca más en los resultados que las acciones, estos estilos son: autocrático benevolente participativo, consultivo y el de consenso; el liderazgo transaccional se basa en la premisa que los líderes toman decisiones basadas en la parte moral baja, incluyendo los liderazgos de tipo: autocrático déspota y Laissez faire, y finalmente en liderazgo transformacional que basa sus acciones en la ética de manera natural, sus principios y valores están bien consolidados que los guíen a actuar de manera correcta. Este último debería aplicarse a las organizaciones pero son muy pocos los líderes que logran desarrollar y adoptar este estilo de liderazgo (D'Alessio,2010).

Teorías sobre el liderazgo

Al liderazgo se lo estudia desde diferentes perspectivas y enfoques que pueden ir desde la personalidad hasta los comportamientos que adoptan cada uno de los líderes frente a una misma situación.

Para la teoría de los rasgos de la personalidad, considera que cada persona tiene diferentes formas de actuar frente a una situación, características propias que guían sus comportamientos, para el mejor entendimiento se los divide en cuatro rasgos fundamentales de personalidad: el primero rasgos físicos que incluye su aspecto personal, estatura y peso, rasgos intelectuales como el entusiasmo, adaptabilidad, iniciativa entre otros, rasgos sociales tales como la empatía, cooperación, solidaridad, respeto, etc y los rasgos relacionados con el trabajo es decir la pasión por cada una de sus actividades diarias y vocación para realizarlas (Carlyle,2006).

Por otra parte la teoría situacional intenta abordar el liderazgo de una forma más amplia, haciendo énfasis en la existencia de varios tipos de liderazgo para las varias situaciones que se pueden presentar en una organización, acorde a esto hay una transición partiendo por el liderazgo autoritario en caso de que las situaciones presentadas requieran de dirección y control extremo, el liderazgo democrático si las situaciones que se presentan requieren modificaciones y apoyo de personal y

el liderazgo participativo, que consiste en la delegación de funciones y realización de actividades con cierto valor de autonomía (Carlyle,2006).

Y finalmente la teoría sobre estilos de liderazgo basado en los comportamientos , clasificándolos en tres estilos básicos: el autocrático que se limita a emitir órdenes a su equipo de trabajo generando sentimientos de frustración, agresividad y poca iniciativa, afectando su calidad de vida y satisfacción laboral; el segundo estilo de liderazgo lo denominan liberal en donde enfatiza que el líder delega todas sus funciones pero sin tomar en consideración parámetros ni limitaciones para poder controlar, generando individualismo, fallas en las tareas asignadas, escasa figura de liderazgo, descenso de la productividad y eficiencia, y finalmente el liderazgo democrático que es aquel que impulsa a la participación activa en la toma de decisiones de todo su equipo de trabajo creando lazos de comunicación, escucha activa, espontaneidad, confianza, permitiendo el alcance de objetivos más rápido y eficaz con la colaboración mutua de todas las personas que forman parte de un grupo. (White y Lippitt, 2006)

Cada estilo de liderazgo funciona de diferente manera, basado en diversos parámetros y sobretodo enfocados a un grupo específico de personas, liderar correctamente no implica aplicar un solo estilo de liderazgo, sino combinar varios y utilizarlos acorde a las necesidades de la empresa y comportamientos del personal.

Delegación de la autoridad

Una de las actividades más importante que se deben realizar dentro de una organización es la delegación de la autoridad que consiste en atribuir diferentes funciones a una persona, la misma que debe contar con las actitudes, aptitudes y competencias necesarias para llevar a cabo la actividad designada de manera eficiente y objetiva.

Definición

La delegación de autoridad, deberes y responsabilidad, constituye, junto con la división de trabajo, la base del proceso organizativo. Si no hay delegación, es decir, si todas las labores se centran en una sola persona quien toma las decisiones y ejecuta las labores, bajo esta perspectiva no es posible hablar en términos de organización, que, como se ha expresado, significa integración de esfuerzos individuales en conjunto (Peralta, 1994, p.44)

La delegación de autoridad puede convertirse en una herramienta realmente valiosa para el crecimiento organizacional y laboral, debido a que fomenta la participación activa del personal que forma parte de una institución, además, les permite desempeñar nuevas actividades, ver problemas o situaciones desde diferentes perspectivas y proponer nuevas y mejores soluciones.

Delegar la autoridad consiste en dar una persona el poder y la libertad para que desarrolle una actividad asignada.

Niveles

La delegación de funciones puede suscitarse por diversos motivos, en diferentes situaciones y con diversas personas, cada delegación varía de manera notoria al igual que sus resultados. Son cuatro los niveles básicos delegación:

Nivel uno: actuar sin tener que contactar después al supervisor. Nivel dos: actuar y seguidamente reportar al supervisor. Nivel tres: recabar información sobre el problema y comunicar al supervisor lo que quiere hacer. Nivel cuarto: obtener los datos sobre el asunto y llevar al supervisor pautas que incluyan fortalezas y debilidades y, sugerir alguna solución para la aprobación del supervisor. Nivel cinco: investigar el caso, y explicarle todo al supervisor para que éste decida. (Hernández, 2014.p3)

Cada uno de los niveles de delegación debe realizarse acorde a la dificultad de la actividad, nivel de impacto y conciencia sobre la capacidad que tiene la personal para desempeñar la tarea encomendada.

Técnicas de delegación

Otorgar tareas a otras personas requiere de mucha responsabilidad pero se han plantado algunas técnicas que faciliten el proceso de delegación de funciones y disminuyan los impactos negativos: la primera es la delegación de la tarea completa que consiste en incentivar al trabajador para que realice con absoluta libertad e innovación la actividad encomendada, es decir, la persona tiene la potestad absoluta de como realizara las actividades en términos de tiempo, recursos y acciones, la segunda técnica implica delegar las funciones a la persona adecuada, es decir, realizarle una evaluación en la que se analice sus capacidades, habilidad, aptitudes y sobretodo predisposición para realizar actividades nuevas, tomar riesgos y afrontar responsabilidades, la tercera técnica se basa en delegar responsabilidades y autoridad pero no completamente, siempre debe mantener algún tipo de control sobre la actividad, la cuarta técnica enfatiza en proporcionar la información de manera adecuada respondiendo a ciertas interrogantes como: quien, cuando, donde, porque, con que, acerca de, esto permitirá tener mayor conocimiento sobre la tarea a realizar y que se espera de ella, la quinta alude a mantener la retroalimentación que permitirá mejorar procesos y calidad de vida en el trabajo y finalmente la última técnica consiste en evaluar y recompensar el desempeño, cuando un trabajador realiza bien la responsabilidad otorgada es necesario evaluar su trabajo para medir su eficiencia y en base a ello otorgar recompensas de preferencia de estima y reconocimiento que motive al trabajador a seguir aceptando retos y nuevas responsabilidades (Jaramillo,2011)

Ventajas

Delegar funciones puede representar una verdadera herramienta de aprovechamiento de tiempo y recursos, siempre y cuando se la aplique de manera

pertinente, entre las ventajas más relevantes están: realización de actividades en menor tiempo, permite especializar al personal en nuevas áreas de trabajo, fomenta la toma de decisiones en el personal, sirve como fuente de motivación, ayuda a crear el sentido de responsabilidad en los colaboradores, contribuye al desarrollo cognitivo y emocional de los trabajadores (Ruiz,2012).

Cuando una empresa empiece a aplicar la delegación de autoridad basada en parámetros de confianza y capacidades del personal, puede evitar inconvenientes a nivel de tiempo para cumplir una determinada actividad y sobretodo permite de manera implícita ayudar a crecer al personal, adquirir nuevas competencias y recursos y finalmente proponer un plan de carrera pertinente que asegure el aprovechamiento del capital humano.

Desventajas

Delegar la autoridad puede representar una verdadera amenaza para la organización y cada una de las personas que forman parte ella sino se la realiza con la precaución necesaria: entre las desventajas más notorias según Ruiz (2012, p.44) son tres: *“Fractura la unidad de mando, fomenta problemas en los procesos, las relaciones interpersonales y los controles, Se pierde el control general en los resultados.”*

Si delegar funciones se lo toma como un proceso empírico puede producir varios problemas a nivel personal, profesional, organizacional y social.

Empoderamiento

El empoderamiento es un estilo de liderazgo que consiste en delegar funciones, fomentando el cambio de actitudes, incremento de experiencias e incentivar a la autorrealización.

Definición

Según Münch (2012) el empoderamiento *“es el proceso de desarrollo de las*

potencialidades del personal mediante la delegación de autoridad y responsabilidad tendiente al reforzamiento de la autoestima y la autorrealización para lograr a autodirección y el autocontrol en el trabajo” (p.170). La delegación de funciones permite fomentar el crecimiento del personal mediante las vivencias de nuevas experiencias en el mundo organizacional.

Muchas veces el empoderamiento es confundido con la frase “ponerse la camiseta” cuando realmente consiste en atribuir nuevas actividades al personal en base a sus competencias, habilidades y conocimientos fomentando su crecimiento a nivel individual y profesional.

Etapas del proceso de empoderamiento

Como todos los procesos dentro del mundo organizacional, el empoderamiento incluye seis puntos básicos para asegurar su efectividad : primero es necesario que la alta gerencia este comprometido con adoptar este nuevo modelo de liderazgo basado en la distribución de funciones; diseñar un programa minucioso sobre actividades y personas responsables de los procesos de delegación, capacitar a los jefes responsables de la distribución de funciones sobre cómo se llevaran a cabo los procesos implicados en la nueva forma de liderazgo; fomentar el desarrollo organizacional reestableciendo las estructuras en cuanto a procesos y procedimientos que faciliten la implementación de empoderamiento; implementar el empoderamiento individual que se basa en la ideología de dejar actuar a los colaboradores con absoluta libertad para la realización de sus funciones aplicando la iniciativa como herramienta fundamental para el alcance de metas planteados desarrollando su autoestima, automotivación y autorrealización, y finalmente la retroalimentación que consiste en medir las fallas y aplicar medidas correctivas. (Münch, 2011)

Niveles de empoderamiento

Según Zimmerman (2000) hay tres niveles de empoderamiento: el nivel

individual, nivel organizacional y nivel comunitario.

Tomando en consideración lo expuesto por Zimmerman (2000, p.47) el nivel individual de empoderamiento “*se puede lograr a través de la participación en organizaciones o actividades comunitarias, participando en equipos de gestión laboral, o aprendiendo nuevas destrezas...Procesos tales como...trabajar con otros en función de una meta común, pueden todos tener potencial empoderador*”. El empoderamiento individual implica el autocontrol, automotivación, auto eficiencia, autoevaluación, auto retroalimentación, es decir, la persona es la responsable de la realización de sus actividades, evaluar su trabajo y retroalimentarse a sí mismo en base a los resultados obtenidos buscando la mejora continua de mecanismos que faciliten el alcance de objetivos planteados por grupo de personas ya sea en el ámbito organizacional o social.

El segundo nivel es el empoderamiento organizacional, Zimmerman (2000, p.51) lo define como “*Organizaciones que proveen oportunidades a las personas de ejercer control sobre sus vidas son organizaciones empoderadoras*”. En el empoderamiento organizacional las empresas fomentan la delegación de funciones y hacen participe a los trabajadores para su crecimiento mutuo.

Las organizaciones que impulsan el empoderamiento en sus colaboradores poseen características básicas que son: creen en su personal, fomenta un clima laboral basado en la confianza y desarrollo, impulsa un liderazgo compartido, oferta oportunidades para que el personal desempeñe nuevos roles, aprenda nuevas actividades y adquiera experiencia en otras áreas, ofrece apoyo durante el proceso de empoderamiento (Maton y Salem,1995).

Según Zimmerman (2000, p.55) el tercer nivel es el comunitario que comprende “*procesos empoderadores en una comunidad con un sistema de gobierno abierto que toma en serio las actitudes y asuntos de interés de los ciudadanos e incluye un liderazgo fuerte que busca consejo y ayuda de miembros de la comunidad*”. Este tipo de empoderamiento implica la ayuda a la sociedad mediante la

realización de funciones de manera autónoma pero con un mismo objetivo.

Características del empoderamiento

Entre las características de mayor relevancia que implica el empoderamiento están: fomentar el trabajo en equipo a través del crecimiento individual y grupal, motivar al desarrollo de funciones de manera autónoma y responsable, la empresa debe estar en una etapa de madurez para poder aplicar el empoderamiento, capacitar al personal en términos de delegación de funciones, contar con personal que cuente con las competencias para distribuir funciones de manera efectivas y objetivas, debe contar un mecanismo de evaluación para medir la eficiencia del programa referente a la delegación de funciones y en base a los resultados obtenidos en caso de ser favorables deben brindarse recompensas de estima como autodirección, autocontrol, iniciativa y libertad para buscar las formas más adecuadas para la realización de funciones y en caso de ser los resultados negativos buscar fallas y retroalimentar los procesos (Münch,2011)

Ventajas del empoderamiento

El empoderamiento permite el desarrollo del personal mediante el aprovechamiento de sus talentos, fomenta la flexibilidad, creatividad y la autonomía para el desarrollo de sus actividades, cambia el estilo de liderazgo en base al aprovechamiento de capital humano con el que cuenta una organización, busca la mejora continua a nivel personal y organizacional, incrementa estrategias para alcanzar los objetivos de manera rápida y eficiente, optimiza recursos términos de material y tiempo para alcanzar metas. Intenta desarrollar en el personal competencias específicas como el autocontrol e innovación, motiva a desarrollar la autonomía y autoevaluación. (Münch, 2011)

Supuestos del empoderamiento

El empoderamiento se basa en la premisa básica que el jefe o directivo es la

persona responsable de servir de apoyo y guía a los colaboradores para que desarrollen competencias y habilidades que les permita desarrollarse y convertirse en una parte importante dentro de la organización.

Los supuesto del empoderamiento se los visualiza desde diferentes perspectivas : a nivel económico porque al delegar funciones se potencializara las habilidades y talento de los trabajadores permitiendo el alcance efectivo de los objetivos planteados; la delegación de poder y autoridad facilitarán los procesos de cambio en términos de flexibilidad y rapidez; otro supuesto es el enfoque de personas, se transforma el paradigma de desarrollar funciones establecidas en un puesto de trabajo a otorgar responsabilidades y funciones que estén acorde a las habilidades y capacidades de un trabajador desarrollando sus talentos; se cambia el estilo de dirección autocrática a un estilo democrático y de innovación y finalmente se cambia el concepto de desempeño basado en cantidad por desempeño basado en calidad (Münch,2011).

Limitaciones del Empoderamiento

El empoderamiento puede representar un sinnúmero de limitaciones, entre las más relevantes están: las organizaciones deben tener un clima laboral adecuado y una administración efectiva para que se pueda realizar este proceso de empoderamiento, no observar esta técnica como una moda sino como una forma de realización de funciones, lleva mucho tiempo implementarla debido a que se cambia la cultura organizacional de una empresa, requiere inversión en capacitaciones referentes al empoderamiento, implica la predisposición de los jefes de área a cambiar su forma de liderazgo, buscar estrategias que aseguren la disminución de la resistencia al cambio, y finalmente evaluar al personal de manera objetivo con la finalidad de conocer si son competentes y eficientes para la empresa y con la capacidad y competencia para aceptar este modelo de realización de actividades (Münch,2011).

2.5. Hipótesis

El coaching incidirá en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda.

2.6. Señalamiento de Variables

2.6.1. Variable Independiente

Coaching.

2.6.2. Variable Dependiente

Empoderamiento.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación se enmarcó en un estudio que englobó los enfoques: cualitativo, cuantitativo.

3.1.1. Enfoque Cualitativo

La investigación se enmarco en un enfoque cualitativo porque la información fue obtenida a través de la observación y el manejo de información es apoyo en la valoración del marco teórico.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Porque los datos obtenidos se sometieron a un análisis estadístico aportando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones dando solución al problema presentado en la empresa Patricio Cepeda Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

Para desarrollar, sustentar y profundizar el presente estudio de investigación se acudió a las siguientes fuentes de información:

3.2.1 Investigación Documental y Bibliográfica

Para reforzar los resultados del análisis con el marco teórico, se obtuvieron datos de libros, manuales, revistas, e internet que constituyeron documentos de información primaria.

3.2.2 Investigación de Campo

La investigación se realizara en el sitio donde se produce el fenómeno en la empresa Patricio Cepeda Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, para tomar contacto directo con la realidad, de las falencias que se presenta por el desconocimiento de las técnicas de coaching que está influyendo en el empoderamiento de los colaboradores.

3.2.3. Investigación De Interacción Social

Se elaborará un artículo académico que será de utilidad para sustentar investigaciones a futuro y fomentar la aplicación del coaching como herramienta para el manejo adecuado del talento humano y su repercusión en el empoderamiento del individuo hacia la organización.

3.3 Nivel o tipos de Investigación

3.3.1. Tipo Exploratorio

Se exploró las condiciones útiles y necesarias para la realización de la investigación, indagando la aplicación de coaching generadas en Patricio Cepeda, obteniendo información relevante que aporte esencialmente a los resultados de la investigación, aplicando diferentes unidades de observación.

3.3.2. Tipo Descriptivo

Se utilizó la investigación de tipo descriptiva para el análisis de los datos así como para describir los diferentes resultados en los respectivos análisis e interpretaciones, basadas en el marco teórico.

3.3.3. Tipo Explicativo

Es investigación explicativa porque se encarga de encontrar el porqué de los hechos mediante la causa – efecto realizando un análisis crítico mediante encuestas a la población enfocándose en la explicación de las variables independiente Coaching, como la de la variable dependiente empoderamiento.

3.4. Población y Muestra

La población a investigar está conformada por 80 personas, 13 administrativos, y 67 operarios que serán encuestados en la Carrocería Patricio Cepeda, parroquia Huachi Chico, cantón Ambato, provincia Tungurahua.

Tabla N° 1 Población Investigada

Personal	Frecuencia	Porcentaje
Personal administrativo	13	16,2%
Personal Operativo	67	83,8%
Total	80	100%

Fuente: Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

3.4.1 Muestra

Debido a que la población no es muy extensa no se estima el cálculo de una muestra.

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1. Variable Independiente: Coaching

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Proceso en el cual un orientador guía a un individuo o grupo de personas a que se comprometan a colaborar para que los objetivos empresariales funcionen de manera adecuada, dando como resultado un desempeño excelente y que se vea reflejado en el aumento de productividad, con metas enfocadas a desarrollar el potencial profesional. (Echeverría, 2011, p. 29)</p>	Orientador	Comunicación	¿Existe comunicación asertiva dentro de la organización?	<p>La encuesta dirigida a todos los trabajadores</p> <p>Cuestionario estructurado</p> <p>Dirigida a:</p> <p>Colaboradores</p>
	Objetivos	Liderazgo	¿Existe capacidad de liderazgo por parte del personal y directivos?	
		Toma de decisiones	¿Se alcanzan las metas establecidas en la carrocería ?	
	Desempeño	Actitud frente al cambio	¿Considera usted que la carrocería requiere del diseño de un entrenamiento para mejorar la efectividad?	
Potencial profesional	Calidad de trabajo	¿Cuento con suficientes recursos para realizar un trabajo de calidad?		

Cuadro N. 3.2. Variable independiente

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

3.5.2. Variable Dependiente: Empoderamiento

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
Empoderamiento es una herramienta que brinda autonomía al personal, delegando poder y autoridad a los subordinados, potenciándolos a tomar decisiones por sí mismos y dándoles el sentimiento de ser dueños de su trabajo. (Münch, 2012, p. 170)	Autonomía	Criterios	¿Considera que sus superiores valoran su criterio dentro de la organización?	La encuesta dirigida a todos los trabajadores Cuestionario estructurado Dirigida a: Colaboradores
	Autoridad	Delegación	¿Su jefe/supervisor delega funciones de acuerdo a sus competencias?	
	Toma de decisiones	Laboral	¿Tomar decisiones acertadas le permite desarrollo laboral?	
	Sentimiento de ser dueños de su trabajo	Compromiso	¿Considera Ud. que existe compromiso de los empleados con la institución?	
		Identidad con la institución	¿Se considera Ud. factor clave para el éxito en la organización?	

Cuadro N. 3.3. Variable dependiente

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

3.6. Técnicas e Instrumentos

Para la obtención de la información se utilizó la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario, dirigido al personal colaborador de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., que facilitaron el registro de la información, las preguntas son cerradas y enfatizando al coaching y empoderamiento.

3.6.1. Encuesta

Esta técnica tiene por objetivo la recolección de información a través de preguntas entregadas por escrito, en un instrumento cuestionario, lo cual nos permitirá obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

3.6.2. Cuestionario

El cuestionario fue aplicado a los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., elaborado mediante preguntas cerradas, con la finalidad de recolectar información clara, concreta y oportuna. Para posteriormente realizar el análisis e interpretación de resultados, con la finalidad de apoyar en las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.6.3. Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad de la técnica e instrumento se lo hizo con la asistencia del tutor en investigación, quien emitió juicios de valor y observaciones para su respectiva corrección y aplicación.

3.7. Recolección de la Información

Cuadro N. 3.4: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para investigar la incidencia de coaching en el empoderamiento de los colaboradores
2. ¿De qué personas u objetos?	Toda la organización
3. ¿Sobre qué aspectos?	Coaching – Empoderamiento
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Evelin Vargas
5. ¿Cuándo?	Octubre 2016- Marzo 2017
6. ¿Dónde?	Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	En todos las áreas de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

3.8. Procesamiento y Análisis

3.8.1. Procesamiento

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Tabulación o cuadros según variables

3.8.2. Análisis

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e interrogantes
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente proyecto de investigación como método de recolección de información, se realizó encuestas las mismas que nos ayudaran a responder a las interrogantes planteadas relacionadas con el coaching y el empoderamiento.

Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los 80 colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

Pregunta N. 1: ¿Existe comunicación asertiva dentro de la organización?

Tabla N° 2 Comunicación Asertiva

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	20%
A veces	29	36%
Nunca	35	44%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 5 Comunicación Asertiva



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Del 100% de colaboradores, el 44% afirma que la comunicación nunca es asertiva dentro de la organización, el 36% nos dice que a veces es asertiva la comunicación, mientras que el 20% comenta que siempre existe comunicación asertiva dentro de la organización.

Interpretación

Los datos arrojados reflejan que un gran número de trabajadores no logra comunicarse asertivamente con sus compañeros de trabajo dentro de la organización, generando graves problemas de comunicación dando como resultado que la información llegue distorsionada a cierto número de colaboradores.

Pregunta N.2: ¿Existe capacidad de liderazgo por parte del personal y directivos?

Tabla N° 3 Liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	16%
A veces	23	29%
Nunca	44	55%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 6 Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Del 100% de colaboradores encuestados, el 55 % considera que nunca existe capacidad de liderazgo por parte del personal y directivos, en tanto que el 29% del personal comenta que solo a veces existe capacidad de liderazgo, mientras que el 16% restante afirma que hay liderazgo por parte del personal y directivos.

Interpretación

La mayoría de trabajadores consideran que no existe un buen liderazgo por parte de la organización ocasionando la disminución en la productividad, llegando a la conclusión que el problema proviene de una deficiente gestión, lo que con el pasar del tiempo podría llevar a un fracaso empresarial, un liderazgo débil hará más frágil la esencia de la empresa, hasta que esta termine por desaparecer.

Pregunta N.3 : ¿Se alcanzan las metas establecidas en la carrocería ?

Tabla N° 4 Metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	26%
A veces	20	25%
Nunca	39	49%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 7 Metas



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Las encuestas aplicadas arrojaron que el 49% no alcanzan a cumplir con las metas establecidas en la carrocería, el 26% afirma que siempre alcanzan las metas establecidas, mientras que el 25% confirma que a veces cumplen con las metas establecidas por la organización.

Interpretación

Un gran número de trabajadores afirman que nunca alcanzan con las metas establecidas por la Carrocería lo cual lleva a una disminución en la motivación de los trabajadores, por lo que es de suma importancia que la organización implemente indicadores de gestión que permitan mejorar el desempeño.

Pregunta N.4: ¿Considera usted que la carrocería requiere del diseño de un entrenamiento para mejorar la efectividad?

Tabla N° 5 Diseño de Entrenamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	67	84%
A veces	13	16%
Nunca	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 8 Diseño de Entrenamiento



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

El 84% de los colaboradores consideran que la Carrocería si requiere del diseño de un entrenamiento para mejorar su efectividad, mientras que el 16% considera que a veces requieren de un diseño de entrenamiento.

Interpretación

La mayor parte de los trabajadores dicen requerir de un diseño de entrenamiento para mejorar su efectividad lo que se considera muy positivo que los trabajadores acepten que necesitan un cambio que mejore su rendimiento, considerando que la falta de un entrenamiento puede ocasionar aumento en la rotación de personal, disminución de la productividad.

Pregunta N.5: ¿Cuento con los suficientes recursos para realizar un trabajo de calidad?

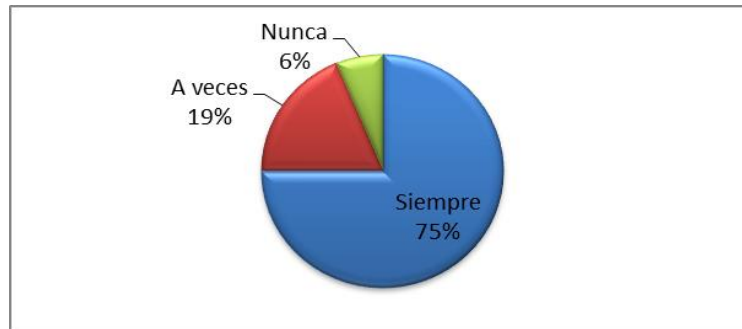
Tabla N° 6 Trabajo de calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	60	75%
A veces	15	19%
Nunca	5	6%
Total	78	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 9 Trabajo de calidad



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

El 75% de los colaboradores afirman que siempre tienen los recursos necesarios para realizar un trabajo de calidad, mientras que el 19% de los colaboradores respondieron que a veces cuentan con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo de calidad, en tanto que el 6% de los colaboradores respondieron que nunca cuentan con los recursos necesarios.

Interpretación

Las encuestas aplicadas afirman que un gran número de colaboradores considera que cuentan con los recursos necesarios para realizar un trabajo de calidad, lo que resulta beneficioso para la carrocería y así los trabajadores podrán realizar su trabajo y se sentirán seguros, involucrándose y comprometiéndose directamente con la empresa.

Pregunta N.6: ¿Considera que sus superiores valoran su criterio dentro de la organización?

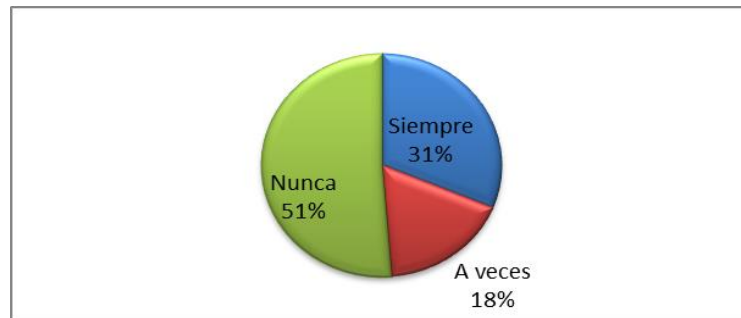
Tabla N° 7 Valorar Criterio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	31%
A veces	14	18%
Nunca	41	51%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 10 Valorar Criterio



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Del 100% de colaboradores encuestados, el 51% considera que sus superiores no valoran su criterio dentro de la organización, mientras que el 31% de los encuestados afirman que siempre toman en cuenta su criterio, en tanto que el 18% dicen que a veces toman en cuenta su criterio dentro de la organización.

Interpretación

Se puede evidenciar que dentro de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., existe la desvalorización de los empleados al no tomar en cuenta el criterio de cierto grupo de colaboradores, lo cual puede conllevar a la insatisfacción de los colaboradores con la empresa, obstaculizando el logro de objetivos.

Pregunta N.7: ¿Su jefe/supervisor delega funciones de acuerdo a sus competencias?

Tabla N° 8 Competencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	72	90%
A veces	7	9%
Nunca	1	1%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 11 Competencias



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Del total de la población encuestada el 90% de trabajadores confirman que siempre su jefe/supervisor delega funciones de acuerdo a sus competencias, mientras que el 9% de los trabajadores afirman que a veces delegan funciones de acuerdo a sus competencias, en tanto que el 1% dice que nunca delegan funciones de acuerdo a sus competencias.

Interpretación

Los resultados reflejan que en la Carrocería Patricio Cepeda existe una buena delegación de funciones, lo cual permite que los trabajadores puedan realizar de manera adecuada su trabajo puesto que sus funciones van acorde a sus competencias, esto habla muy bien de la empresa porque el departamento de Talento Humano realiza un buen trabajo desde la selección de personal.

Pregunta N.8: ¿Tomar decisiones acertadas le permite desarrollo laboral?

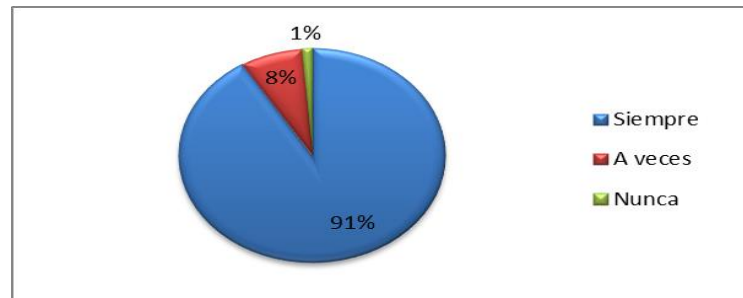
Tabla N° 9 Toma de Decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	73	91%
A veces	6	8%
Nunca	1	1%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 12 Toma de Decisiones



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Del 100% de colaboradores encuestados el 91% de los trabajadores afirman que tomar decisiones acertadas siempre les permite desarrollo laboral, mientras que el 8% de los encuestados respondió que a veces tomar decisiones acertadas les permite desarrollo laboral, en tanto que el 1% responde que tomar decisiones acertadas nunca permite desarrollo laboral.

Interpretación

Los resultados de la encuesta reflejan que la gran parte del personal encuestado responde que el tomar decisiones acertadas les permite desarrollo laboral, sabiendo que el tomar decisiones acertadas beneficia tanto para el personal, como para la organización, puesto que esto es clave para el logro de objetivos empresariales.

Pregunta N.9: ¿Considera Ud. que existe compromiso de los empleados con la institución?

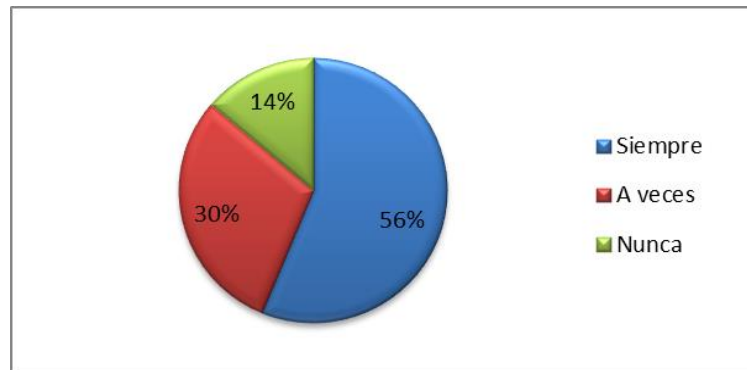
Tabla N° 10 Compromiso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	56%
A veces	24	30%
Nunca	11	14%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 13 Compromiso



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Del 100% del personal encuestado el 56% de la población encuestada afirma que sienten compromiso con la institución, mientras que el 30% de los encuestados responde que a veces sienten compromiso con la institución, y el 14% de los encuestados respondieron no sentir compromiso con la institución.

Interpretación

Según los datos arrojados por la encuesta realizada a los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., nos podemos dar cuenta que hay una gran brecha en el compromiso de los colaboradores con la empresa, perjudicando en el desempeño de tareas y productividad de la carrocería.

Pregunta N.10: ¿Se considera factor clave para el éxito en la organización?

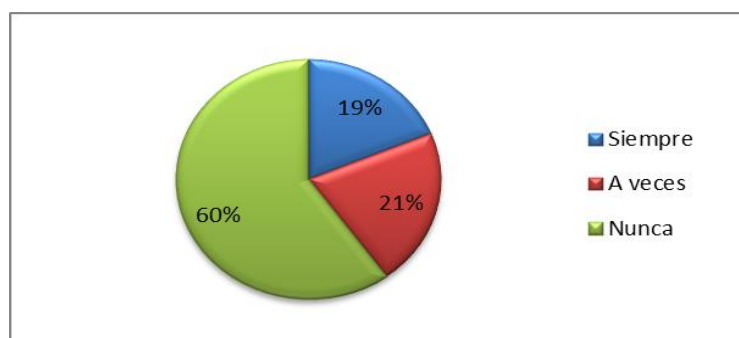
Tabla N° 11 Valoración del individuo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	19%
A veces	17	21%
Nunca	48	60%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Gráfico N° 14 Compromiso Factor Clave



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Análisis

Del 100% de colaboradores encuestados de la Carrocería Patricio Cepeda el 60% de los colaboradores afirman que no se sienten un factor clave para el éxito en la organización, mientras que el 21% de los encuestados responden que a veces los trabajadores se sienten factor clave para el éxito en la organización, en tanto que el 19% de los colaboradores respondieron que si se sienten factor clave para el éxito de la organización.

Interpretación

La mayor parte de la población encuestada respondió que no se sienten factor clave para el éxito en la organización, lo cual es muy negativo para la carrocería puesto que la esencia de la empresa son sus trabajadores, y estos deben estar satisfechos y comprometidos con su labor, porque quienes están comprometidos e involucrados con su organización, trabajan con más empeño y dedicación, puesto que se sienten felices con lo que hacen.

4.1. Verificación de la Hipótesis

4.2. Modelo Lógico

Hipótesis nula:

H₀: “El coaching **NO** incide en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato”

Hipótesis alternativa:

H₁: “El coaching **SI** incide en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato”

4.3. Modelo Matemático

H₀: O = E

H_a: O ≠ E

Dónde:

X_c^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria.

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada.

4.4. Modelo Estadístico

$$X_c^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$Gl = (4 -1) (3-1) = 6$$

$$Gl = 12.59$$

Para un nivel de significación se utiliza $\alpha = 0.05$ y seis grados de libertad, se acepta la hipótesis nula H_0 si el valor de χ^2 es \leq menor o igual al valor de χ^2 , caso contrario se la rechazará y se aceptará la hipótesis alterna H_1 .

Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla N° 12 Datos para el cálculo FO

INTERROGANTES	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 1: ¿Existe comunicación asertiva dentro de la organización?	16	29	35	80
Pregunta N.5: ¿Cuento con los suficientes recursos para realizar un trabajo de calidad?	60	15	5	80
Pregunta N. 6: ¿Considera que sus superiores valoran su criterio dentro de la organización?	25	14	41	80
Pregunta N. 9. ¿Considera Ud. que existe compromiso de los empleados con la institución?	45	24	11	80
SUBTOTALES	146	82	92	320

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Cálculo de X^2_c

Tabla N° 13 Cálculo FE

INTERROGANTES	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 1: ¿Existe comunicación asertiva dentro de la organización?	36,5	20,5	23	80
Pregunta N.5: ¿Cuento con los suficientes recursos para realizar un trabajo de calidad?	36,5	20,5	23	80
Pregunta N. 6: ¿Considera que sus superiores valoran su criterio dentro de la organización?	36,5	20,5	23	80
Pregunta N. 9. ¿Considera Ud. que existe compromiso de los empleados con la institución?	36,5	20,5	23	80
SUBTOTALES	146	82	92	320

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Tabla N° 14 Cálculo de X^2_c

FO	FE	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
16	36,5	20,5	420,25	11,514
29	20,5	8,5	72,25	3,524
35	23	12	144	6,261
60	36,5	23,5	552,25	15,130
15	20,5	5,5	30,25	1,476
5	23	18	324	14,087
25	36,5	11,5	132,25	3,623
14	20,5	6,5	42,25	2,061
41	23	18	324	14,087
45	36,5	8,5	72,25	1,979
24	20,5	3,5	12,25	0,598
11	23	12	144	6,261
108	108			80,601

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Zona de rechazo de la hipótesis nula

Cuadro N.4.1 Distribución Chi Cuadrado X^2_c

Distribución Chi Cuadrado x^2

α/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,5453	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

Fuente: http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf

Para el presente cálculo del Chi Cuadrado calculado se tomará en consideración un grado 6 de libertad y un nivel de significación de 0,05 correspondiente al 12,59

Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos

Valor calculado: 80,601

Valor de la tabla: 12,59

Es decir:

Chi cuadrado real 80,601

Chi-cuadrado teórico 12,59

Campana de Gauss

Zona de rechazo de la hipótesis nula

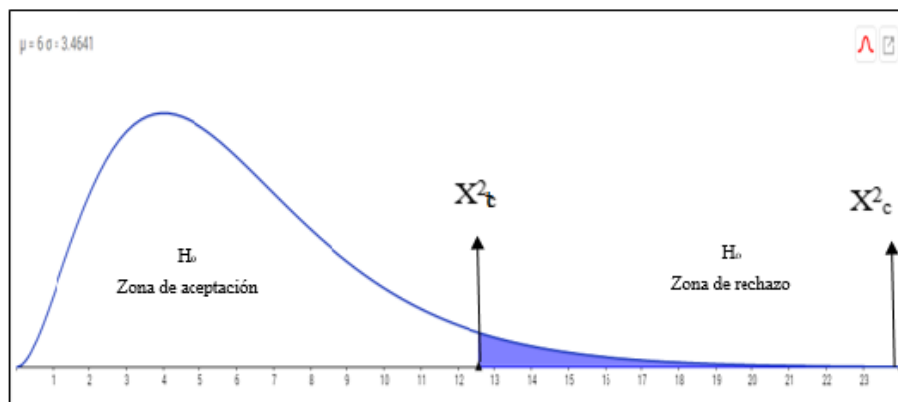


Gráfico N° 15 Campana de Gauss

Fuente: *Calculo Chi Cuadrado*

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

Decisión Estadística

Con 6 grados de libertad y 95% de confiabilidad el X^2_c calculado es de 80,601 rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alternativa (H_a).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se determina que en la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., el desconocimiento del Coaching y sus factores inciden negativamente en el empoderamiento de los colaboradores impidiendo la consecución de logros y objetivos planteados por la organización, y afectando en el rendimiento de los colaboradores, desfavoreciendo en la capacidad de productividad.
- Se establece que en la Carrocería la inexistencia del coaching, afecta en la comunicación asertiva, en el liderazgo, y en el cumplimiento de metas; en los procesos de desarrollo del personal, identificando decremento de liderazgo y compromiso por parte de los colaboradores, incumpliendo con las tareas designadas; generando deficiente desempeño laboral, ineficiente toma de decisiones, perdiendo objetividad en los procesos de desarrollo del talento humano e impidiendo la formación de potencial humano eficaz.
- Se concluye que dentro de los niveles del empoderamiento se considera la desvalorización del criterio de los empleados, y la escasa valoración del individuo como factor clave en la gestión de la organización, generando personal sin responsabilidad ni compromiso; creando desmotivación en los colaboradores y desfavoreciendo en la toma de decisiones organizacionales.
- No existe un documento científico que evidencie el estudio de la variables coaching y empoderamiento en la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda.

5.2. Recomendaciones

- Reforzar los conocimientos de Coaching del personal de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., a través de dinámicas y procesos vivenciales; puesto que el coaching busca aumentar el rendimiento de las personas tanto en el plano profesional como en su vida personal; mejorando el nivel de satisfacción con la empresa, aumentando la autoconfianza, haciendo más fluida su comunicación e incrementando la asertividad en sus decisiones.
- Se recomienda dar mayor interés a su capital humano, incrementando la comunicación asertiva en ellos, y a su vez descubran una serie de cualidades, talentos, y aptitudes que no sabían que poseían y las puedan poner en práctica, este hallazgo incrementara su rendimiento y desempeño laboral, incluso los colaboradores de la carrocería se centraran más en sus tareas y despertara en ellos un verdadero interés y compromiso con su trabajo.
- Se recomienda que la empresa promueva como parte de su política de Talento Humano, sesiones de coaching para su personal, puesto que cada persona tiene sus propias habilidades y aptitudes y el coaching se encarga de ponerlas en manifiesto; el objetivo es mejorar los indicadores internos como la eficiencia, rendimiento, efectividad y productividad.
- Elaborar un artículo académico en el que se evidencie los resultados de la investigación en la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda.

Bibliografía

- Alles.M (2009).”Construyendo talento programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones”. recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=RWZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=desarrollo+de+personas,+libros&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjmVZKUjuPQAhVHTSYKHbICCS4Q6AEIRDAG#v=onepage&q=desarrollo%20de%20personas%2C%20libros&f=false>
- Chiavenato.I (2002).”Gestión del talento humano”.McGrawhill, Bogota, Colombia.
- Chiavenato.I (s.f).”Administración de recursos humano el capital humano en las organizaciones ”.Octava edición. McGrawhill, Bogota, Colombia.
- Chiavenato.I (2011).”Administración de recursos humano el capital humano en las organizaciones ”.Novena edición. McGrawhill, Bogota, Colombia
- Villa.J y Capeán.J (2010).”Manual de Coaching, Guia practica”.Profit editorial.Barcelona, España.
- Münch.L (2011).”Liderazgo y dirección, el liderazgo del siglo XXI”.Editorial Trillas. México
- Muradep.L (2011).”Coaching para la transformación personal”.Granica.Buenos Aires. Argentina.
- Silva. C y Loreto.M (2004).” Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto” recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282004000200003

- Paralta.M (1994). “Descentralización o desconcentración”. Recuperado de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v2n21994/art5.pdf>
- Ruiz.P (2012). “Dirección”. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf
- Jaramillo.M (2011). “Enfoque Neoclásico De La Administración”. Recuperado de <http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20IV/Guia/Guia.pdf>
- Zepeda.F (1999). “Psicología organizacional”. Pearson.Mexico S.A.
- Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cincinnati-llega-guia-entrenamiento-ejecutivo.html>
- Recuperado de: <http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/189Efectivida.pdf>
- Código del trabajo (2012). Título I. Del Contrato Individual De Trabajo. Capítulo V. De Las Obligaciones Del Empleador Y Del Trabajador. Art 42. Sección 13.
- Constitución de la República del Ecuador. (2009). Título II. Derechos Sección octava. Trabajo y seguridad social. Art 33.
- Plan Nacional del buen vivir (2013). Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Satisfacción en el trabajo y conciliación del trabajo, la vida familiar y la vida personal. Pág. 280.
- Herrera. L., Medina. A., & Naranjo. G. (2004). Tutoría de la investigación científica. Ambato.

ANEXOS

Anexo. A. Aprobación del trabajo de investigación de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda

Ambato, 20 de Octubre del 2016

Doctora
Rocío Núñez
COORDINADORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Presente.

De mi consideración:

En mi calidad de gerente y como representante legal de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., por medio de la presente, me comprometo a brindar todas las facilidades e información a la señora **EVELIN NATHALY VARGAS PICO**, estudiante de Decimo Semestre de la carrera de Psicología Industrial de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, para desarrollar el trabajo de titulación, durante el tiempo que dure la investigación, con el tema: **“El Coaching en el Empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”**.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,



Lcda. Lida Cepeda
Gerente
Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda.

Anexo No. B. Encuestas realizadas los trabajadores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



Encuesta dirigida a los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.

OBJETIVO: Investigar la incidencia del Coaching en el empoderamiento de los colaboradores la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda., Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas, marque con una “X” la respuesta de su elección, la encuesta es de tipo anónima por favor sea sincero/a, los resultados tienen fines investigativos

1. ¿Existe comunicación asertiva dentro de la organización?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

2. ¿Existe capacidad de liderazgo por parte del personal y directivos?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

3. ¿Se alcanzan las metas establecidas en la carrocería ?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

4. ¿Considera usted que la carrocería requiere del diseño de un entrenamiento para mejorar la efectividad?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

5. ¿Cuento con los suficientes recursos para realizar un trabajo de calidad?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

6. ¿Considera que sus superiores valoran su criterio dentro de la organización?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

7. ¿Su jefe/supervisor delega funciones de acuerdo a sus competencias?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

8. ¿Tomar decisiones acertadas le permite desarrollo laboral?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

9. ¿Considera Ud. que existe compromiso de los empleados con la institución?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

10. ¿Se considera factor clave para el éxito en la organización?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

¡Gracias por su colaboración!

Anexo. C. Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda.

MISIÓN:

Proveer productos de Calidad con diseño, confort, seguridad y a precios justos, superando las expectativas de nuestros clientes, usuarios y demás grupos de interés, a través de la mejora continua de nuestros procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2008, personal calificado y el uso óptimo de nuestros recursos.

VISIÓN:

Al finalizar el 2015, Carrocerías Patricio Cepeda Cía.Ltda., es una empresa organizada, social y económicamente sustentable, que provee al sector del transporte, productos de calidad e innovación que cumplen con las normas y leyes vigentes, facilitando el desarrollo de nuestros grupos de interés internos y externos, respetando el medio ambiente y contribuyendo al crecimiento del país.





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL
ARTÍCULO ACADÉMICO

TEMA:

“EL COACHING EN EL EMPODERAMIENTO”

AUTORA: Evelin Nathaly Vargas Pico

TUTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas

AMBATO – ECUADOR

2017

EL COACHING EN EL EMPODERAMIENTO

Universidad Técnica de Ambato

Vargas Evelin, Vargas María Fernanda

eve_vargas1994@hotmail.com, mf.vargas@uta.edu.ec

Octubre 2016 – Febrero 2017

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en la aplicación de un entrenamiento basado en el Coach como herramienta que favorezca el empoderamiento del personal, permitiendo incrementar el rendimiento y autonomía del trabajador, pudiendo conseguir personal más comprometido y responsable con la organización, constituyéndose en un aporte para el desarrollo de talento humano, proporcionado personal altamente valioso para la organización, reduciendo el riesgo de error en las decisiones, generando mayor aceptación en los resultados, brindando la oportunidad para valorar potencial, aportando en la gestión del talento humano, teniendo como ventaja que los colaboradores sean más eficientes, creativos, dispuestos al aprendizaje continuo, de hecho hay la posibilidad que los trabajadores quieran seguir escalando niveles en el plano empresarial, motivándose a alcanzar altos niveles de desempeño laboral, mejorando con ello la productividad de la empresa.

Palabras Claves: coach, empoderamiento, autonomía del trabajador, eficientes, aprendizaje continuo.

EL COACHING EN EL EMPODERAMIENTO

Universidad Técnica de Ambato

Vargas Evelin, Vargas María Fernanda

eve_vargas1994@hotmail.com, mf.vargas@uta.edu.ec

Octubre 2016 – Febrero 2017

ABSTRACT

The present work focuses on the application of training based on the Coach as a tool that favors the empowerment of the personnel, allowing to increase the performance and autonomy of the worker, being able to obtain more committed and responsible personnel with the organization, constituting a contribution for the Development of human talent, providing highly valuable personnel for the organization, reducing the risk of error in decisions, generating greater acceptance in results, providing the opportunity to value potential, contributing in the management of human talent, having as an advantage that employees Are more efficient, creative, willing to learn continuously, in fact there is the possibility that workers want to keep climbing levels in business.

Keywords: Coach, empowerment, worker autonomy, efficient, continuous learning.

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la política de Talento Humano ha cobrado mayor importancia, sobre todo en las grandes empresas, y es que la motivación del empleado a través del Coaching es muy importante para el buen funcionamiento de la organización, siendo imprescindible la utilización de herramientas que favorezcan en el conocimiento de los colaboradores, por lo que últimamente las organizaciones están haciendo un gran esfuerzo por encontrar nuevos métodos que permitan el acercamiento, empoderamiento y compromiso entre la empresa y los colaboradores, para que estos se sientan más involucrados en el buen funcionamiento; puesto que el éxito de la empresa depende de las actividades realizadas por las personas, siendo así la necesidad de poseer personal con habilidades y conocimientos adecuadas que faciliten el compromiso y empoderamiento con la organización; todo esto se logra mediante el ejercicio del coaching, el mismo que tiene la intención de mejorar el desempeño del trabajador con la interacción de un coach que permita alcanzar niveles máximos de efectividad.

El coaching empresarial ha sido mencionado por diversos autores, que se enfocan en esta novedosa técnica relacionada con la capacitación y el desarrollo del personal, donde el colaborador tiene como propósito aprender por sí mismo a descubrir e identificar áreas de mejora, proporcionando compromiso permanente, óptimo desempeño, y altos resultados a través de un coach que cuente con las capacidades necesarias que orienten al trabajador hacia sus objetivos, potenciándolos a crear y compartir el conocimiento, sobresaliendo por trabajos de investigación, Chávez N (2012); Bautista L, Rodríguez M & Sánchez M (2012); Barrera D (2016); Corbu A (2015); Martínez J (2012). Quienes coinciden en que el coaching aporta con grandes beneficios en la motivación y en la personalidad de los colaboradores favoreciendo en la competitividad de la empresa,

potencializando al personal en el desarrollo de sus capacidades y habilidades para que puedan maximizar su desempeño y la productividad de la organización.

En el estudio de la organización actual es evidente que las empresas se caracterizan por su competitividad, y continuos cambios, buscando adaptarse a los futuros retos, sabiendo que los directivos de grandes organizaciones se basan en buscar nuevas estrategias empresariales, garantizando con ello la supervivencia de la organización sin disminuir sus índices de calidad aumentando la productividad y desempeño de los colaboradores. (Corbu, 2015,p.7).

La efectividad de una organización se obtiene cuando el coaching se enfoca en incrementar la capacidad de los trabajadores, desarrollando con ello sus competencias, permitiendo enfrentar competitivamente a los cambios que se generan dentro de su contexto, proporcionando con ello capacidades que faciliten el logro de objetivos organizacionales. (Chávez, 2012,p.15).

En el ámbito organizacional cabe recalcar que existen otras acciones como: la consultoría, el counselling o mentoring y la psicoterapia, que completan el proceso del coaching, tomando en cuenta que dicho proceso ayuda a la consecución de objetivos a través de la ayuda de un coach que sirve de guía para que el personal adquiera autonomía y responsabilidad para obtener sus propias metas. (Barrera, 2016, p.22)

La investigación tiene como objetivo investigar la incidencia del Coaching en el empoderamiento de los colaboradores la Carrocería Patricio Cepeda Cia. Ltda.

2. METODOLOGÍA

En la presente investigación se elaboró el árbol de problemas, posteriormente se establece las preguntas directrices dándose lugar a los objetivos general y específicos; se establece las fundamentaciones, la hipótesis y el señalamiento de variables; la investigación se basó en el paradigma crítico-propositivo porque su accionar se dirige a recabar información de la fuente y someterla a un análisis estadístico, determinando el fenómeno causa-efecto, basándose en el enfoque cualitativo debido a que la información obtenida se constituye en una base para la elaboración del marco teórico; cuantitativo, los datos obtenidos aportan en el análisis estadísticos para verificar la comprobación de la hipótesis, contribuyendo con el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación

Para su efectivización SE aplicó la metodología las investigaciones de campo, dando validez y fiabilidad; se empleó a la investigación bibliográfica documental, que se caracteriza por la utilización de documentos como libros y artículos científicos; recolecta, distingue, analiza y presenta resultados coherentes; utilizando procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, realizando un proceso de abstracción científica, sobresaliendo en los niveles exploratorio, descriptivo y explicativo, empleándose con una población de ochenta personas que laboran en la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., buscando un mejor nivel de entrenamiento, alcanzando mayor empoderamiento como mecanismo de mejoramiento de la productividad.

Tabla N. 1. Población investigada

Personal	Frecuencia	Porcentaje
Personal administrativo	13	16,2%
Personal Operativo	67	83,8%
Total	80	100%

Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

Fuente: Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda.

Además se aplicó la Operacionalización de variables, obteniendo como categorías: orientador, objetivos, desempeño, potencial profesional, autonomía, autoridad, toma de decisiones, sentimiento de ser dueños de su trabajo; mencionándose los indicadores: comunicación, liderazgo, toma de decisiones, actitud frente al cambio, calidad de trabajo, criterios, delegación, laboral, compromiso, identidad con la institución.

El trabajo se ejecutó bajo los niveles exploratorio, descriptivo y explicativo: exploratorio, se exploró las condiciones necesarias y suficientes para la realización de la investigación con las diferentes unidades de observación; descriptivo, se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos, del mismo modo para describir los diferentes resultados en sus respectivos análisis e interpretaciones; y explicativo, al analizar el porqué de los hechos mediante la causa-efecto, realizando un análisis crítico, enfocándose en la explicación de las variables de estudio: coaching y empoderamiento.

Se aplicó el análisis e interpretación de datos, en la verificación de la hipótesis se emplea el método lógico sobresaliendo la hipótesis nula y la hipótesis alternativa; se establece una comparación entre el cálculo de la frecuencia observada y la frecuencia esperada; tomando en consideración las siguientes preguntas:

Tabla N.4.21 Datos para el cálculo FO

INTERROGANTES	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 1: ¿Existe comunicación asertiva dentro de la organización?	16	29	35	80
Pregunta N.5: ¿Cuento con los suficientes recursos para realizar un trabajo de calidad?	60	15	5	80
Pregunta N. 6: ¿Considera que sus superiores valoran su criterio dentro de la organización?	25	14	41	80
Pregunta N. 9. ¿Considera Ud. que existe compromiso de los empleados con la institución?	45	24	11	80
SUBTOTALES	146	82	92	320

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

Tabla N.4.22. Cálculo FE

INTERROGANTES	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 1: ¿Existe comunicación asertiva dentro de la organización?	36,5	20,5	23	80
Pregunta N.5: ¿Cuento con los suficientes recursos para realizar un trabajo de calidad?	36,5	20,5	23	80
Pregunta N. 6: ¿Considera que sus superiores valoran su criterio dentro de la organización?	36,5	20,5	23	80
Pregunta N. 9. ¿Considera Ud. que existe compromiso de los empleados con la institución?	36,5	20,5	23	80
SUBTOTALES	146	82	92	320

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Vargas Pico Evelin Nathaly

En el modelo estadístico se integra la aplicación de los grados de libertad que es igual a la fórmula: fila menos uno por columna menos uno y el chi cuadrado es igual a la sumatoria de la frecuencia observada menos la frecuencia esperada elevadas al cuadrado sobre la frecuencia esperada; teniendo la confiabilidad del noventa y cinco por ciento, aplicándose un error del cinco por ciento, un nivel de significancia del cero coma cero cinco, evidenciando en la tabla de distribución del chi cuadrado que con seis grados de libertad y el nivel de significación de cero coma cero cinco se obtiene como chi cuadrado teórico el equivalente a doce coma cincuenta y nueve.

En la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis, el chi cuadrado calculado de ochenta coma seiscientos uno siendo mayor al chi cuadrado teórico de doce coma cincuenta y nueve; aceptándose la hipótesis alternativa: “El desconocimiento del Coaching si incide en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua”.

Campana de gauss

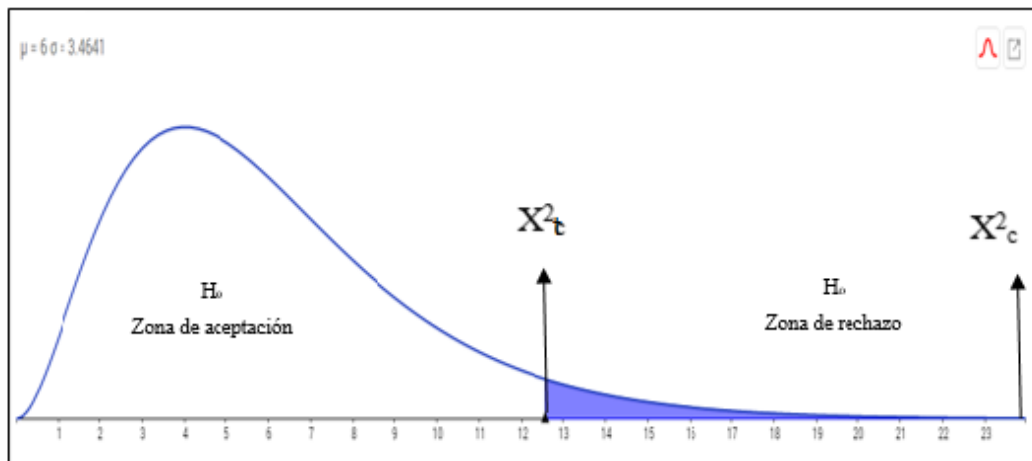


Gráfico N° 4.1 Campana de Gauss
Fuente: Calculo Chi Cuadrado
Elaborado por: Evelin Nathaly Vargas Pico

3. RESULTADOS

Según los resultados observados se evidencia que dentro de la Carrocería no existe una comunicación asertiva, como así lo afirma el 44% de los encuestados, generando que la información llegue distorsionada, por lo que la capacidad de liderazgo se ve afectada dando como resultado en cuanto al liderazgo por parte del personal y directivos que el 55% de colaboradores refleja que existe una escasa capacidad de liderazgo, disminuyendo la productividad, sabiendo que sin un buen liderazgo dentro de la empresa las metas establecidas por la carrocería no serían cumplidas a tiempo, tomando en cuenta que el 49% respondieron que nunca alcanzan dichas metas, por lo que se considera que la carrocería requiere de un diseño de entrenamiento para mejorar la efectividad de los colaboradores de la empresa, puesto que el 84% de los encuestados responden que si requieren de un diseño de entrenamiento.

Además los resultados reflejan que el 51% dice que existe desvalorización del criterio de los colaboradores, y el 60% responde que nunca se consideran un factor clave para el éxito de la organización, lo que conlleva que los empleados se encuentren insatisfechos con su trabajo y con la empresa y a su vez genera deficiente compromiso con la institución, con un bajo desempeño generando también empleados sin objetivos y con la necesidad de desarrollar competencias adecuadas que ayuden en su labor diaria.

4. DISCUSIÓN

De acuerdo a las apreciaciones en la Carrocería, en un 84% es necesario el diseño de un entrenamiento en este caso el Coaching para mejorar la efectividad e identificar competencias, profundizando el desarrollo de talento humano, favoreciendo el desempeño y generando empoderamiento en los colaboradores; comparando con los resultados del artículo académico: El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área del talento humano, Barrera 2016 manifiesta que el 87% respondió de manera afirmativa acerca de la utilidad y validez de esta herramienta además nos

dice que 70% de los encuestados han concluido o están por concluir el proceso del Coaching lo que demuestra que en el país esta herramienta es muy valorada para el desarrollo del personal de las organizaciones ecuatorianas; puesto que el 91% de los directores encuestados respondieron que las competencias y desempeño de los colaboradores se ha visto mejorada después de este proceso, además el 61% considera que el clima organizacional también se ha visto impactado mejorando en su comunicación de manera positiva.

Adicional a esto cabe recalcar que en dicho documento el 94% de los encuestados respondieron que trabajan en empresa privada, lo que es evidente que en el sector privado se invierte más en este tipo de programas para el desarrollo de competencias y éxito de la organización beneficiando en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a las revisiones bibliográficas, se concluye que el Coaching es una herramienta que se ha utilizado recientemente en las organizaciones, tanto para el crecimiento a nivel personal como profesional, además de lograr que los colaboradores cumplan con los objetivos organizacionales con el fin de mejorar el desempeño y competitividad de la organización demostrando que esta herramienta es válida para las organizaciones de nuestro país.

Se concluye que existen deficiencias en el manejo de la comunicación asertiva, dificultando los procesos en la organización y debilitando la valoración de los criterios de los colaboradores, lo cual se ha visto reflejado en el compromiso de los colaboradores con la institución.

Se considera que el liderazgo está afectando en la gestión del talento humano, lo que está acarreado que el personal no se encuentre motivado por parte de directivos y se dificulte el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, requiriendo entrenamiento para incrementar la efectividad y habilidades de comunicación dentro de la organización.

Bibliografía

- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.
- Martínez, J. (2012) Coaching y liderazgo.
- Bautista, N; Rodríguez, M. & Sánchez, M (2012). El coaching como generador de habilidades de liderazgo para personas con cargos en niveles ejecutivos.
- Barrera, D. (2016). El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano.
- Corbu, A. (2016). Una revisión teórica desde la psicología.