



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA
TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP, UBICADA EN ESTADOS
UNIDOS.**

Autor:
Linares Castellanos Pierina Paola del Valle
C.I. 26.002.915
Tutor: Ing. Liliana Rivera A.

San Rafael de Carvajal, junio de 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA
TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP, UBICADA EN ESTADOS
UNIDOS.**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de: **INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor:
Linares Castellanos Pierina Paola del Valle
C.I. 26.002.915
Tutor: Ing. Liliana Rivera A.

San Rafael de Carvajal, junio de 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

San Rafael de Carvajal, Junio 2018.

Ciudadano:
CIDIFI
Su despacho.-

Por medio de la presente, hago de su conocimiento, que ante la solicitud realizada por el Bachiller **Linares Castellanos Pierina Paola del Valle**, titular de la C.I.V- **26.002.915**, acepto el compromiso de Tutorar el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: **EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP, UBICADA EN ESTADOS UNIDOS**, para optar al título universitario de INGENIERO INDUSTRIAL; hasta su presentación y evaluación.

Atentamente,

Prof: Lilitiana Rivera



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
DECANATO DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN RAFAEL DE CARVAJAL - ESTADO TRUJILLO

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado: **EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP, UBICADA EN ESTADOS UNIDOS**, presentado por el Bachiller: **Linares Castellanos Pierina Paola del Valle**, titular de la C.I.V- **26.002.915**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En _____ a los _____ días del mes de _____ del 2018.

Prof. Liliana Rivera

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	7
Delimitación del Estudio	9
Espacial	9
Temporal	9
II. MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Teóricas	13
Coaching	13
Historia del Coaching	15
Características del Coaching	17
Concreto	18
Interactivo	19
Responsabilidad Compartida	20
Forma Especifica	20
Respeto	21
Elementos del Coaching	22
Valores	22
Resultados	22
Disciplina	22

	pp.
Entrenamiento	22
Tipos de Coaching	23
Coaching Personal	23
Coaching Ejecutivo	24
Coaching Empresarial u Organizacional	26
Importancia del Coaching	29
Empresa Objeto de Estudio: Total Cranes Equipment & parts, corp, ubicada en estados unidos	29
Descripción	29
Operacionalización de la Variable	39
III. MARCO METODOLÓGICO	40
Tipo de Investigación	40
Diseño de la Investigación	42
Población y Muestra	43
Técnicas para la recolección de información	44
Validez	47
Confiabilidad	49
Tratamiento Estadístico	50
Procedimiento de la Investigación	51
IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO	53
Análisis e Interpretación de los Datos	53
Resultados de las Dimensiones	53
Dimensión: Características	53
Dimensión: Elementos del Coaching	62
Dimensión: Tipos del Coaching	69
Estrategias para la aplicación del Coaching en la Empresa	75
Total Cranes Equipment & parts, corp ubicada en EEUU	
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
Conclusiones	79
Recomendaciones	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	86
A: Instrumento de Investigación	87
B: Validación del Instrumento de Investigación	92
C: Confiabilidad del Instrumento	99

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Mapa de Variables	39
2	Baremo para el Coeficiente de Confiabilidad	50
3	Indicador: Concreto	54
4	Indicador: Interactivo	55
5	Indicador: Responsabilidad Compartida	57
6	Indicador: Forma Especifica	59
7	Indicador: Respeto	61
8	Indicador: Valores	62
9	Indicador: Resultados	64
10	Indicador: Disciplina	66
11	Indicador: Entrenamiento	67
12	Indicador: Personal	69
13	Indicador: Ejecutivo	71
14	Indicador: Empresarial u Organizacional	73
15	Estrategias para la aplicación del coaching	76

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Resultados obtenidos para el indicador Concreto	54
2	Resultados obtenidos para el indicador Interactivo	56
3	Resultados obtenidos para el indicador Responsabilidad Compartida	58
4	Resultados obtenidos para el indicador Forma Especifica	60
5	Resultados obtenidos para el indicador Respeto	61
6	Resultados obtenidos para el indicador Valores	63
7	Resultados obtenidos para el indicador Resultados	65
8	Resultados obtenidos para el indicador Disciplina	66
9	Resultados obtenidos para el indicador Entrenamiento	68
10	Resultados obtenidos para el indicador Personal	70
11	Resultados obtenidos para el indicador Ejecutivo	72
12	Resultados obtenidos para el indicador Empresarial u Organizacional	74

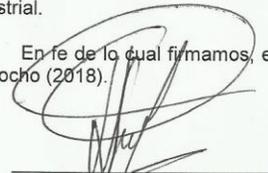


**VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA**

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Liliana Rivera, Prof. Wilmer Méndez y Prof. José I. Chirino, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado: **"EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP, UBICADA EN ESTADO UNIDOS"**, que presenta la Bachiller **PIERINA PAOLA DEL VALLE LINARES CASTELLANOS**, portadora de la Cédula de Identidad N° **26.002.915**, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **DIECISÉIS (16)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos, en Valera a los quince (15) días del mes de junio de dos mil dieciocho (2018).



Prof. Wilmer Méndez
C.I. 5.501.239
JURADO



Profa. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
TUTORA



Prof. José I. Chirino
C.I. 13.497.619
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Claribel Silva
C.I.- N° 12.540.703
DECANA



Prof. José Luis Briceño
C.I.- N° 4.803.914
VICERRECTOR



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
DECANATO DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN RAFAEL DE CARVAJAL - ESTADO TRUJILLO

EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP, UBICADA EN ESTADOS UNIDOS

Autor: Linares Castellanos Pierina

Tutor: Ing. Liliana Rivera A.

Fecha: Abril, 2018

RESUMEN

La investigación se ha realizado con el propósito de Analizar el Coaching como herramienta gerencial en la Empresa Total Cranes Equipement & parts, corp ubicada en florida, Estados Unidos. Metodológicamente se tipifica bajo el enfoque descriptivo de campo, con un diseño no experimental transeccional. La unidad de análisis está conformada por 14 trabajadores que conforman las diferentes áreas de la organización. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario conformado por 16 ítems, el cual fue diseñado bajo una escala tipo Lickert, con alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. La validez se obtuvo mediante el juicio de expertos en el área de estudio, mientras que su confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando un valor de 0.98 para la variable Coaching. Los resultados obtenidos muestran que en la gestión de la organización existen algunas características del coaching en el personal sin embargo las mismas no se consolidan como un estilo de gerencia.

Descriptores: Herramientas Gerenciales, Coaching

INTRODUCCIÓN

Actualmente el recurso humano se ha convertido en factor primordial para el desarrollo y rentabilidad de las organizaciones, es por ello que se centran en la búsqueda de herramientas gerenciales que ayuden a gestionar y liderar tanto los recursos físicos como los intelectuales de manera eficiente, con la finalidad de contrarrestar las posibles carencias tanto a nivel social como a nivel económico y dar respuesta a los continuos cambios que el mercado competitivo, la globalización y el entorno le exigen.

El Coaching es una grandiosa metodología o una conversación especializada que facilita el aprendizaje en el ser humano y cuando el ser humano aprende esa energía de aprender es la que permite que se libere el potencial, es decir, genera la posibilidad de crecer que permite reflexionar y darse cuenta de cuan valioso es una simple excusa.

En tal sentido, el coaching es considerado como una técnica de entrenamiento personalizado, es decir, dirigida a una sola persona con el fin de potenciar esas herramientas de comunicación, motivación, manejo de conflictos y negocios, ayudando a descubrir las fortalezas y debilidades ante cualquier tarea.

Para la Empresa Total Cranes Equipement & parts, corp, el coaching puede contribuir a mejorar sus deficiencias y a potencializar sus oportunidades, con el objeto de propiciar los cambios necesarios en sus integrantes y de esa manera fortalecer sus habilidades y destrezas mediante el autodescubrimiento por parte de ellos mismos, con el fin de crear un clima laboral favorable que permita incrementar la productividad y la rentabilidad de la organización.

Aunado a lo anterior, la presente investigación pretende analizar el Coaching como herramienta gerencial en la Empresa Total Cranes

Equipement & parts, corp, ubicada en Estados Unidos, para ello el informe se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, se describe el planteamiento del problema, donde se especifican las causas y efectos que dieron lugar al mismo, así como también los objetivos tanto generales como específicos, la justificación de la investigación, es decir, las razones que llevaron a realizar este estudio y la delimitación de la investigación. Para el logro y desarrollo de este capítulo se hizo necesario explorar la situación que actualmente tiene la Empresa Total Cranes Equipement & parts, corp, ubicada en Estados Unidos con relación a su función entrenadora y orientadora mediante el uso y aplicación del Coaching.

Capítulo II: el cual se encuentra sustentado a través de los antecedentes y bases teóricas. Dentro de este mismo capítulo se definen un conjunto de términos básicos los cuales facilitarán la comprensión de los tópicos aquí estudiados. Para el logro y desarrollo de este capítulo fue necesario por parte del investigador indagar acerca de las diversas teorías que hoy por hoy se encuentran en torno a la temática planteada en este trabajo especial de grado, se accedió a información de carácter objetiva que permitió analizar los aspectos más destacables del Coaching.

Capítulo III: comprende el tipo y diseño de la investigación, la cual se ubica en ser descriptiva con enfoque de campo porque los datos se toman directamente de la realidad, posee un diseño no experimental transeccional ya que se observa el fenómeno tal y como se presenta en un momento establecido. Del mismo modo se plantea la población objeto de estudio que está conformada por los empleados que laboran en la Empresa Total Cranes Equipement & parts, corp. A su vez, se describe el instrumento para la recolección de datos, así como un bosquejo sobre la manera de tratar la información recolectada.

Capítulo IV: Análisis de los Resultados, obtenido a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, con la finalidad de

determinar el coaching del personal gerencial de la empresa objeto de estudio, obteniéndose así los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como también se presentan las referencias consultadas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente nos movemos en un mundo donde cada vez más las empresas están utilizando Coaching en el desarrollo de competencias gerenciales, en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto este se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización.

Estos cambios, han contribuido a que las empresas se reformen constantemente para reaccionar, adaptarse y afrontar los ritmos de aceleración que crean un ambiente inestable, incierto, colmado de amenazas y de oportunidades, por lo que han tenido que modificar la forma tradicional y mecanicista de llevar a cabo sus procesos, entendiendo la necesidad de que en las organizaciones existan individuos capaces de ejercer un liderazgo basado en el aprovechamiento del recurso humano como factor primordial dentro del desarrollo de las organizaciones.

Aunado a esto, una organización que va a la vanguardia ante nuevos paradigmas como la producción flexible, el marketing, los enfoques sobre la calidad, la investigación-desarrollo, el manejo de existencias, los criterios de efectividad, los enfoques sobre las funciones gerenciales; no sólo busca la transformación de la cultura sino que además dirige la competitividad partiendo desde lo interno hacia el entorno, con el propósito de obtener un máximo desempeño de la fuerza laboral, más que jefes se necesitan líderes que piensen, analicen y conceptúen sus experiencia de manera diferentes, permitiendo la aparición de estrategias innovadoras que accedan a ventajas

competitivas reales no solo con nueva y mejor tecnología sino también con un entrenamiento que ayude a maximizar el potencial de cada uno de los empleados.

De allí que, se debe cultivar más el recurso humano, ofreciéndole nuevas herramientas gerenciales que sean útiles donde se involucran compromiso y responsabilidad compartida, manteniendo al trabajador actualizado con los conocimientos y habilidades necesaria para ser un buen uso de la tecnología y brindándole programas de entrenamiento periódico. Es por ello que las organizaciones de hoy están orientadas al desarrollo del capital humano porque comprende que son las personas la que logran la misión, visión y las metas organizacionales, y además guiados por valores definen el comportamiento de los indicadores de los procesos y resultados en la empresa.

En vista de lo anterior el Coaching ha sido pieza fundamental o una alternativa en la vida de las empresas para impulsar el aprendizaje dentro de la organización, siendo considerado por algunos autores como una necesidad estratégica para compañías que deseen alcanzar resultados formidables.

En este orden de ideas, Gutiérrez, E. (2010) considera al Coaching como una técnica de entrenamiento personalizado que potencia el uso de las competencias de una persona de negocios.

Mediante el Coaching es posible sacar a la superficie reservas de potencial talento que yacen sumergidos en la mayoría de las personas. Para ello se debe percibir que dichas reservas existen y es posible exteriorizarlas, lo que no es difícil de comprender cuando consideramos lo sensibles que

somos el común de los seres humanos a los estímulos negativos y lo frecuentemente que lo recibimos a lo largo de nuestra existencia.

La capacidad de crear cambios y ajustarse a los cambios de las empresas inteligentes las hace abierta a todos los procesos de aprendizaje facilitados por el Coaching. Por ello el Coaching gerencial se ha visto como una herramienta estratégica debido a su enfoque para lograr las metas de los gerentes. Lo anterior está asociado con la posibilidad de desarrollar procesos estratégicos en las empresas donde la misión y visión son cruciales para su desempeño.

En tal sentido, para la Total Cranes Equipment & parts, corp, ubicada en Florida, 9565 NW 40 ST RD, EEUU, está dedicada a ofrecer servicios de adquisición y logística para América Latina y el Caribe. Enfocándose en las industrias de petróleo, minería y gas. Así como proveer de productos y materiales, análisis de precios, envío y logística, verificación de materiales, control de inventario. Esta organización, muestra debilidades en cuanto al rendimiento laboral de los trabajadores, lo que trae como consecuencia retrasos en los procesos de envíos, falta de comunicación, mal manejo de la información, falta de control interno, por lo cual se debe usar el coaching para dar solución al problema presentado dentro de la empresa.

De continuar con esta situación, en un largo plazo se verán afectadas las operaciones de la empresa al no cumplir con las exigencias de sus usuarios, de sus proveedores, y de los trabajadores de la organización, ocasionando poca credibilidad y eficacia delante de los trabajadores lo que puede causar desmotivación y mal desempeño laboral, porque si no se mantiene una alta eficiencia en todos los procesos de la empresa originara contratiempos en cuanto a la veracidad de los requerimientos, con el fin de

cubrir los compromisos y obligaciones que han adquirido previamente y que son fundamentales para el desenvolvimiento de la empresa.

Es evidente que el trabajo gerencial implica la responsabilidad de acompañar a sus colaboradores individualmente o en equipo para que se logren los resultados. Lo que implica poner atención a los procesos y orientarse también a las personas. Por lo tanto, no hay duda de que la potenciación del gerente a través de un proceso de coaching redundará en el mejor desempeño de su rol gerencial y de liderazgo, logrando los resultados financieros, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores y la eficiencia de los procesos de trabajo.

Por tal motivo, para desarrollar competencias no solo es necesario contar con un interés o motivación personal hacia el cambio, sino también con buenos orientadores o facilitadores que encausen hacia nuevos rumbos que provoquen una exigencia personal y técnica que permita evidenciar y/o fortalecer los talentos hacia el éxito profesional.

El Coaching es una herramienta que facilita este avance dado que para construir o mejorar competencias, se debe considerar la conciencia de sí mismo; es decir, la comprensión interior y de cómo se responde al entorno.

En consecuencia, el propósito de la presente investigación, es proponer cuidadosamente diversos aspectos del Coaching como herramienta gerencial en esta organización, motivado a que permite modificar la conducta de resistencia de muchos trabajadores ante esta materia.

Tomando en cuenta la situación anteriormente expuesta, se formula la siguiente interrogante:

¿Cuál es el comportamiento del Coaching como herramienta gerencial en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts, ubicada en Estados Unidos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Coaching como herramienta gerencial en el personal de la empresa Total Cranes Equipement & parts, corp ubicada en estados Unidos.

Objetivos Específicos

Identificar las características del Coaching en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts, corp. en estados Unidos.

Caracterizar los estilos del Coaching presentes en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts, en estados Unidos.

Redactar Lineamientos para fomentar el Coaching como herramienta gerencial en la Empresa Total Cranes Equipement & parts. en estados Unidos.

Justificación de la Investigación

En la actualidad el Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de tipo empresarial, industrial, comercial y de servicio, dada la necesidad que hoy en día tienen de mantener potenciadas y actualizadas las competencias profesionales de sus trabajadores, para responder efectivamente a las exigencias del mercado globalizado que demanda para todo y en todo momento, el máximo de creatividad, innovación y calidad.

Así pues, las personas requieren de un liderazgo eficaz que mediante decisiones acertadas señalen el camino a seguir, sea su fuente de inspiración y ayude al proceso de desarrollo profesional y personal.

Por tal motivo, con la inclusión de nuevas herramientas que generen ventajas competitivas para hacer la diferencia con otros profesionales del área o de otras ramas se contribuye a facilitar la transformación del liderazgo tradicional y autocrático utilizado en la conducción gerencial de las distintas organizaciones.

En tal sentido, el Coaching proporcionará el desarrollo organizacional que las empresas requieren para poder enfrentar de manera efectiva todas las dificultades a las que están expuestas en estos tiempos de la gerencia postmoderna, debido a los nuevos retos y cambios de paradigmas que le está imprimiendo la economía digital globalizada, en la que hoy se desenvuelven y tienen que adaptarse para poder permanecer activas y productivas generando riquezas en el tiempo.

La intervención de un Coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización, razón por la cual cada día más empresas incorporan este proceso.

Con base en lo anterior, podría considerarse que el beneficio de la aplicación del Coaching recaería no sólo sobre los líderes y jefes de la organización, sino también en el resto de los trabajadores que forman parte del equipo, ayudando a estos a aprovechar todo el potencial que llevan dentro, aspirando de esta manera a alcanzar con éxito las metas y objetivos de una manera competitiva en las organizaciones de hoy.

En tal sentido, la presente investigación se justifica en el aspecto teórico, debido al aporte de elementos importantes para combinar el conocimiento con la práctica, mediante el análisis e interpretación del Coaching como herramienta gerencial en la Empresa Total Cranes Equipement & parts.

En el aspecto metodológico, la investigación se justifica porque ofrece un instrumento de recolección de datos que permite analizar al Coaching como herramienta gerencial en la empresa objeto de estudio.

En el aspecto práctico, este estudio contribuye al diseño de estrategias para la aplicación del proceso de coaching en la Empresa Total Cranes Equipement & parts., permitiendo el aprovechamiento del recurso humano para la consecución de los objetivos.

Finalmente, en el aspecto social la presente investigación se justifica ya que identificará aspectos del Coaching presentes en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts, positivamente el personal dentro de la organización.

Delimitación del estudio

En este estudio, existen dos tipos de delimitaciones, la delimitación espacial y la temporal, descritas a continuación:

Espacial

La presente investigación fue realizada en la Empresa Total Cranes Equipement & parts, corp, ubicada en Florida, 9565 NW 40 ST RD, ubicada en estados unidos.

Temporal

El periodo previsto para la elaboración de la investigación está comprendido entre los meses de Enero hasta Junio 2018, durante este tiempo se pretende cumplir los objetivos propuestos.

El proyecto se desarrollara Bajo la línea de Investigación de Gerencia del grupo focal producción operaciones y logística de las empresas públicas y privadas del estado Trujillo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La fundamentación teórica consiste en la exposición de teorías, conceptos, investigaciones previas y antecedentes válidos para el estudio. En ese sentido, este apartado desarrolla los antecedentes de investigación, bases teóricas, contexto, sistema de variables; todo ello con la finalidad de construir el marco referencial relacionado con la variable Coaching.

Antecedentes de investigación:

De la revisión bibliográfica, hemerográfica y búsqueda en Internet en cuanto a investigaciones desarrolladas sobre áreas afines al tema de estudio, se han seleccionado los siguientes trabajos como antecedentes, por considerarse un aporte para la investigación:

Millán (2009), realizó una investigación intitulada: **El Coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo gerencial en las Pymes Metalmecánicas, presentada en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”**, Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cuyo objetivo fue analizar el Coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo a través de la interrelación de los directores empresariales con respecto a su fuerza laboral sumada a sus propósitos corporativos.

La misma se efectuó bajo la modalidad de un diseño no experimental, positivista, tomando como población a cuarenta y cinco (45) personas distribuidas entre gerentes y empleados en cuatro (04) empresas del sector metalmeccánico. El estudio ameritó la aplicación de un cuestionario diseñado para ser autoadministrado, cuyo índice de confiabilidad fue de 0.8313.

Se determinó que las empresas estudiadas cuentan con una cultura industrial conformada por elementos de identidad, valores compartidos y

prácticas de comunicación eficientes, así mismo, se evidenció que los miembros de la organización presentan disposición al cambio, realizan el trabajo en equipo y efectúan un aprendizaje organizacional. Respecto a las filosofías del coaching, las mismas no son bien conocidas por los niveles de dirección, lo cual debilita su carácter como producto de un liderazgo anacrónico, que no planifica ni promueve el cambio en los supervisados.

Dicha investigación, representa un aporte para el presente estudio debido a que plantea las características del Coaching que deben poseer los gerentes de las organizaciones para la consecución de los objetivos en las organizaciones que dirigen. Enfocando la necesidad del desarrollo de un nuevo enfoque de gestión, basado en el acceso y uso oportuno del conocimiento del talento humano.

En el mismo orden de ideas, Salazar (2008), realizó una investigación intitulada: **Coaching y liderazgo visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa (PYME)**, presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cuyo principal propósito fue determinar la relación entre el Coaching y el Liderazgo Visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa (PYME) del municipio Maracaibo, Estado Zulia, para tal efecto, se realizó una investigación descriptiva, correlacional y de campo, bajo un diseño no experimental, se asumió una población de 477 gerentes, con una muestra de 83 gerentes que conforman la pequeña y mediana industria, mediante el muestreo aleatorio simple.

La confiabilidad fue calculada por el Coeficiente de Crombach, estimándose éste en 1.02, para las variables Coaching y Liderazgo Visionario, teniendo como resultado que existe una correlación perfecta entre las variables, llegando a la conclusión que los gerentes poseen las cualidades de un coach efectivo, igualmente las del líder visionario,

careciendo de las funciones de consejero y entrenador, así mismo, presenta debilidades en la formulación de la visión y de la misión de la empresa.

Por lo que muchas de las deficiencias dentro de las empresas tienen que ver con las incongruencias existentes en su filosofía de gestión, lo que produce poca reacción por partes de los trabajadores al no sentirse identificados ni con la planificación ni con el modo de hacer las cosas, siendo función principal de los gerentes el logro de la integración del personal.

Esta investigación constituye un aporte para la investigación, ya que permite distinguir las características que posee un coach efectivo dentro de una organización, diferenciando entre sus oportunidades y debilidades, así como también de la necesidad de desarrollo características de coach para lograr una mayor interacción entre la empresa y los trabajadores, logrando desarrollar un amplio sentido de pertenencia, de responsabilidad y compromiso para con la industria.

Asimismo, Infante (2013), realizó una investigación titulada: **Coaching para el desarrollo del talento humano en la empresa ETICA Chocolate**, presentada en la Universidad Rafael Urdaneta, Decanato de Postgrado e Investigación, Maestría en Administración del Recurso Humano, cuyo propósito consistió en Describir el Coaching para el desarrollo del talento humano de la empresa ETICA Chocolate.

Metodológicamente se tipificó bajo el enfoque descriptivo de campo, con un diseño no experimental transeccional. La unidad de análisis estuvo conformada por 32 trabajadores que hacen vida activa dentro de la empresa y que corresponden al nivel jerárquico de la dirección. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario conformado por 29 ítems, el cual fue diseñado bajo una escala tipo Lickert, con alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. La validez se obtuvo mediante el juicio de expertos en el área de estudio, mientras que su confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando un valor de 0.96 para la variable en estudio.

Se evidencia, que aun y cuando los trabajadores tienen actitudes de coaching las mismas no se mantienen constantemente por lo que no se permite el desarrollo del talento humano de la empresa, ante esta situación se propone la realización de un proceso de formación de coaching organizacional que permita reenfocar la cultural gerencial de la dirección hacia un liderazgo moderno.

La investigación descrita sirve de aporte para con la presente ya que identifica las características y elementos propios del coaching que deben tomarse en cuenta en las gerencias de empresas de producción continua.

Así mismo, Britto, P. (2015), realizó una investigación intitulada: **El Rol del Coaching en la Gerencia Creativa, presentada en la Universidad de Carabobo**, tuvo como objetivo fundamental analizar el rol de Coaching en la gerencia creativa. El estudio corresponde a un trabajo documental, de tipo descriptivo. Entre las técnicas que se emplearon para la recolección de la información se encuentran, el resumen, paráfrasis, fichaje, subrayado, lectura y observación documental, cuyos resultados fueron vaciados en una matriz para su posterior análisis e interpretación.

Las técnicas utilizadas para el análisis de la información fueron el análisis crítico, el cual permitió apreciar las diversas opiniones entre los autores consultados. Concluyendo que teóricamente el proceso de Coaching ejerce un papel fundamental en el pensamiento creativo, debido a que permite que las personas puedan conocer sus puntos débiles y fuertes, para enfocarse en desarrollar sus capacidades y así lograr sus objetivos que van más allá de lo que ellas esperan, esto se traduce en la generación de nuevas aplicaciones e innovaciones.

La investigación descriptiva, sirve de base con la presente investigación ya que plantea el proceso de Coaching como guía en la ejecución de los cambios y promueve la creación de la cultura organizacional a partir de los compromisos de sus coachados, lo cual contribuye a que los intereses de las personas estén alineados en los valores organizacionales.

Bases Teóricas

Con el fin de lograr una eficiente investigación sobre el Coaching como herramienta gerencial en los empleados de la Empresa Total Cranes Equipment & parts, corp, ubicada en Florida, 9565 NW 40 ST RD, ubicada en estados unidos, que facilite su desarrollo y comprensión, se abordarán diversos aspectos teóricos relacionados con dicho estudio.

Coaching

Actualmente en el mundo empresarial el recurso humano se ha convertido en factor primordial para el desarrollo y rentabilidad de las organizaciones. Se han creado diferentes modelos para proporcionar al empleado bienestar, competitividad y mejor desarrollo dentro de sus trabajos. Aunque a veces a las compañías se les olvidaba la importancia de equilibrar la parte personal con la parte profesional de los empleados. De ahí nace el Coaching, proceso de entrenamiento a los individuos que busca potencializar sus competencias a todo nivel y empoderarlos en sus vidas

En este sentido, Whitmore (2003:20) plantea que el coaching consiste en “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”

Así mismo, Bisquerra (2008: 164-165) define al coaching como “un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo”.

El Coaching es una actividad que mejora constantemente el desempeño, involucrando al menos dos personas, que puede ser un supervisor y un individuo aunque en ocasiones se da entre un supervisor y

su equipo de trabajo, permitiendo desarrollar una nueva concepción de trabajo en donde el recurso humano es considerado factor fundamental en el logro de los objetivos.

En esta dirección, De la Corte (2010:272-273) expone que la definición más aceptada es la que califica al Coaching como el “apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y corresponsabilidad, para mejorar su comportamiento globalmente o en una competencia específica”

El Coaching es un proceso o medio que facilita el avance para construir o mejorar competencias, ya que comprende a los trabajadores involucrados y la forma como ellos responden al entorno, permitiendo así el entendimiento y mejorando la forma de interactuar con ellos. Al conocerse mejor, se es más realista de los cambios que se requieren y de poder equilibrar los diferentes roles en diversos contextos, iniciando así el proceso de evolución y transformación.

Es por esto, que se plantea al coaching como una técnica o herramienta poderosa de cambio que permitirá situar a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy, hacia el éxito, mediante un proceso sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientada al cambio. Pues, por medio de este tipo de asesoramiento se promueve el establecimiento y la aclaración de metas, el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo, ayudando a superar bloqueos mentales y emocionales para proporcionar un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

En efecto, el coaching se encuadra en la organización que requiere de una orientación clara e intencionada hacia los objetivos organizacionales.

Características del Coaching

El proceso de coaching debe caracterizarse por ser concreto, interactivo, de responsabilidad compartida, con forma específica y por llevarse a cabo en un ambiente de respeto. (Hoffman, 2007); en tal sentido las definiciones de cada una de las características se presentan a continuación:

Concreto

Esta característica se refiere a que la aplicación del coaching debe ser específica, centrada en metas previamente determinadas que deben alcanzarse, haciendo énfasis en aspectos puntuales que desean mejorarse.

Para Salazar (2000:27), El Coaching, “Es un proceso concreto, porque se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específica.”

Del mismo modo, Wolk (2007:35) señala que “El objetivo es que tanto las metas como las necesidades sean clarificadas y especificadas”.

Por tal motivo, un proceso de coaching debe establecer claramente la forma como se desarrollaran los resultados, generando alternativas para la consecución de los mismos.

Interactivo

Por ser un proceso que busca la potencialización de las habilidades del personal se requiere que se logre una interacción permanente entre la persona que está siendo coachada y quien funciona como coach, ya que al generar un feedback entre ambas partes se avanza con fluidez dentro del proceso de coaching, permitiendo así determinar cuáles aspectos son de mejora y cuales son de aprovechamiento.

Al respecto, Salazar (2000:61), señala que en el proceso de coaching “se intercambian informaciones, ideas con el involucramiento de ambas partes y se hacen cuestionamientos y respuestas.”

De igual manera, Wolk (2003:43) caracteriza al coaching como interactivo ya que “desarrolla una metodología participativa para generar la construcción de conceptos y el crecimiento existencial alrededor de temas que pueden estar directa o indirectamente relacionados con las necesidades particulares de la organización en donde se desarrolla la técnica”.

Responsabilidad Compartida

La responsabilidad compartida, tiene que ver con el compromiso con el cual los participantes asumen el proceso de coaching, si bien es cierto el coach tiene la responsabilidad de dirigir el proceso, el verdadero éxito del mismo consiste en que la persona que recibe el coaching se sienta comprometida con el mismo.

En tal sentido, Salazar (2000:74) define la responsabilidad compartida como el “proceso de trabajar juntos en la mejora continua del desempeño, en donde todos los participantes comparten responsabilidades de lograr que las conversaciones sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.”

Forma Específica

Para Wolk (2007:43) esta característica está relacionada con la perspectiva, que significa “comprender el punto de vista de los subordinados, es decir, realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo”. Mientras más preguntas se hagan, se tendrá mayor comprensión de lo que sucede en el interior de los individuos, esto permite clarificar los objetivos para dirigirlos hacia el logro de una meta específica.

Respeto

En todo proceso de formación que implique el desarrollo de habilidades se debe considerar el respeto como principal medio para mantener el equilibrio y el ambiente propicio para la ejecución de conversaciones y encuentro que permitan discernir entre diferentes opiniones, teniendo claro que el coach es un guía durante el coaching por lo tanto su función no consiste en decirle al otro que hacer, ni mucho menos como debe ser o actuar.

Salazar (2000:81) señala que “el líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.”

Aunado a ello, Whitmore (2003:67) expone que el respeto “implica la actitud percibida por los miembros del equipo, la misma debe tener concordancia con la disposición a involucrarse, el ejercicio de la paciencia y la facilidad de compartir metas.”

Elementos del Coaching

Marshall (2004) señala los siguientes elementos como esenciales para el Coaching:

1. Valores: El Coaching tiene base fundamental en los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. Resultados: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

4. Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Como toda estrategia, deben existir unos factores condicionantes para lograr los objetivos que se persiguen. Los elementos antes descritos, son necesarios para que se logre el proceso del coaching entre los trabajadores de una organización. Si la orientación de los objetivos está dirigida a optimizar el desempeño laboral, el coaching se convierte en una excelente estrategia.

Estilos de Coaching

A medida que el coaching se ha ido consolidando el grado de especialización es cada vez mayor, por lo que se practican diversos tipos de coaching dividiéndolos según el tipo de cliente con el que se trabaja y según el tipo de interacción que se establece. Conocer los tipos de coaching es importante para saber cual es necesario contratar o desarrollar para que ejecute planes de acción en la organización.

Rincón (2009), Lozano (2008) Scott (2007) Zeus, P. y Skiffington, F. (2004), coinciden en establecer como tipos de coaching: el coaching personal, el ejecutivo y el empresarial u organizacional.

El Coaching Personal, Lozano (2008:131) lo denomina también life coaching “es cuando el proceso de coaching se enfoca a aspectos personales del individuo, para que el cliente adquiriera el hábito de la pro actividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo”.

Se enfoca en los objetivos personales que se desean conseguir, para ello el Coach y el cliente se plantean un plan de acción. Se basa en hacer preguntas para ayudar a las personas. El coach nunca dice lo que se tiene que hacer, sino que ayuda a descubrir lo que se quiere.

En esta dirección, Zeus, P. y Skiffington, F. (2004) plantean que este tipo de coaching consiste en una relación entre un tutor (coach) y un tutorado (coachee) destinadas a promover las experiencias de transformación de la vida personal, su principal objetivo es comprometerse a clarificar las visiones y valores personales, así como el establecimiento de metas y nuevas acciones para que el ser humano pueda llevar una vida más satisfactoria. Por tal motivo, suele utilizarse en los siguientes casos: Asociaciones, jubilaciones, solteros, desarrollo espiritual, transición migratoria, fitness, bienestar profesional, calidad de vida, entre otros.

Además, la aplicación del coaching personal implica una serie de ventajas, entre las que se pueden citar las siguientes: Clarificación de los objetivos que se persiguen en la vida, finalidad y visión, establecimiento de metas más eficaces, contar con una persona que brinde apoyo, ánimo y acompañamiento en el viaje de cambios y al mismo tiempo ayude a estar focalizado y obligado a sentirse responsable para cumplir los compromisos, tener a su disposición un buen tablero en el cual desarrollar ideas, planes y estrategias.

El coaching personal es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de la vida, a nivel empresarial es una herramienta altamente eficaz ya que desarrolla las capacidades de los empresarios a fin de crear en el gerente y equipo de trabajo una actitud de ganadores que contribuye al mejoramiento equilibrado de las actividades a desarrollar, produciendo así mayor es ingresos a la compañía y una satisfacción personal al potencializar las habilidades de cada individuo integralmente

Coaching Empresarial u Organizacional, es considerado por Hoffmann (2007) como el mejor método, por el nivel de efectividad que se produce en el desempeño. Representa un compendio de lo mejor que se puede lograr con el Coaching Personal y los beneficios que se obtienen con el coaching ejecutivo, ya que no solo se enfoca en el nivel laboral sino

también en el aspecto profesional colaborando con el individuo en el logro de su satisfacción como ser humano.

Para Zeus, P. y Skiffington, F. (2004) consiste en una relación entre un tutor (coach) y un o unos tutoreados (coachees) con la finalidad de producir cambios nivel individual y/o grupal que ayuden a la consecución de objetivos en la organización; es un servicio profesional para compañías que desean dominar el proceso de cambio continuo y alcanzar objetivos.

En este sentido Scott (2007:38) lo define como “un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al Recurso Humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo.”

Con este tipo de coaching se promueve el hecho de que en cada grupo de trabajo se encuentran los mejores recursos y capacidades para el logro de las metas, por lo que se hace necesario el conocimiento profundo del personal con el que se labora. En ocasiones el individuo desconoce sus habilidades el coach por medio de sesiones se involucra con el participante hasta ayudarlo a conocerse a sí mismo para poder ofrecer lo mejor de si. En este sentido, utiliza la formulación de preguntas claves, así como el planteamiento de problemas de diverso índole. de la situación que enfrenta así como plantear y articular los problemas de manera poderosa.

Contexto de Estudio

La empresa Total Cranes Equipement & parts, corp, ubicada en Florida, 9565 NW 40 ST RD, EEUU, está dedicada a ofrecer servicios de adquisición y logística para América Latina y el Caribe. Enfocándose en las industrias de Petróleo, minería y gas. Así como proveer de productos y materiales, análisis de precios, envío y logística, verificación de materiales, control de inventa.

Institución Objeto de Estudio: Total Cranes Equipement & parts, corp, ubicada en Florida, 9565 NW 40 ST RD, EEUU

La empresa tiene como finalidad ofrecer a los clientes el mejor valor por su dinero y una asociación a largo plazo para ayudar a los clientes a obtener el máximo rendimiento de sus equipos.

Misión

Ser la empresa líder en el suministro de productos y tecnología de alta calidad, ofreciendo los mejores precios y plazos de entrega que superen las expectativas de nuestros clientes. Buscamos expandirnos geográficamente, aumentando nuestra infraestructura y recursos, promoviendo el desarrollo y crecimiento de nuestro personal en un ambiente de trabajo feliz y saludable.

Visión

Líder en el suministro de materiales y equipos en los Estados Unidos, América Central y América del Sur, con un equipo motivado de profesionales competentes, comprometidos con la organización.

Valores

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Transparencia y Honestidad
- ✓ Disciplina y Modelado
- ✓ Compromiso con los objetivos de la organización
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Trabajo en equipo para uno y todos
- ✓ Integridad
- ✓ Enfoque en el desarrollo sostenible
- ✓ Una cultura de servicio
- ✓ Seguridad en todo momento
- ✓ Protección del planeta

Cuadro 1

Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Proponer el Coaching como herramienta gerencial en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & Parts, Corp					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	
Identificar las características del Coaching en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts, corp.	Coaching	Características	Concreto	1, 2,	
			Interactivo	3, 4,	
			Responsabilidad Compartida	5, 6,	
			Forma Especifica	7, 8,	
			Respeto	9, 10	
Caracterizar los estilos del Coaching presentes en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts.		Estilos	Personal	11, 12	
			Ejecutivo	13, 14	
			Empresarial u Organizacional	15, 16	
Diseñar Lineamientos para fomentar el Coaching como herramienta gerencial en la Empresa Total Cranes Equipement & parts.					

Fuente: El Autor (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se plantea el enfoque metodológico sobre el cual se regirá la investigación, por ello, se desarrolla el tipo y diseño de investigación, la población objeto de estudio, las técnicas de recolección de datos, la validez y la confiabilidad del instrumento utilizado, entre otros aspectos que permitan sustentar este apartado.

Tipo de investigación

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios.

Por ello, en la selección del tipo de investigación, se debe considerar el propósito de investigación y el nivel de conocimiento al que se desea llegar, en tal sentido, el presente estudio se enmarca metodológicamente dentro del tipo descriptivo ya que se pretende describir el comportamiento del Coaching en la Empresa Total Cranes Equipment & Parts, Corp.

En opinión de Sampieri (2006:26) los estudios descriptivos “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

El tipo de investigación dependerá del problema planteado y de los objetivos formulados, es por ello, que la presente investigación es tipificada bajo el enfoque descriptivo, Hernández (2006:119), plantea que “los estudios descriptivos pretenden medir, recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y variables a las que se refieren”. Al respecto,

Hurtado (2004:87) expresa que “la investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción precisa del evento en estudio”.

De esta manera, la mayoría de las investigaciones descriptivas ofrecen la oportunidad de poner en manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos enmarcados en el contexto de los objetivos a desarrollar en un trabajo de investigación, al facilitar el desarrollo de distintos temas de estudio, que sirven de base para el desarrollo de investigaciones futuras.

Así mismo, permite al investigador involucrarse activamente en el desarrollo de los acontecimientos, ya que está orientada hacia recolectar información relacionada con el estado real de las variables objeto de estudio, pudiendo utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores.

Por tal motivo, tomando en cuenta lo especificado en los objetivos, este trabajo tiene fundamentalmente un carácter descriptivo, ya que se pretende recoger información y aspectos característicos del Coaching en la Empresa Total Cranes Equipment & Parts, Corp., acudiendo a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

Del mismo modo, la investigación también posee un enfoque de campo, que es definido por Arias (2006:28) como “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, específicamente de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna por parte de los investigadores”, esta estrategia es utilizada para analizar las variables anteriormente descritas.

De igual manera, el mismo autor, sostiene que en la investigación de campo también se recurre a datos secundarios provenientes de las diversas fuentes bibliográficas consultadas, las cuales constituyen la base fundamental para la construcción del marco teórico-conceptual.

Diseño de la investigación

Definido el tipo de estudio, se debe establecer la manera práctica y concreta sobre la forma en que se aborda la realidad, esto implica la selección de un diseño que puede ser aplicado al contexto de la investigación.

Para Hernández (2006:187), el diseño de la investigación “es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

El diseño de la investigación es una estrategia que formula el investigador una vez culminada la fundamentación teórica, la cual tienen como finalidad afrontar el objeto de estudio como fenómenos empíricos para confrontar la visión teórica del problema con los datos de la realidad.

La presente investigación posee un diseño no experimental, ya que como lo expresan Hernández (2006:187), las investigaciones no experimentales “se realizan sin manipular las variables intencionalmente, se observa el fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural, para después analizarlo; es más cercano a la realidad estudiada, posee un control menos riguroso a diferencia de la experimental, es decir, hace permisible medir lo observado sin condicionar el resultado”.

Con referencia a lo anterior, el presente trabajo especial de grado se ubica dentro del diseño de campo, dado que la investigación se llevara a cabo en la Empresa Total Cranes Equipment & Parts, Corp donde se extraerán los datos, recopilados directamente de la realidad donde ocurren los hechos, empleando para tal fin las técnicas de recolección de datos necesarias.

En este sentido, Hurtado (2012:156) señala que en las investigaciones de campo “la información procede de fuentes vivas y se recoge en su ambiente natural”.

Asimismo, Arias (2012) considera que el propósito del diseño de campo es describir un evento en el contexto habitual sin introducir modificaciones de ningún tipo. El mismo autor señala que

“la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p.17)

Cabe destacar que en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios, obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Población y Muestra

Según Chávez (2007:162) la población representa “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros”; esto sugiere características comunes en grupos

En este estudio, la población se ubica en la Empresa Total Cranes Equipement & Parts, Corp, y está representada por los trabajadores que laboran en dicha organización, los cuales se describen a continuación

Cuadro 2. Distribución de la población

Área de la organización	Cantidad
Logística	4
Compras Globales	3
Análisis de Precios	2
Inventario y Seguimiento	2

Ventas	3
Total	14

Fuente: Total Cranes Equipement & Parts, Corp.

El Autor (2018)

Es importante destacar que, la población es considerada de fácil acceso para la investigadora, por la cual se tomó la totalidad de la misma decidiendo no aplicar ningún procedimiento muestral, sino que se trabajó con una población finita.

En atención a lo señalado, la población en estudio es finita y con características muy comunes, ya que como lo plantea Hernández (2006), una población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total.

Por tal motivo, en la presente investigación se tomara la población considerada, ya que ésta es lo suficientemente pequeña para tomarlos a todos en cuenta al momento de recoger la información a analizar.

Técnicas para la recolección de información

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos de la investigación y determinado el diseño de la misma, es necesario definir las técnicas precisas para construir los instrumentos necesarios para obtener los datos de la realidad. Esta etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos comunidades u objetos involucrados en la investigación.

Al respecto, Balestrini (2006:145) las define como “el conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter de las diferentes etapas de este proceso investigativo”.

Sin embargo, Hernández, Fernández y Baptista (2006:274) plantean que la recolección de los datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Del mismo modo, para la recolección de datos se dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos.

Por tal motivo, en este estudio para realizar la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas:

Técnica documental o bibliográfica: Méndez (2007:153) señala que “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.

Por tal motivo, se deberán definir las fuentes en las que se puede adquirir la información. Méndez (2007:153) se refiere a las fuentes secundarias como aquellas “que suministran información básica, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”

En este sentido, Arias (2006) señala que “cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), se utiliza para obtener registrar o almacenar la información”.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, la fundamentación teórica de la variable en estudio, se obtendrá de documentos escritos (libros, manuales, revistas, tesis, normativas, entre otros), considerando su aspecto esencial y lógico.

Técnica mediante encuesta y/o cuestionario: En cualquier investigación científica, la construcción y posterior aplicación de los instrumentos es de suma importancia, ya que permiten al investigador conocer aspectos interesantes de la problemática estudiada. Para Palella (2006:137) “un

instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recursos del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Al respecto, Sabino (2007:114) define al instrumento de recolección de datos como “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Es decir, que el investigador decide a través de cual o cuales recursos, recolectará los datos que requiere del problema en investigación para luego analizarlos y obtener las conclusiones a que haya lugar.

Para ello, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también expresa el diseño concreto elegido para el trabajo.

Son muchas y variadas las clasificaciones que hacen los teóricos acerca de los instrumentos de recolección de información, en el presente estudio se toma en cuenta la que presenta Arias (2006) en la cual establece que para una investigación con diseño de campo, se puede abordar con técnicas de observación, encuesta y entrevista. Planteando que la encuesta puede ser oral o escrita (cuestionario) mientras que la entrevista puede ser estructurada o no estructurada.

En este sentido, Hernández (2006:276) plantean que un instrumento de medición adecuado “es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”. Es por esto, que el instrumento a utilizar es el cuestionario, ya que sintetiza toda la labor previa de investigación, resumiendo aspectos teóricos mediante la selección de datos de los indicadores y de las variables utilizadas para lograr los objetivos planteados.

Para Arias (2006:70) la encuesta es “una técnica que pretende obtener información de un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular”.

Las encuestas permiten la obtención de la información con mayor facilidad, debido a que directamente los encuestados proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes o expectativas, aspectos prácticamente imposibles de percibir como observadores.

La aplicación de formularios y de encuestas amerita que el investigador diseñe el cuestionario, este es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

El instrumento elaborado para el trabajo de investigación está conformado por 16 ítems, los cuales abarcan aspectos generales y específicos, basados en los indicadores a analizar para la variable Coaching. Para el diseño del cuestionario se utilizará una escala tipo Lickert, que tomando en cuenta lo descrito por Hernández (2006:) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”.

Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que elija uno de los cinco puntos o categorías de la escala. En este sentido, el cuestionario se diseñará con alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. (Ver Anexo A)

Validez

El método utilizado para realizar la validez del instrumento debe adaptarse a la naturaleza de la investigación así como al tiempo disponible para la recolección de datos y análisis de los mismos. Hernández (2006:346) expresan que la “validez de un instrumento de medición se basa en evidencias relacionadas con el rango que haya encontrado significativo, en la situación para la cual fue diseñado”. Por tal motivo se presentan tres de ellas:

1. Relacionado con el contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide.

2. Relacionado con el criterio: establece la validez del instrumento de medición comparándola con algún criterio externo.
3. Relacionado con el constructo: se basa en la perspectiva científica y al grado en el cual una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones concernientes a los conceptos constructos medidos

Es por esto, que Palella (2006:173), aseguran que:

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre en números impares) en la materia objeto de estudio, en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas.

Por tal motivo, en esta investigación, el instrumento de medición diseñado para la recolección de datos fue sometido al análisis de tres (03) expertos, docentes de la Universidad Valle del Momboy. (Ver Anexo B)

Confiabilidad

Determinar la confiabilidad del instrumento es fundamental para garantizar que el mismo se ha diseñado de acuerdo con los objetivos planteados. El instrumento siempre debe arrojar medidas confiables, con los mismos resultados, en condiciones de aplicación similares. Es por esto que Méndez (2007:196) plantea que un instrumento de medición es confiable “si mide realmente el rasgo o rasgos que se intentan estimar en una investigación”.

De igual manera, Hernández (2006:346) argumentan que la confiabilidad de los instrumentos “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Es decir, que la confiabilidad de un instrumento garantiza en cierta forma que el proceso

de investigación cumple con la rigurosidad científica propia de un estudio objetivo y serio.

La confiabilidad de un instrumento de medición se puede calcular mediante diversos procedimientos de naturaleza estadística, y su escogencia depende del tipo de investigación a realizar, la cantidad de ítems del cuestionario y el tiempo en que se desarrolle el trabajo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los datos del trabajo de campo y la fórmula Alpha de Cronbach, la cual se aplicó para estimar la confiabilidad. De acuerdo, a Chávez (2004), este coeficiente se representa mediante la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

K: número de ítems

1: es una constante

Si: varianza de cada ítem

St: varianza de los puntajes totales

Una vez realizados los cálculos respectivos con la información obtenida se obtuvo un valor de $r_{tt} = 0.94\%$. De acuerdo al baremo que se presenta (Ver Cuadro 3) la confiabilidad es elevada ya que se obtuvo un coeficiente entre 0.8 y 1.0

Cuadro 3

Baremo para el Coeficiente de Confiabilidad

Coeficiente	Categoría
0.0 – 0.2	Muy Baja
0.2-0.4	Baja
0.4-0.6	Regular
0.6-0.8	Aceptable
0.8-1.0	Elevada

Fuente: Metodología de la investigación cuantitativa. Palella, S. y Martins, F. (2006).

Técnicas para analizar los datos

Una vez recolectados los datos e información necesaria para la investigación mediante el instrumento seleccionado, se inicia el procesamiento de los mismos.

Dicho procesamiento, está formado por el conjunto de acciones dirigidas a revisar y sistematizar toda la información obtenida, tomando en cuenta la calidad y el grado de confianza, de manera tal que se pueda alcanzar una síntesis de valor que permita abordarla con mayor claridad, en función de los objetivos planteados en el estudio.

De acuerdo con Palella (2006:186) “una vez que se tiene la información, es decir, terminada la recolección de los datos se suceden una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos”.

Aunado a esto, Sabino (2007:101) define esta etapa como:

El conjunto de acciones dirigidas a la revisión detallada y sistemática de todos los datos obtenidos en función de la calidad y del grado de confianza que merece, de manera tal, que se pueda alcanzar una síntesis de valor, así como poner en orden a todo su conjunto en forma coherente para que posteriormente sean abordados con mayor claridad en función de los objetivos planteados en el estudio.

Por tal motivo, se hace necesario revisar, organizar, clasificar y tabular los resultados obtenidos con el de visualizarlos más claramente y poder analizarlos con mayor facilidad.

Es por ello, que se utilizaron paquetes bajo ambiente Windows como las hojas de cálculo de Excel, para facilitar el análisis de los datos y el tratamiento estadístico de los resultados.

De igual manera, se agruparon los datos en distribuciones de frecuencia, tablas y gráficos que permitieron la apreciación de los resultados, para continuar con un comentario analítico individual acerca del comportamiento total de la población.

Tratamiento estadístico

La información recolectada se trató mediante la estadística descriptiva, es decir, los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, se procesaron manualmente a través de tablas, en las cuales se registraran las frecuencias absolutas que presentan las alternativas de respuesta de cada ítem. Luego se analizarán los resultados, a través de tablas por dimensión e indicador. Reflejando además la frecuencia porcentual de las respuestas.

Procedimiento de la investigación

Para iniciar esta investigación, se hizo la selección del tema, el paradigma asumir, luego la búsqueda de un tutor que orientara al investigador en la realización del estudio. Se revisó bibliografía para plantear, formular el problema, redactar los objetivos de investigación, la justificación, además de la delimitación espacial y temporal. Después se indago acerca de los antecedentes en ciertas investigaciones en las cuales se aborda la variable de estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para la recolección de datos, los cuales están organizados por dimensión e indicador, en tablas de frecuencia para realizar el análisis respectivo.

Análisis e interpretación de los datos

A continuación se describe el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en relación con la primera variable: Coaching.

Resultados de las Dimensiones

Dimensión: Características

Esta dimensión fue analizada, a través de diez (10) ítems los cuales buscaron dar respuesta al primer objetivo del estudio, el cual consistió en identificar las características del Coaching en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts, Corp.

Dicha dimensión está formada por cinco (05) indicadores: Concreto, Interactivo, Responsabilidad Compartida, Forma Específica y Respeto

Cuadro 4

Indicador: Concreto

Alternativas	Ítem 1		Ítem 2	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	1	7.14	2	14.26
Casi siempre	11	78.57	11	78.57
Algunas veces	2	14.26	1	7.14
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	14	100	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipement & Parts, Corp El Autor (2018)

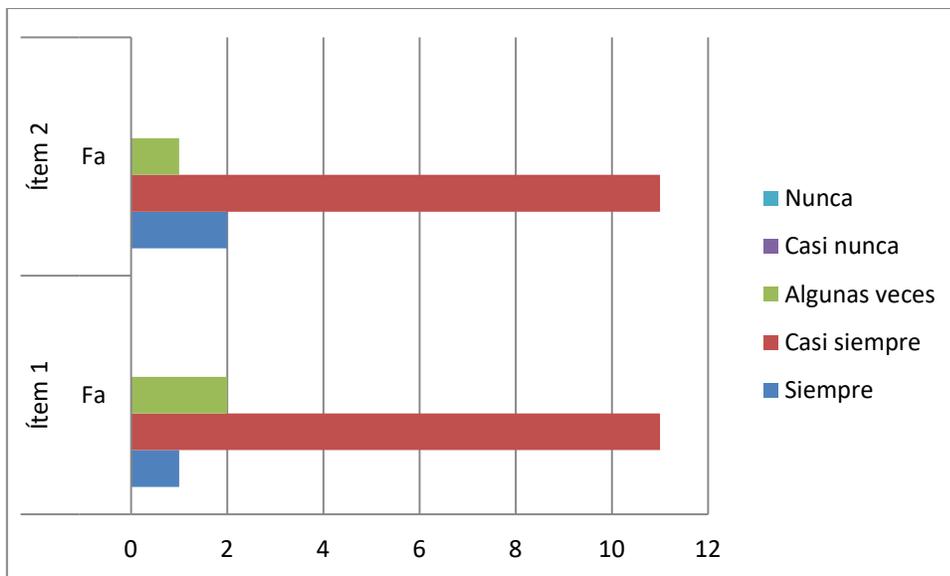


Gráfico N° 1: Resultados obtenidos para el indicador concreto.

En el cuadro 4 y gráfico N°1 para el indicador denominado Concreto se aprecia que para el ítem 1, de acuerdo al personal encuestado que el 78.57% de ellos opinan que casi siempre los trabajadores conocen

claramente las metas que deben cumplir, el 7.14% dice que siempre, el 14.26% algunas veces, el 0.00% considera que casi nunca y nunca.

En cuanto al ítem 2, el 78.57% dice que casi siempre se expresan claramente las ideas a través de la comunicación, el 14.26% siempre, 7.14% considera que algunas veces y 0.00% para las opciones restantes.

Los resultados demuestran que solo una parte del personal que labora en la empresa Total Cranes & Equipment & parts, Corp fundamentan las labores en metas claras y definidas, contribuyendo como plantea Wolk (2007) a que el coachee aprenda destrezas, comportamientos y actitudes en un proceso a corto plazo.

Cuadro 5

Indicador: Interactivo

Alternativas	Ítem 3		Ítem 4	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	3	22,00	2	14.00
Casi siempre	3	21.00	12	86.00
Algunas veces	8	57.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	14	100	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy, Los Autores (2016)

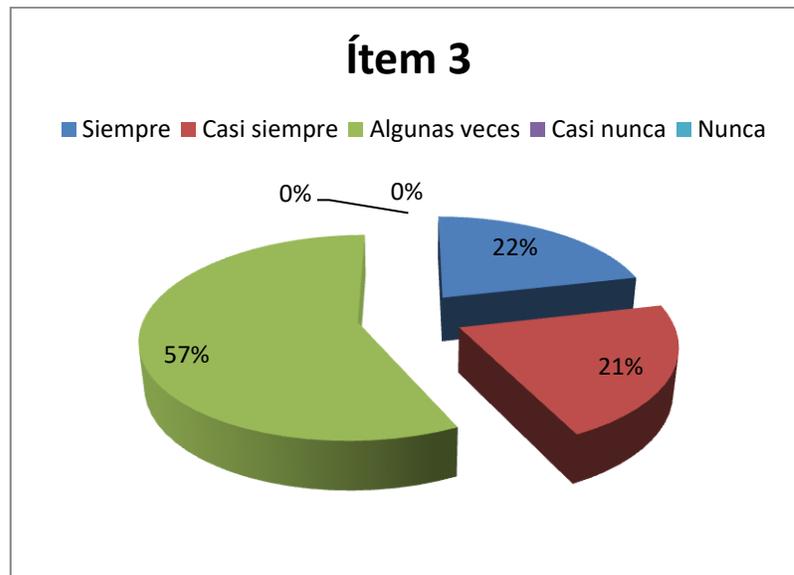


Gráfico N° 3: Resultados obtenidos para el indicador interactivo.



Gráfico N° 4: Resultados obtenidos para el indicador interactivo.

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipment & Parts, Corp El Autor (2018)

Según los datos arrojados en el cuadro 5 y gráfico N°3, indicador Interactivo, el ítem 3 refleja que el 57,00% de los encuestados, algunas

veces solicitan permanentemente opiniones de otras personas, el 22.00 % opina que siempre, 21.00 % casi siempre y 0.00% para las opciones casi nunca y nunca. En relación al gráfico N° 4 el ítem 4 la mayoría de los encuestados, es decir, el 86.00 % casi siempre promueve la participación de los trabajadores en la formación de conceptos técnicos de la organización, correspondiendo un 14.00 % a la opción siempre y 0.00% para las opciones restantes

Estos datos se asemejan a lo planteado por Whitmore (2003) quien expone que se debe compartir una visión de las metas comunes y ofrecer frecuentemente la retroalimentación de conceptos, de este modo se evitan problemas y obstáculos que pueden interferir en el desarrollo del Coaching. Es Interactivo cuando se intercambian informaciones, ideas con el involucramiento de ambas partes y se hacen cuestionamientos y respuestas, siendo la retroalimentación una de los aspectos fundamentales, y la misma debe ser específica, es decir, debe estar basada en hechos y esfuerzos concretos.

Cuadro 6

Indicador: Responsabilidad Compartida

Alternativas	Ítem 5		Ítem 6	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	1	7.00	2	14.00
Casi siempre	12	86.00	2	14.00
Algunas veces	1	7.00	10	72.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipment & Parts, Corp El Autor (2018)



Gráfico N° 5: Resultados obtenidos para el indicador Responsabilidad Compartida

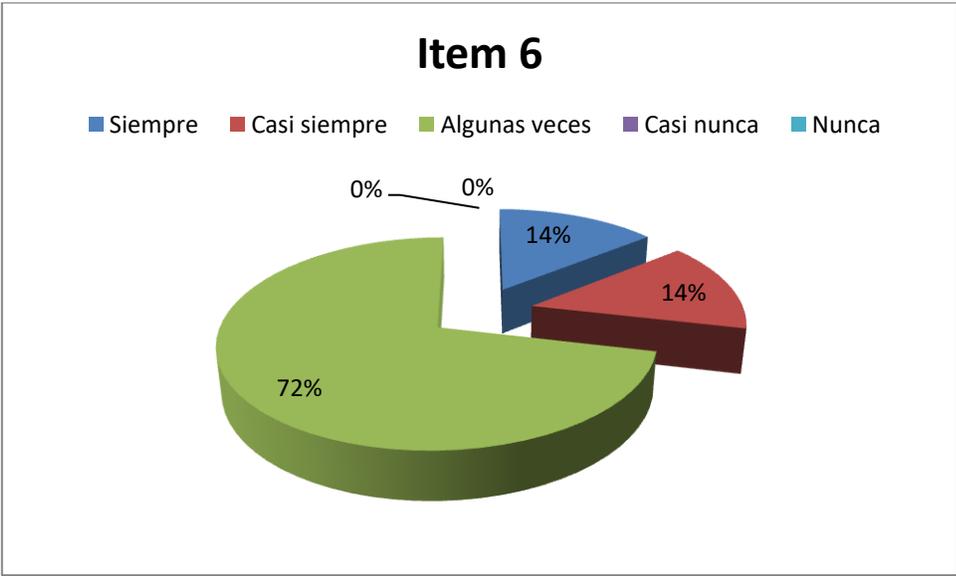


Gráfico N° 6: Resultados obtenidos para el indicador Responsabilidad Compartida

En cuanto a los resultados del cuadro 6 y gráfico N° 5, indicador responsabilidad compartida se tiene que para el ítem 5, el 86.00 % del personal encuestado considera que casi siempre delega actividades a las personas indicadas, un 7.00 % opinan que siempre y el mismo valor se repite para la opción algunas veces, 0.00% casi nunca y 0.00% nunca. Para el gráfico N° 6, indicador responsabilidad compartida ítem 6, la mayoría de los encuestados 72.00 % opinan que algunas veces conceden a otros la autoridad necesaria para complementar sus responsabilidades en forma independiente, 14.00 % seleccionan la opción siempre, 14.00 % casi siempre y 0.00% para las opciones casi nunca y nunca.

Lo antes expuesto, coincide en su mayoría con lo planteado por Salazar (2000) quienes definen la responsabilidad compartida como el proceso de “trabajar juntos en la mejora continua del desempeño”. En este sentido, concientizar al personal de que cada labor realizada forma parte de la consecución de un conjunto de objetivos en pro de su beneficio y el de la organización, por lo que su participación es fundamental.

Cuadro 7

Indicador: Forma Específica

Alternativas	Ítem 7		Ítem 8	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	14	100.00	2	14.00
Casi siempre	0	0.00	11	79.00
Algunas veces	0	0.00	1	7.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	14	100	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipment & Parts, Corp El Autor (2018)

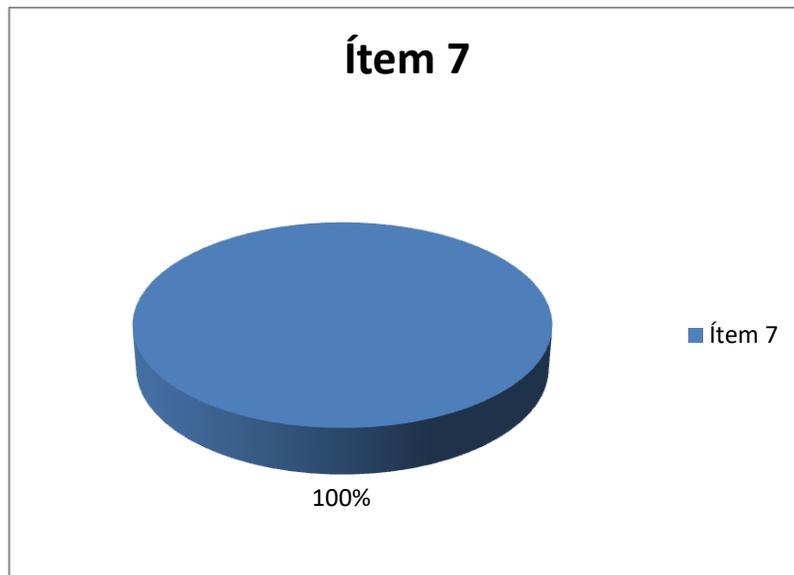


Gráfico N° 7: Resultados obtenidos para el indicador Forma Especifica.



Gráfico N° 8: Resultados obtenidos para el indicador Forma Especifica

El cuadro 7 y gráfico N° 7, corresponden al indicador forma específica, sus resultados para el ítem 7 muestran que un 100% de los encuestados siempre Demuestra confianza al personal para lograr el desarrollo de sus habilidades.

En cuanto al grafico N° 8 del mismo indicador el ítem 8, 79.00 % seleccionan que casi siempre se involucran con los trabajadores para comprender el punto de vista de ellos, 14.00 % y algunas veces un 7.00 %, y los demás 0.00% para las opciones restantes

En referencia a lo anterior, se tiene que en ocasiones el personal directivo de la empresa Total Cranes & Equipment & parts, Corp, comprenden el punto de vista de los subordinados, tal como lo plantea Wolk (2007) al involucrarse realmente con las personas se revelan la realidad de los miembros del equipo, esto permite redirigir los esfuerzos hacia el logro de la metas planteadas.

Cuadro 8

Indicador: Respeto

Alternativas	Ítem 9		Ítem 10	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	2	14.00	1	7.00
Casi siempre	12	86.00	12	86.00
Algunas veces	0	0.00	1	7.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	14	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipment & Parts, Corp El Autor (2018)

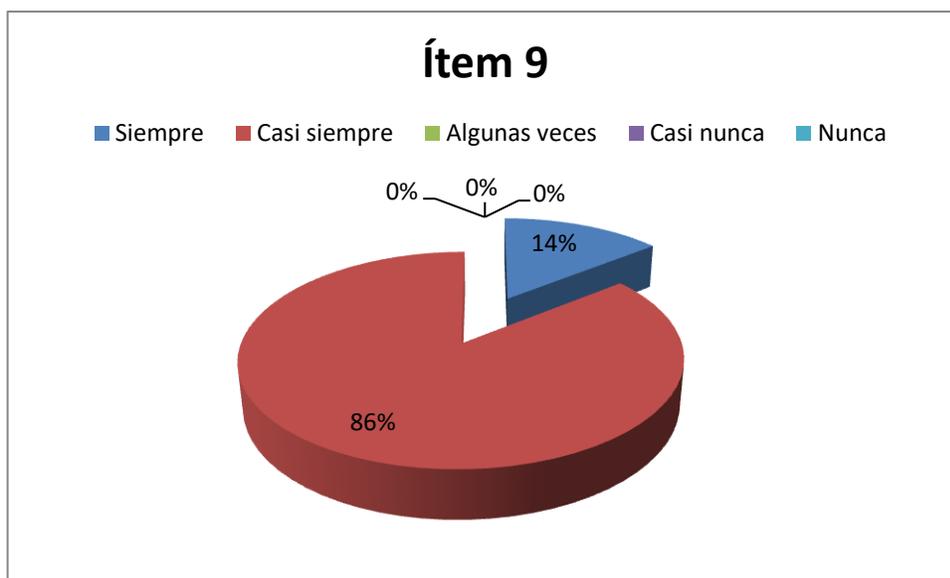


Gráfico N° 9: Resultados obtenidos para el indicador Respeto.

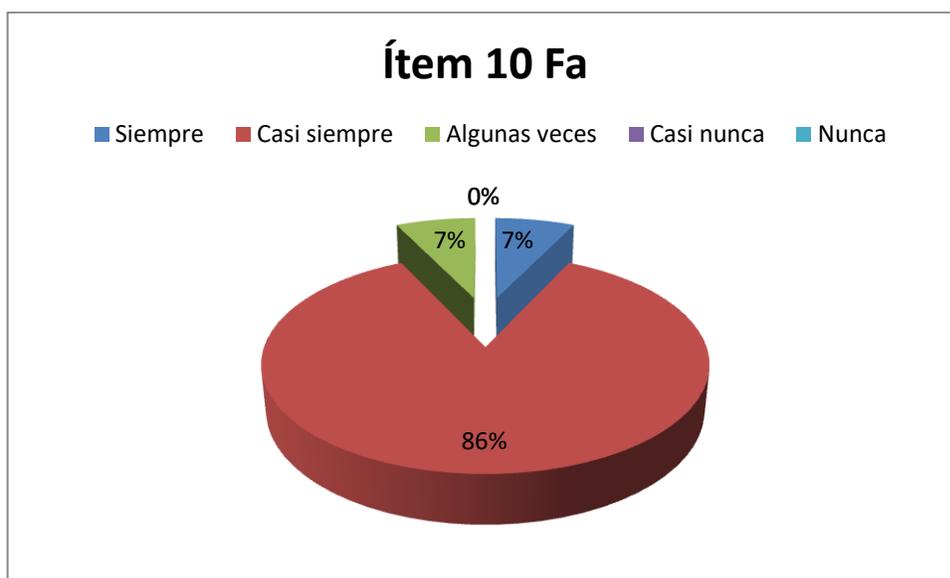


Gráfico N° 10: Resultados obtenidos para el indicador Respeto.

El cuadro 8 y gráfico N°9, muestran los resultados para el indicador respeto. Para el ítem 9, se observa que el 86.00 % de los encuestados casi siempre atiende las inquietudes del personal, 14.00 % siempre, 0.00 % algunas veces, 0.00% para las opciones casi nunca y nunca.

Con respecto al ítem 10, el 86.00 % de la población objeto de estudio consideran que casi siempre resuelven los conflictos con justicia hacia el consenso de las decisiones, 7.00 % se inclina a favor de la opción siempre, 7.00 % algunas veces y 0.00% para las opciones casi nunca y nunca.

Con referencia a lo anterior se observa que la mayoría de los encuestados demuestran y practican conductas de respeto para con los trabajadores, coincidiendo esto con lo expuesto por Whitmore (2003) el respeto “implica la actitud percibida por los miembros del equipo, la misma debe tener concordancia con la disposición a involucrarse, el ejercicio de la paciencia y la facilidad de compartir metas.”

Dimensión: Estilos

Para el análisis de esta dimensión se emplearon seis (06) ítems, cuya finalidad es dar respuesta al segundo objetivo del estudio: Caracterizar los estilos del Coaching presentes en el personal directivo de la empresa Total Cranes & Equipement & parts, Corp.

Dicha dimensión está formada por tres (03) indicadores: Personal, Ejecutivo y Empresarial u Organizacional.

Cuadro 9

Indicador: Personal

Alternativas	Ítem 11		Ítem 12	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	2	14.00
Casi siempre	1	7.00	11	79.00
Algunas veces	12	86.00	1	7.00
Casi nunca	1	7.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipement & Parts, Corp El Autor (2018)



Gráfico N° 11: Resultados obtenidos para el indicador Personal.

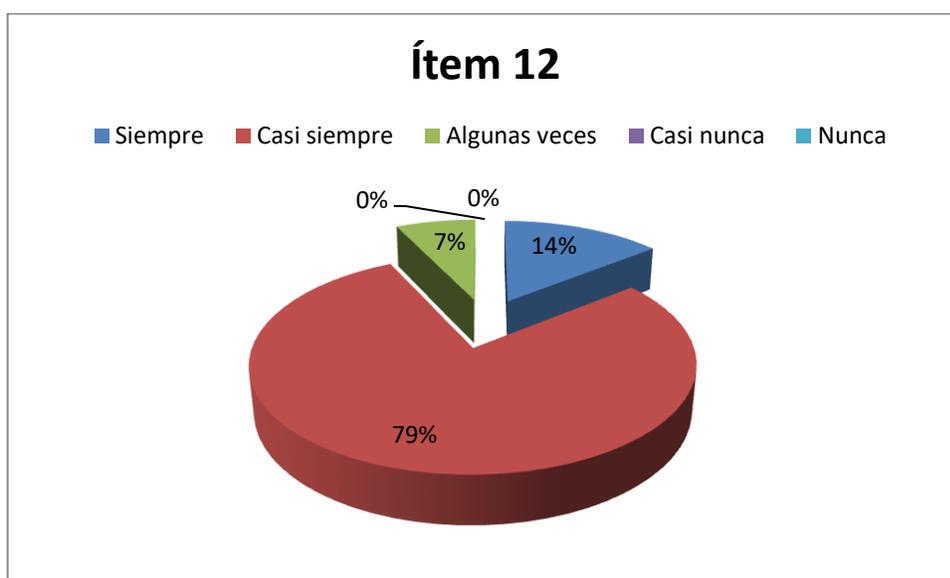


Gráfico N° 12: Resultados obtenidos para el indicador Personal.

En el cuadro 9 y gráfico N° 11 se observan los resultados correspondientes al primer indicador de los estilos del coaching denominado Personal, en este sentido para el ítem 11, se obtiene que el 86.00 % de la

población encuestada considera que algunas veces conoce las necesidades personales de sus empleados, 7.00 % opina que casi siempre, 7.00 % casi nunca y 0.00% para las opciones restantes

Respecto al ítem 12, correspondiente al grafico 12 para el 79.00 % de los directivos de la empresa Total Cranes & Equipement & parts, Corp., opinan que casi siempre estimulan al personal para que alcance los objetivos que persiguen en la vida, ante este planteamiento el 14.00 % considera que siempre, 7.00 % algunas veces, 0.00% casi nunca y 0.00% nunca.

Lo anteriormente expuesto permite inferir que la mayoría de los encuestados muestran interés por el aspecto personal de los trabajadores, coincidiendo con lo planteado por Zeus (2004) en donde este tipo de coaching consiste en una relación entre un tutor (coach) y un tutorado (coachee) destinadas a promover las experiencias de transformación de la vida personal, su principal objetivo es comprometerse a clarificar las visiones y valores personales, así como el establecimiento de metas y nuevas acciones para que el ser humano pueda llevar una vida más satisfactoria.

Cuadro 10

Indicador: Ejecutivo

Alternativas	Ítem 13		Ítem 14	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
Casi siempre	2	14.00	1	7.00
Algunas veces	12	86.00	13	93.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipement & Parts, Corp El Autor (2018)

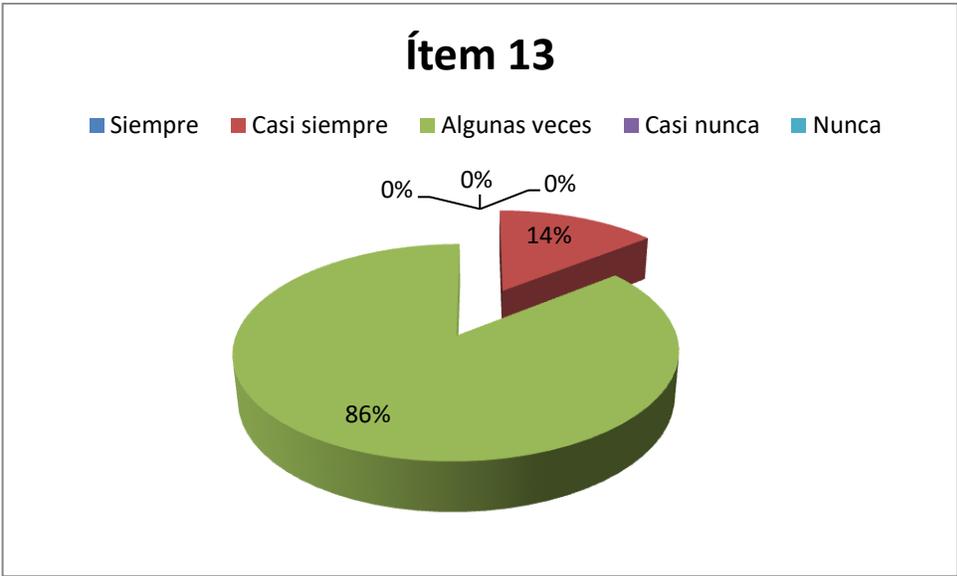


Gráfico N° 13: Resultados obtenidos para el indicador Ejecutivo



Gráfico N° 14: Resultados obtenidos para el indicador Ejecutivo

En el cuadro 10 y gráfico N°13, se muestran los resultados correspondientes al indicador Ejecutivo, para el ítem 13 se tiene que el 86.00% de los encuestados consideran que algunas veces entregan nuevas teorías dentro de la organización en el momento preciso, el 14.00 % casi siempre y 0.00% para las opciones restantes.

Para el ítem 14 del gráfico 14, el 93.00 % de la población plantean que algunas veces mantiene el control de sus emociones en situaciones de presión. Mientras que un 7.00% sostiene que casi siempre.

Los resultados obtenidos permiten inferir que la población objeto de estudio utiliza rasgos característicos del estilo ejecutivo del Coaching, permitiendo el desarrollo del liderazgo y desarrollando interés en habilidades de dirección, rendimiento personal y desarrollo profesional.

Así como también, tal como lo plantea Zeus (2004) busca mantener un cambio en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional; centrándose específicamente en la vida laboral del individuo, sin obviar el desarrollo interpersonal

Cuadro 11

Indicador: Empresarial u Organizacional

Alternativas	Ítem 15		Ítem 16	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
Casi siempre	1	7.00	13	93.00
Algunas veces	13	93.00	1	7.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total General	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Equipment & Parts, Corp El Autor (2018)

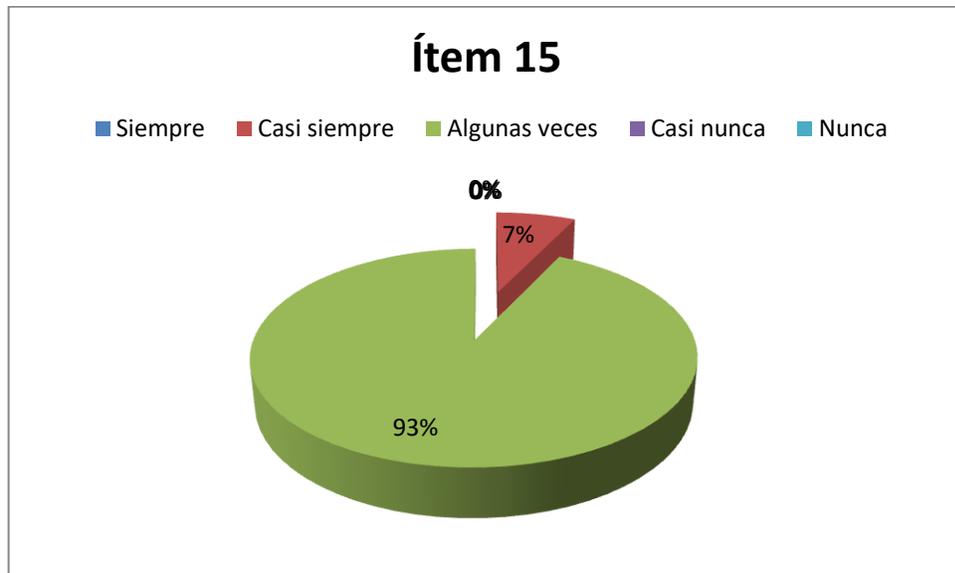


Gráfico N° 15: Resultados obtenidos para el indicador Empresarial u Organizacional



Gráfico N° 16: Resultados obtenidos para el indicador Empresarial u Organizacional

El cuadro 11 y gráfico N°15, muestran los resultados correspondientes al indicador Empresarial u Organizacional, se tiene que para el ítem 15, el 93.00% de la población objeto de estudio considera que algunas veces Implementa cambios que ayuden a la consecución de objetivos en la organización, 7.00% opina que casi siempre y 0.00% se repite para las opciones siempre, casi nunca y nunca.

En el mismo orden de ideas, el grafico 16 del ítem 16, el 93.00% de la población considera que casi siempre realiza evaluaciones al personal para determinar tanto sus fortalezas como sus debilidades internas, al respecto el 7.00% de la población se inclina por la opción algunas veces y 0.00% para las opciones restantes.

Haciendo referencia a lo anterior, se observa que la mayoría de los encuestados practican aspectos propios del Coaching empresarial u organizacional, coincidiendo con lo planteado por Scott (2007:38) que lo define como “un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo.”

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión en el presente trabajo de investigación se enuncian las reflexiones finales a las que conllevó el desarrollo de la misma. En tal sentido, se incluyen las conclusiones y recomendaciones generales para las partes involucradas en los procesos que fueron tema de estudio.

CONCLUSIONES

Una vez obtenidos y analizados los resultados del instrumento de recolección de datos, se procedió a comprobar la situación descrita en el planteamiento del problema, con el propósito de alcanzar el objetivo general del presente estudio, el cual estuvo dirigido a: Analizar el Coaching como herramienta gerencial en la empresa Total Cranes & Equipment & parts, Corp; con la finalidad de establecer las conclusiones pertinentes con las variables, a partir de los resultados de cada una de las dimensiones e indicadores, los cuales permitieron el logro de cada objetivo específico.

Para el cumplimiento del objetivo específico 1, orientado a: Identificar las características del Coaching en el personal de la Empresa Total Cranes Equipment & parts, corp., se concluye lo siguiente:

Para la primera característica Concreto, los resultados demuestran que solo una parte del personal directivo de la Empresa Total Cranes Equipment & parts, corp, fundamentan sus actividades en metas claras, específicas y definidas, con el fin de lograr un aprendizaje de destrezas, comportamientos y actitudes.

Con relación a la característica Interactivo, durante las labores se evidencia el intercambio de informaciones o ideas entre ambas partes (Directivos – Personal) notándose, una retroalimentación favorable que permite la discusión de aspectos inherentes a ambas partes, promoviendo

así la participación y aplicación de la escucha activa para la evaluación inmediata de lo que la otra persona está planteando o ejecutando.

En lo que respecta a la responsabilidad compartida, las actividades realizadas se ejecutan en función de los logros de los objetivos propuestos, entendiendo que cada labor ejecutada es parte de un todo que beneficia a la organización en general.

En cuanto a la característica forma específica, se evidencia que en ocasiones la meta de la conversación está claramente definida, permitiendo el flujo de información y la participación de los miembros del equipo al comprenderse el punto de vista de los involucrados.

Para la última característica, Respeto, se observa que la mayoría del personal demuestran y practican conductas de respeto para con los trabajadores, permitiendo una relación entre lo que se practica con lo que se promueve, aumentando la disposición a involucrarse y de entender al otro como seres con diferentes experiencias vitales, biológicas, psicológicas, culturales, entre otras.

En referencia al objetivo específico 2, orientado a Caracterizar los estilos del Coaching presentes en el personal de la Empresa Total Cranes Equipement & parts., se tiene que los directivos en su gestión toman aspectos de los tres estilos de coaching (Personal Ejecutivo y Empresarial), ya que en ocasiones muestran interés por el aspecto personal de los trabajadores, desarrollan habilidades de dirección, rendimiento personal y desarrollo profesional así como también se preocupan en ayudar al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo, sin embargo ninguno de los estilos de coaching prevalece a lo largo de las actividades, la aparición de sus características corresponde a una situación dada y no a la aplicación metódica de sus técnicas.

Lo anteriormente descrito impide la construcción de relaciones abiertas y accesibles con los trabajadores, por lo que los mismos no se involucran en la toma de decisiones.

Los estilos de coaching son un triangulo de relaciones funcionales que un coach debe mantener y representar como protagonista de la acción gerencial, esta metodología debe aplicarse sin prejuicios dentro de la organización escuchando y comprendiendo cualquier problemática o manifestación del poder laboral mediante una comunicación equilibrada.

RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto de investigación a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se plantean una serie de recomendaciones de carácter generalizado, considerando todas las dimensiones e indicadores referenciados y evaluados.

1. El personal de la Empresa Total Cranes Equipment & parts, debe hacer un esfuerzo en la promoción del desarrollo de un nuevo enfoque de gestión basado en coaching, haciendo uso oportuno del conocimiento que reside en su personal para generar mejoras en los diferentes ámbitos de la organización.

2. Desarrollar un programa de coaching en la organización, en donde se busque la formación de coach en las diferentes áreas que conforman la institución, con el fin de renovar las relaciones, hacer eficaz la comunicación en los sistemas humanos y estimular a los trabajadores hacia la producción de resultados sin precedentes.

3. Entender el coaching como una forma de gestión integral que permite desbordar el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

4. Organizar o coordinar foros cursos, charlas, seminarios que se refieran al Proceso del Coaching, así como también colocar información relacionada al tema en las diferentes carteleras y sitios estratégicos.

5. Dar a conocer los resultados de este estudio a la directiva de la empresa, para que así se tomen las medidas correctivas necesarias y se

realice una evaluación de los programas o acciones que se puedan implementar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.

Arteaga, P. (2004). Metodología de la Investigación. Primera Edición. Editorial Miolo-46. Mérida, Venezuela.

Asfahl, R. (2010). Seguridad industrial y administración de la salud. Sexta Edición. Pearson Educación. México.

Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. BL: Consultores Asociados, Caracas.

Benítez, J. y otros (2008) Comunicación para Procesos de Coaching. Guía de comunicación estratégica para potencializar los proceso de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Bisquerra, R. (2008). Coaching: Un reto para los orientadores. REOP. Vol. 19, N°2. pp. 163-170. Universidad de Barcelona. España.

Briceño, D. y otros (2010) Manual de Descripción de Cargos Central Azucarero Trujillo, C.A.

Cabeza, M. (2007). La nueva visión de los comités de seguridad y salud laboral en las empresas venezolanas. Revista Visión Gerencial. N° 2. pp. 185 – 195. Venezuela.

Castillo, L. (2007). Lineamientos estratégicos de riesgo y seguridad industrial en la empresa manufacturera Aserradero Venezuela, C.A. Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”, Barquisimeto, Venezuela.

Cañas, J. (2011). Ergonomía en los sistemas de trabajo. Blanca Impresores. Granada.

Chávez, N. (2004). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Gráficas, S.A. Venezuela.

- Chiavenato, I. (2001). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw Hill. 7ma Edición, México.
- De la Corte, J. (2010). La figura del Coaching en el ámbito laboral. *Revista de Derecho y Conocimiento*. Volumen 2. pp. 269-284. Universidad de Huelva.
- Dolan, S. y otros (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. 2da Edición, Madrid, España.
- Frassati, G. (2010). El Coaching como herramienta para la formación de equipos de alto rendimiento en universidades privadas. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencia Social, La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Editorial Kairós, Cuarta Edición. Barcelona, España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición, McGraw-Hill, México.
- Hoffmann, W. (2007). *Manual del Coach Profesional*. Grupo Editorial Norma. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2004). *El Proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Tercera Edición. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill Interamerican. México.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*. Núm. 63. pp. 127-137. Universidad EAN. Colombia.
- Méndez, C. (2007). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. Cuarta Edición, Limusa Editores, México.

- Menendez, J. (2003). Abre el Melón: Como te puede ayudar el coaching a conseguir tus metas. Editorial Aguilar. España.
- Millán, J. (2009). El Coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo gerencial en las Pymes Metalmecánicas. Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos.
- Montiel, O. (2010). Coaching del personal gerencial de las empresas de artes gráficas del municipio Maracaibo como estrategia para mejorar el desempeño laboral. Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos.
- Oviedo, M. (2010). Coaching Gerencial como herramienta para el proceso de toma de decisiones en las Universidades públicas. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL), Caracas, Venezuela.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Sexta Edición. Esic Editorial. España
- Payeras, J. (2006). Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Pelekais, C. (2005). El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica. Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela
- Ramírez, T. (2006). ¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación?. Primera Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Rincón, H. y otros (2009). El Coaching como herramienta para aumentar el desempeño de los empleados en las empresas de Producción. (Caso L& DM Dominicana CxA). Universidad Autónoma de Santo Domingo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Administración.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

- Salazar, G. y Molano, M. (2000). Coaching en Acción: Como desarrollar equipos de venta de alta competitividad. Editorial McGraw Hill. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Salazar, J. (2008). Coaching y liderazgo visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa (PYME). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos.
- Sanz, F. (2003). El concepto de Responsabilidad Compartida. IV Congreso de Derecho Internacional. Madrid, España.
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. Revista de la Universidad Estatal a Distancia. Volumen 7, Numero 2. Pp. 34-49. Costa Rica.
- Suarez, M. (2009) Ergonomía. Proyecto Espodelada. Ginebra, España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa. Distrito Federal, México.
- Whitmore, J. (2003). Coaching en Acción. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Wolk, L. (2007). Coaching: El Arte de Soplar Brasas. Gran Aldea Editores. Segunda Edición, Buenos Aires.
- Zeus, P. y Skiffngton S. (2004). Coaching Práctico en el Trabajo. Editorial McGraw Hill. España.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Apreciado Trabajador:

Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: **EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP UBICADA EN ESTADOS UNIDOS.** el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de 12 ítems de 5 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (AV)
Casi Nunca (CN)	Nunca (N)	

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, diríjase al encuestador.

Dimensión: Características del Coaching

Ítem	Concreto	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1	Los Trabajadores conoce claramente las metas que deben cumplir					
2	Se expresan claramente las ideas a través de la comunicación.					
Interactivo						
3	Solicita permanentemente opiniones de otras personas.					
4	Promueve la participación de los trabajadores en la formación de conceptos técnicos de la organización.					
Responsabilidad Compartida						
5	Delega actividades a las personas indicadas					
6	Concede a otros la autoridad necesaria para complementar sus responsabilidades en forma independiente.					
Forma Especifica						
7	Demuestra confianza al personal para lograr el desarrollo de sus habilidades					
8	Se involucra con los trabajadores para comprender el punto de vista de ellos.					
Respeto						
9	Atiende las inquietudes del personal.					
10	Resuelve los conflictos con justicia hacia el consenso de las decisiones.					

II Parte

Dimensión: Estilos del Coaching

Ítem	Personal	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
11	Conoce las necesidades personales de sus empleados.					
12	Estimula al personal para que alcancen los objetivos que persiguen en la vida.					
Ejecutivo						
13	Entrega nuevas teorías dentro de la organización en el momento preciso.					
14	Mantiene el control de sus emociones en situaciones de presión.					
Empresarial u Organizacional						
15	Implementa cambios que ayuden a la consecución de objetivos en la organización.					
16	Realiza evaluaciones al personal para determinar					

	tanto sus fortalezas como sus debilidades internas.					
--	---	--	--	--	--	--

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Evaluación General

1. En líneas generales, considera usted que los ítems del instrumento están acordes con los objetivos planteados. Si _____ No _____
2. Considera usted que las preguntas miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio. Si _____ No _____
3. En su opinión, ¿El instrumento está elaborado en función de determinar el objetivo del estudio? Si _____ No _____
4. Observaciones:

Yo, _____, titular de la Cedula de
Identidad N° _____, de Profesión:
_____, certifico que realice el juicio
de experto al cuestionario diseñado por el Bachiller: Linares Castellanos Pierina
C.I. 26.002.915 en la investigación titulada: **EL COACHING COMO
HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA TOTAL CRANES
EQUIPMENT & PARTS, CORP, UBICADA EN ESTADOS UNIDOS.**

Firma del Experto: _____ Fecha: _____



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Apreciado Trabajador:

Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: **EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA EMPRESA TOTAL CRANES EQUIPMENT & PARTS, CORP UBICADA EN ESTADOS UNIDOS.** el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de 12 ítems de 5 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (AV)
Casi Nunca (CN)	Nunca (N)	

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, diríjase al encuestador.

I Parte
Dimensión: Características del Coaching

Ítem	Concreto	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1	Los Trabajadores conoce claramente las metas que deben cumplir					
2	Se expresan claramente las ideas a través de la comunicación.					
Interactivo						
3	Solicita permanentemente opiniones de otras personas.					
4	Promueve la participación de los trabajadores en la formación de conceptos técnicos de la organización.					
Responsabilidad Compartida						
5	Delega actividades a las personas indicadas					
6	Concede a otros la autoridad necesaria para complementar sus responsabilidades en forma independiente.					
Forma Especifica						
7	Demuestra confianza al personal para lograr el desarrollo de sus habilidades					
8	Se involucra con los trabajadores para comprender el punto de vista de ellos.					
Respeto						
9	Atiende las inquietudes del personal.					
10	Resuelve los conflictos con justicia hacia el consenso de las decisiones.					

II Parte
Dimensión: Estilos del Coaching

Ítem	Personal	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
11	Conoce las necesidades personales de sus empleados.					
12	Estimula al personal para que alcancen los objetivos que persiguen en la vida.					
Ejecutivo						
13	Entrega nuevas teorías dentro de la organización en el momento preciso.					
14	Mantiene el control de sus emociones en					

	situaciones de presión.					
Empresarial u Organizacional						
15	Implementa cambios que ayuden a la consecución de objetivos en la organización.					
16	Realiza evaluaciones al personal para determinar tanto sus fortalezas como sus debilidades internas.					

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ
1	5	5	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	2	2	4	3	5	5	5	101
2	5	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	2	4	2	4	4	3	2	2	4	87
3	5	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	1	5	4	4	4	5	4	2	5	3	1	5	5	88
4	5	2	2	2	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	1	3	4	5	4	5	89
5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	2	3	4	2	2	5	88
6	5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	3	2	5	4	5	2	3	4	5	4	3	4	5	5	96
7	5	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	1	5	5	1	4	3	1	4	4	77
8	5	5	3	2	3	4	4	3	1	3	3	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	5	2	5	86
9	5	2	2	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	5	5	3	4	5	4	97
10	5	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	3	2	5	5	82
11	5	2	4	2	4	4	5	3	1	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	84
12	5	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	1	5	3	5	5	5	83
13	5	5	2	3	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	3	3	5	4	4	3	1	4	4	92
14	4	2	2	2	3	3	3	5	1	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	87
15	4	3	2	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	89
16	4	2	4	2	3	4	4	3	5	3	3	2	5	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4	5	86
17	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	2	4	5	4	5	4	3	4	5	3	3	3	4	4	87

18	4	1	2	2	3	4	3	3	1	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	83
19	4	5	2	3	3	3	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4	89
20	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	88
Σ	93	61	51	52	74	73	76	70	68	79	71	84	89	77	80	68	72	77	65	78	63	67	80	91	1759
X	4,7	3,1	2,6	2,6	3,7	3,7	3,8	3,5	3,4	4	3,6	4,2	4,5	3,9	4	3,4	3,6	3,9	3,3	3,9	3,2	3,4	4	4,6	88
S	0,5	1,2	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,9	1,4	0,7	0,9	1,2	0,7	0,5	0,9	0,9	0,8	0,9	1,4	0,7	0,4	1,4	1,1	0,5	21
S²	0,2	1,5	0,7	0,8	0,7	0,5	0,6	0,8	1,8	0,5	0,7	1,5	0,5	0,2	0,9	0,7	0,6	0,7	2	0,5	0,1	1,9	1,2	0,2	20,3

