

Arvis José Manzanarez-Geraldo

[DOI 10.35381/noesisin.v5i10.227](https://doi.org/10.35381/noesisin.v5i10.227)

**Estrategias de coaching para mejoramiento del desarrollo del talento humano**

**Coaching strategies to enhance human talent development**

Arvis José Manzanarez-Geraldo  
[manzanarezarvis@gmail.com](mailto:manzanarezarvis@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0004-1837-6476>

Recibido: 15 de marzo 2023  
Revisado: 18 de abril 2023  
Aprobado: 18 de junio 2023  
Publicado: 01 de julio 2023

Arvis José Manzanarez-Geraldo

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo proponer las estrategias de coaching para mejoramiento del desarrollo del talento humano en el SENIAT, Gerencia Regional de Tributos Internos Región Falcón. La investigación fue de diseño no experimental y nivel descriptiva. Los resultados, demostraron que el indicador habilidades tienen un comportamiento positivo, tomando en cuenta que la mayoría, manifestaron que siempre y casi siempre, los jefes de la Gerencia Regional de Tributos Internos propician el desarrollo de las habilidades del talento humano, sin embargo, existe un porcentaje significativo manifestando que algunas veces, casi nunca y nunca en la institución se desarrollan las habilidades del personal. En conclusión, Con relación al indicador medir, el mismo resultó de comportamiento negativo, es decir hay deficiencias en cuanto a la verificación de acercamiento o alejamiento de los objetivos marcados.

**Descriptores:** Estrategias; talento; habilidades; actitudes; capacitación. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of this research is to propose coaching strategies to improve the development of human talent in the SENIAT, Regional Management of Internal Taxes in the Falcón Region. The research was of non-experimental design and descriptive level. The results showed that the skills indicator has a positive behavior, taking into account that the majority stated that always and almost always, the heads of the Regional Management of Internal Taxes promote the development of the skills of human talent, however, there is a significant percentage stating that sometimes, almost never and never in the institution the skills of the personnel are developed. In conclusion, in relation to the indicator to measure, it resulted in negative behavior, that is to say, there are deficiencies in terms of the verification of approaching or moving away from the objectives set.

**Descriptors:** Strategies; talent; skills; attitudes; training. (UNESCO Thesaurus).

Arvis José Manzanarez-Geraldo

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las personas se han visto afectadas por los impactantes cambios que se están produciendo en el mundo moderno, que han amenazado diversos escenarios de vida de las personas (personal, familiar, laboral y social) y diversas manifestaciones del comportamiento de la persona. En este sentido, se considera que en una sociedad cambiante todos los aspectos de la actividad humana tienen lugar constantemente, por ejemplo, en organizaciones donde la forma habitual de hacer negocios ha derivado en una profunda crisis.

En este sentido, las organizaciones del sector público no son ajenas a estos cambios, por lo que vieron la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y trabajar con el cambio y sobrevivir en un entorno diferente que de una u otra forma cambia el comportamiento de las personas, las relaciones interpersonales, la satisfacción, desempeño y ambiente de trabajo.

En este sentido, considerando la importancia de las organizaciones del sector público en el ámbito social y organizacional, se necesita un grupo de personas motivadas, satisfechas, constructivas, orientadas al equipo, que tengan la suficiente autoestima y sepan llevarse bien entre sí, desarrollando un constante aprendizaje y comunicación y habilidades que no solo sean útiles para el individuo, sino que promuevan el bienestar y la visión de la institución luego hablamos de coaching.

Bajo esta perspectiva, Gutiérrez (2010) considera que el coaching “es una práctica que ha sido ampliamente acogida por empresas que se desempeñan exitosamente en los negocios. Esta, radica principalmente en qué, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos como los resultados organizacionales” (p. 59).

Este proceso de entrenamiento, es considerado una herramienta significativa que pretende ayudar a los líderes y equipos de trabajo a realizar cambios duraderos y positivos, con el fin de que puedan alcanzar una mejora en el ambiente laboral y por ende, el éxito a nivel individual, de los equipos y de la organización en general, a través de la aplicación de una serie de estrategias que abarcan una amplia gama de situaciones y

Arvis José Manzanarez-Geraldo

áreas relacionadas con el desarrollo de un clima laboral satisfactorio y motivador, que propicie una mejora en el desempeño de los miembros de la organización y el logro de los objetivos trazados.

Es importante tener claro, que una empresa es una organización compuesta por varios elementos: Humanos, técnicos, materiales y financieros, que relacionados y organizados trabajan por unos objetivos determinados. No solo los departamentos de finanzas, mercadeo y ventas y de producción son piezas fundamentales en la empresa, desde hace unos años, el recurso humano y su bienestar constituyen el elemento clave y más apreciado de la empresa, razón por la cual hoy en día el departamento de recursos humanos es de vital importancia en una organización (Chiavenato, 2009).

Así mismo la importancia en la gestión de los recursos humanos, radica en que la relación entre la empresa y los trabajadores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo y un ambiente laboral óptimo y adecuado en el que los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar sus labores de forma eficiente y eficaz, de modo que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización. Ninguna empresa funciona sin recurso humano, por lo que es necesario centrar gran parte de los esfuerzos en su gestión, capacitación, motivación, orientación, coordinación, desarrollo y control.

Es conveniente mencionar la importancia de realizar este estudio sobre las herramientas que pueden ayudar a gestionar el recurso, dado el gran interés de las organizaciones por mejorar los resultados de la organización, así como la búsqueda constante por la diferenciación y posicionamiento en el mercado; para ello implementan algunas herramientas gerenciales, dentro del cual está coaching.

Así mismo el coaching busca aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la pro-acción en lugar de la administración, se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Se apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave, etapas de incertidumbre, problemas y facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo

Arvis José Manzanarez-Geraldo

emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente (Villalonga, 2008). Desde este punto de vista, esta investigación tiene como objetivo proponer las estrategias de coaching para mejoramiento del desarrollo del talento humano en el SENIAT, Gerencia Regional de Tributos Internos Región Falcón.

## METODO

Dado su alcance, la investigación es de nivel descriptiva, porque se expone el evento estudiado enumerando detalladamente sus características, se registran, analizan e interpretan la totalidad de los datos suministrados por la muestra. La investigación descriptiva, Hernández et al. (2010) indica que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, para así describir lo investigado. Siguiendo en el mismo orden de ideas y continuando con los autores de la investigación descriptiva, se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, es decir los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y rasgos importantes de cualquier fenómeno que sea objeto de estudio.

## RESULTADOS

Los resultados de los ítems 1 y 2 tienen un comportamiento positivo, tomando en cuenta que el 64% en promedio, manifestaron que siempre y casi siempre, los jefes de la Gerencia Regional de Tributos Internos propician el desarrollo de las habilidades del talento humano, sin embargo, existe un porcentaje significativo del 36% manifestando que algunas veces, casi nunca y nunca en la institución se desarrollan las habilidades del personal, aspecto que debe ser atendido de acuerdo a lo expresado por Newstrom et al. (1992), “la habilidad es la combinación del conocimiento con destreza física y que se adquiere mediante la práctica” (p. 225). Por consiguiente, hay redoblar los esfuerzos y la

Arvis José Manzanarez-Geraldo

inversión necesaria para seguir desarrollando las habilidades del talento humano en su totalidad.

Los resultados se demuestra que los empleados tienen debilidades en el desarrollo de las actitudes en la organización objeto de estudio, tomando en consideración que el 51,5% de los encuestados en promedio, son del criterio que algunas veces y casi nunca se desarrollan las actitudes en la organización, realidad que debe ser corregida y atendida en forma oportuna, en virtud que los empleados con su comportamiento hace que el trabajo responda a las exigencias del cargo en forma permanente como lo sostiene Robbins (2004), “las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimiento” (p. 71).

El indicador método de desarrollo es de tendencia negativa, tomando en cuenta, que 66,65% de los sujetos de estudios consideraron que algunas veces, casi nunca y nunca se pone practica el método de desarrollo, los mismos son contrario a lo expresado por Chiavenato (2002), quien explica que estas técnicas existen para desarrollar las habilidades personales en el cargo, dentro de las cuales están rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones y fuera del cargo como cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa.

Los resultados permiten afirmar que el indicador observar, tienen debilidad, contradiciéndolo lo expresado por Villa y Caperan (2010), la observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.

En esa misma dirección se logró demostrar que el indicador determinación de objetivos tiene comportamiento positivo en la organización objeto de estudio, lo cual es de suma importancia, porque la determinación y formulación clara de los objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va centrar el esfuerzo de la organización (Serna Gómez, 2008).

El indicador actuar tiene tendencia negativa y constituye una gran debilidad institucional, contradiciendo lo expresado por Villa y Caperan (2010), quien recomienda que una vez

Arvis José Manzanarez-Geraldo

reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. Por lo tanto, el coach acompañará de cerca el proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.

## CONCLUSIONES

Se logró evidenciar a través de la variable Desarrollo del Talento Humano y dimensión entrenamiento, que el indicador desarrollo de habilidades, resultaron de tendencia positiva, sin embargo, existe un porcentaje significativo manifestando que algunas veces, casi nunca y nunca en la institución se desarrollan las habilidades del personal, aspecto que debe ser atendido en el corto plazo.

Con relación al indicador desarrollo de actitudes, el mismo reflejo debilidades de las actitudes de los trabajadores de la organización objeto de estudio, tomando en consideración que la mayoría de los empleados afirmaron que algunas veces y casi nunca se propicia el desarrollo de sensibilidad en el personal, para valorar la parte afectiva con los trabajadores.

En referencia a lo dimensión factores de desarrollo, se logró demostrar que el indicador método de desarrollo es de tendencia negativa, los resultados de la investigación demostraron que algunas veces y casi nunca los métodos de desarrollo del personal empleados se basan en la participación de proyecto de trabajo, problemas específico del departamento, cursos y seminario; de igual manera el indicador cambio organizacional es de proyección negativa, en virtud de que los empleados opinaron que casi nunca y nunca el personal se reúne para discutir los cambios que requiere la institución, ni se cultiva el refuerzo positivo como una práctica para asegurar el éxito del cambio.

Por su parte, el indicador sistema de comunicación resultó ser positivo y por consiguiente la organización estudiada tiene una gran fortaleza en el aspecto de comunicación, tomando en cuenta que los trabajadores opinaron que siempre la habilidad de empatía en el supervisor ayuda a la comunicación reduciendo la tensión para el aumento de confianza entre el personal; sin embargo, existe un porcentaje significativo manifestando

Arvis José Manzanarez-Geraldo

que algunas veces, casi nunca y nunca en la institución se realiza tal proceso, aspecto que debe ser atendido de forma inmediata.

Con respecto a la variable coaching y la dimensión proceso de coaching, se logró demostrar que el indicador observar, tienen debilidad, contradiciéndolo, dificultando al coachee encontrar soluciones que permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos. En igual condiciones de debilidades está el indicador toma de conciencia, claro está a no tener una buena observación; el coach tendrá inconvenientes en centrar al pupilo en las elecciones de toma y sus consecuencias, aspecto brindador de herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.

Por su parte el indicador actuar tiene tendencia negativa y constituye una gran debilidad institucional, debido a la ausencia de acompañamiento en el proceso, lo cual no ayuda a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones. Con relación al indicador medir, el mismo resultó de comportamiento negativo, es decir hay deficiencias en cuanto a la verificación de acercamiento o alejamiento de los objetivos marcados.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al talento humano en el SENIAT, Gerencia Regional de Tributos Internos Región Falcón.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1ra ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ra ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Arvis José Manzanarez-Geraldo

Gutiérrez H. (2010). Calidad Total y Productividad. Editorial McGraw-Hill. (3ra edición.) México.

Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana., S.A.

Newstrom, J. (1992). Lo que todo Supervisor debe Saber. México: McGraw-Hill Interamericano, S.A.

Robbin, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (10ma ed.). México: Pearson.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión: Teoría y Metodología. (5ta ed.). México: Editorial 3R Editores.

Vilallonga, M. (2005). Como reconocer un coaching de Calidad. La revista de liderazgo, La gestión y la toma de decisiones. 25-26

Villa, J., y Caperan, J. (2010). Manual del Coaching (guía práctica). Barcelona: Bresca Editorial S.L

©2023 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)