



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
NÚCLEO MONAGAS

**EL COACHING COMO TÉCNICA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO  
CONTINUO EN LA EMPRESA RESTAURANTE AKIOGRILL, C.A**

**Asesor:**

Dr. Jorge Astudillo

**Autor:**

Br. Claudia Rebolledo

C.I. 26.938.835

**Trabajo De Grado Modalidad Tesis Presentado Como Requisito Parcial  
Para Optar Al Título De Licenciado En Administración**

Maturín, Diciembre 2021



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

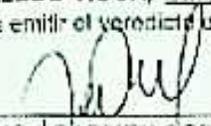
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2021

MODALIDAD: TESIS

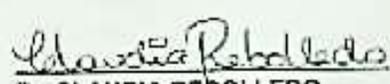
ACTA N° 2116

En Maturín, siendo las 10:00 (p.m.) del día martes 7 de diciembre del 2021; reunidos en el A-4 de Postgrado, del Campus Juanico del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: JORGE ASTUDILLO (Asesor Académico), CARMEN CORDOVA (Jurado), y JOANNA MARTÍNEZ (Jurado) A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "EL COACHING COMO TÉCNICA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA RESTAURANTE AKIOGRILL, C.A.". Por la Bachillera: CLAUDIA VALENTINA REBOLLEDO ROCA, C.I: V- 26.938.835. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de Aprobar

  
\_\_\_\_\_  
Profra. MSc. CARMEN CORDOVA  
C.I: 10.516.528  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Profra. MSc. JOANNA MARTINEZ  
C.I: 12.539.855  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Profra. Dr. JORGE ASTUDILLO  
C.I: 6.611.477  
Asesor Académico

  
\_\_\_\_\_  
Br. CLAUDIA REBOLLEDO  
C.I: 26.938.835  
Autora

  
\_\_\_\_\_  
Profra. Abg. JANETH DELGADO  
C.I: 8.719.522  
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

  
\_\_\_\_\_  
Profra. MSc. MILAGROS CRUZ  
C.I: 16.374.361  
Jefe del Dpto. Administración

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 014/2018 de fecha 11/05/2018 y Artículo 43 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente (TVOA). Para que conste en la forma y para que conste en la forma N° 31, de 2° libro de Actas de Trabajo de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.

## **DEDICATORIA**

A Díos, Virgen del Valle y al Nazareno, fuente de apoyo espiritual.

A mis padres:

A mis hermanos:

**Claudia**

## **AGRADECIMIENTO**

**A** Díos, a Virgen del Valle y al Nazareno, fuente de apoyo espiritual.

**A** la Universidad de Oriente, la casa más alta.

**Claudia**

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	6
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
BASES TEÓRICAS .....	8
Definición de Coaching:.....	8
Elementos del Coaching.....	8
Tipos de Coaching.....	9
Características del Coaching.....	10
Proceso del Coaching .....	11
Habilidades requeridas por un Coach .....	12
Cualidades Requeridas para el Coaching .....	12
El Liderazgo y El Coaching .....	13
Modelo de Fiedler.....	13
La Teoría de la trayectoria meta.....	14
La Motivación en el Coaching .....	15
Teoría de la jerarquía de necesidades .....	15
Teoría X y teoría Y .....	16
La comunicación y el Coaching.....	18
Mejoramiento Continuo y Coaching.....	19
Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo .....	21
Pasos en el proceso de mejoramiento continuo .....	22
IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	22
Reseña Histórica .....	22
Misión .....	23
Visión.....	24

Organigrama .....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>25</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	26
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	27
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	29
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>31</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>45</b>
CONCLUSIONES .....	45
RECOMENDACIONES.....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>
<b>HOJAS METADATOS .....</b>	<b>49</b>

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a la estructuración de las tareas .....	31
GRAFICO N° 2	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al cumplimiento de las funciones en su equipo de trabajo .....	32
GRAFICO N° 3	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al canal de comunicación utilizada en el trabajo de equipo. ....	33
GRAFICO N° 4	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a las vías de comunicación utilizadas en la empresa .....	34
GRAFICO N° 5	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a las características con que el grupo identifica al líder.....	35
GRAFICO N° 6	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a las cualidades con que el equipo identifica al líder.....	36
GRAFICO N° 7	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados acerca de las habilidades con que identifican al líder.....	37
GRAFICO N° 8	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al suministro de retroalimentación del líder sobre el desempeño del equipo .....	38
GRAFICO N° 9	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al conocimiento que tiene el líder acerca de las necesidades de los colaboradores y su satisfacción en el ámbito laboral.....	40
GRAFICO N° 10	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a su compromiso con los objetivos de la organización y la aceptación de sus responsabilidades.....	41
GRAFICO/ N° 11	Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a la introducción de mejora continua en los procesos .....	42



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
NÚCLEO MONAGAS**

**EL COACHING COMO TÉCNICA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO  
CONTINUO EN LA EMPRESA RESTAURANTE AKIOGRILL, C.A**

**Asesor:**

Dr. Jorge Astudillo

**Autor:**

Br. Claudia Rebolledo

C.I. 26.938.835

**RESUMEN**

Actualmente, las empresas deben estar inmersas en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus servicios o procesos a los fines de satisfacer las expectativas de sus clientes, reducir costos, tener mayor capacidad de servicios, mejores procesos, productividad y resultados para lo cual se requiere la implementación de herramientas que contribuyan a la transformación y desarrollo organizacional de acuerdo con sus potencialidades, considerando las debilidades y fortalezas existentes. El coaching como técnica gerencial promueve el aprendizaje de nuevas prácticas y formas de realizar el trabajo en un entorno seguro, anima el desarrollo integral del recurso humano, factor clave para lograr la innovación, motivación, mayor rendimiento y la generación de transformaciones en las personas y la organización. La presente investigación tuvo como finalidad analizar el coaching como técnica gerencial para el mejoramiento continuo en la empresa restaurante akiogrill, c.a, para lo cual se realizó una investigación de campo a un nivel descriptivo y se aplicó un cuestionario al personal y la información fue representada en gráficos de distribución porcentual, y analizada cualitativa y cuantitativamente. Se detectaron debilidades en los procesos de comunicación, motivación y liderazgo en virtud de lo cual se recomienda aplicar El Coaching, a los efectos de promover la integración en el recurso humano, proporcionando mayor motivación y rendimiento, de una forma general e individual.

**Palabras clave:** el coaching, técnica gerencial y mejoramiento continuo

## INTRODUCCIÓN

La ardua competencia, el creciente estrés, la necesidad de tomar decisiones rápidas y las enormes “facilidades”, que ofrecen las comunicaciones, han privilegiado el uso de la tecnología en desmedro de las relaciones interpersonales. Ante este panorama surge el coaching. Es probable que tenga su origen en la prehistoria pero no se sabe a ciencia cierta. El Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente cuando algunos pensadores de las ciencias administrativas comenzaron a interesarse en la formas como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos.

En la actualidad, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones para mejorar en forma permanente. Esta técnica gerencial es importante porque su aplicabilidad puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. Por otra parte, ésta debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

En virtud que la aplicación de esta técnica puede contribuir a que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes, se realizara una investigación en la empresa Restaurante Akiogrill, C.A

Este trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema y sus Generalidades: En el cual se enfoca el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, el objetivo general y los específicos, y las definiciones de términos.

Capítulo II. Marco Teórico: Se hace referencia a los elementos teóricos sobre los cuales se soporta la investigación, se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la identificación de la empresa.

Capítulo III. Marco Metodológico: Contempla el tipo y nivel de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de información y procedimiento de análisis.

Capítulo IV. Contiene la presentación y análisis de los resultados.

Capítulo V. Abarca las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Finalmente, se indica la bibliografía que sustenta la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, las empresas deben estar inmersas en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus servicios o procesos a los fines de satisfacer las expectativas de sus clientes, reducir costos, tener mayor capacidad de servicios, mejores procesos, productividad y resultados para lo cual se requiere la implementación de herramientas que contribuyan a la transformación y desarrollo organizacional de acuerdo con sus potencialidades, considerando las debilidades y fortalezas existentes.

En este sentido, el coaching como técnica gerencial promueve el aprendizaje de nuevas prácticas y formas de realizar el trabajo en un entorno seguro, anima el desarrollo integral del recurso humano, factor clave para lograr la innovación, motivación, mayor rendimiento y la generación de transformaciones en las personas y la organización, tendentes a una acción efectiva de sus integrantes en conjunto, aplicando sinergia a través de la conjunción de esfuerzos, conocimientos, capacidades, habilidades, información y en general, las competencias de cada uno de los miembros del equipo, con miras a la consecución de las metas propuestas, de tal manera que el resultado alcanzado por los trabajadores sea superior a la suma de los aportes individuales.

El coaching contribuye a que se suscite un cambio de rol en las organizaciones aportando un modelo estructurado y eficaz que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del

potencial de los colaboradores, mejorando las relaciones directivo-colaboradores, fomentando la aplicación de un liderazgo adecuado a las situaciones imperantes, tendente al conocimiento de las necesidades individuales y su satisfacción en el ámbito laboral, lo cual redundará en la motivación del personal, aumenta su grado de implicación en sus labores y refuerza su auto-estima. Además, la referida técnica permite mejorar la comunicación interna, generar más entusiasmo en el trabajo y una mayor confianza de los trabajadores en sus propias habilidades, involucrando a todos los individuos que conforman la organización en los diferentes niveles jerárquicos. Para que esto sea posible es vital que la dirección de las empresas acepte que el coaching es una manera efectiva de actuar para enfrentarse a los problemas y dificultades.

En toda organización, independientemente de su naturaleza, magnitud y origen de capital (pública o privada) los equipos de trabajo constituyen un pilar fundamental para la ejecución de las actividades asignadas, resultando imperativo entablar una comunicación efectiva entre las partes, a los fines de desempeñar las tareas con efectividad, conjugar esfuerzos para trabajar coordinadamente con miras a lograr no solo los objetivos del equipo sino de la organización. En el caso particular de la empresa Restaurante Akiogrill, C.A, se han venido observando ciertas fallas o debilidades, tales como:

Deficiencias en la comunicación, por cuanto predomina la informalidad en la transmisión de información y una desmotivación en el personal originado por la poca oportunidad que se le ofrece a los colaboradores de involucrarse en la ejecución de ciertas tareas. El escenario antes expuesto motivó la realización de esta investigación, a los efectos de establecer la vinculación del coaching con los aspectos antes descritos y la incidencia de

su aplicación en el mejoramiento continuo en la empresa Restaurante Akiogrill, C.A

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El coaching gerencial, amplía en forma importante las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, para afrontar estratégicamente el liderazgo de personas, grupos y organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción.

La importancia de la presente investigación radica en evidenciar la necesidad de aplicar el coaching en la empresa Restaurante Akiogrill, C.A, como herramienta para mejorar los procesos, creando un entorno positivo y motivador que redunde en un desempeño eficiente de los integrantes del equipo de trabajo que contribuya al mejoramiento continuo e incrementar la calidad del servicio.

A tales efectos, la investigación permitirá detectar las debilidades imperantes y sugerir el coaching para aprovechar las destrezas, experiencias, juicios y creatividad de los trabajadores, a los fines de fomentar la labor coordinada que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Estudiar el coaching como Técnica Gerencial para el mejoramiento continuo en la empresa Restaurante Akiogrill, C.A

### **Objetivos Específicos**

- Describir el cumplimiento de las funciones inherentes al equipo de trabajo.
- Identificar el estilo de liderazgo aplicado para guiar a los trabajadores.
- Diagnosticar la eficiencia en las comunicaciones.
- Detectar el grado de motivación de los trabajadores para ejecutar sus labores.
- Determinar la necesidad de aplicar el coaching a los efectos del mejoramiento continuo en los servicios prestados.

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Coaching:** Es esencialmente una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. (Zeus y Skiffington, 2000. p. 3).

**Competitividad:** Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Gutiérrez, 1997. p.30).

**Productividad:** Es la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Es sinónimo de rendimiento. (Gutiérrez, 1997. p.15).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Rodríguez y Maestre (2014) en su proyecto de investigación denominado “El trabajo en equipo como estrategia de optimización del recurso humano, en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente, núcleo de Monagas, bajo el enfoque coaching”, concluyeron que el coaching es importante para el desarrollo, orientación y fortalecimiento de los individuos, además permite la integración de todos ellos para conformar un equipo efectivo y como herramienta ayuda a lograr la solución de los problemas.

Ramírez y Marcano (2012) en su trabajo de grado titulado “Análisis del coaching como estrategia en la Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones”. Sintetizaron que el coaching como técnica ayuda a fortalecer tanto en el área profesional, personal, permite solucionar problemas laborales, identificando los obstáculos que se presentan.

Por otra parte, Flores y Guevara (2012) determinaron “El estudio del coaching organizacional como técnica gerencial estratégica para lograr cambios en el Recurso Humano” concluyendo que el coaching se fundamenta en la ontología del lenguaje, donde se hace énfasis en el poder de las conversaciones. Además se transforma en una estrategia para productividad empresarial en general.

Los resultados obtenidos en la realización del enfoque coaching como sistema gerencial, determina que es importante en el desarrollo y orientación de grupos y personas vinculadas a las organizaciones dando como resultados equipos efectivos, eficientes en las actividades para mejorar el desempeño en forma permanente.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Definición de Coaching:**

El coaching es “un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo. También lo consideran como un sistema motivacional de trabajo en equipo, desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada.” (Zeus y Skiffington, 2002, p. 4).

El coaching “es una estrategia que ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados y a modificar la actitud de éstos, desde una perspectiva individual y global para ayudar a diagnosticar problemas de desempeño con el fin de corregir si éste es insatisfactorio o inaceptable”. Marshal, (2000). p. 37.

### **Elementos del Coaching**

Al respecto, Zeus y Skiffington (2002) señalan que el coaching está conformado por:

**Valores:** Es la base fundamental de proceso; sino se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

- **Resultados:** Es el proceso orientado que tiene como consecuencia la Mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- **Disciplina:** Es una interacción con el fin de lograr la meta de la mejora continua, una coach debe ser lo suficientemente ordenada para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas para mejorar adecuadamente una conversación de coaching.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, pues, esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

### **Tipos de Coaching**

Zeus y Skiffintgton (2002) señalan que además del coaching deportivo, en la actualidad, el coaching o tutoría se puede dividir en tres grandes áreas:

- **Coaching Personal:** Trata de la clasificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria.
- **Coaching Empresarial:** Se puede aplicar a toda clase de firma desde la tutoría de individuos y equipos, ejecutivos de grandes corporaciones, directivos de pequeñas empresas u otras organizaciones para que les ayuden a fomentar, desarrollar y hacer crecer sus negocios, su personal y a sí mismo.
- **Coaching Ejecutivo:** Es una relación individualizada y de colaboración entre un ejecutivo y un coach con el objeto de conseguir un cambio

sostenido en su comportamiento transformando su calidad de vida personal y profesional. (pág. 6).

### **Características del Coaching**

Los mismos autores señalan que el coaching presenta las siguientes características:

- **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está siendo “coachada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Este puede ser mejorado solamente cuando al ser descrito en forma precisa para que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **Responsabilidad Compartida:** Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño.
- **Forma Específica:** Esta característica está determinada por dos factores primordiales: La meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautaada al inicio de la conversación.
- **Respeto:** El líder que utiliza este modelo, comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching. (p. 19).

## Proceso del Coaching

Para que el coach pueda hacer efectivo el proceso debe seguir los siguientes pasos:

- **Identificar Objetivos:** considerar objetivos de largo plazo, estos van a representar la solución de un problema o el desarrollo de una habilidad; en tanto que los objetivos de corto plazo significa lo que la persona o personas orientadas deben alcanzar al término de la cesión del coaching.
- **Promover el Descubrimiento:** el error de los especialistas del coaching es orientar al equipo para que descubra y considere las restricciones, demandas e implicaciones de los desafíos a enfrentar sin imposiciones. Es necesario que el coach considere las diferentes opciones disponibles y aprenda a evaluarlas.
- **Establecer Parámetros:** en este paso el coach debe definir lo que se va a lograr, para cuándo, qué lineamientos se van a seguir, de qué forma y cómo se va a proceder en la consecución de los objetivos.
- **Delegar Autoridad y Poder:** el líder en coaching tiene que asegurarse de sus facultades del poder que éste representa en la dirección y ejecución de lo que fue planificado.
- **Evaluación del Proceso:** posteriormente de la realización de decisiones establecidas se debe proceder a la evaluación del proceso para medir las brechas existentes entre lo que se ha hecho y lo que se debe hacer para conseguir un resultado óptimo.

(Marshall, 2000.p. 131).

## Habilidades requeridas por un Coach

Maristany (2000) al respecto sugiere:

- **Escuchar:** Hacer preguntas, chequear si el otro ha comprendido y observar.
- **Dar feedback sobre temas específicos:** Presentar la información con claridad y llegar a acuerdos.
- **No discutir personalidades:** No evitar los temas difíciles y no comunicarse en exceso. (p. 80).

## Cualidades Requeridas para el Coaching

Maristany (2000), considera necesario que un coach cuente con las siguientes cualidades:

- **Observación:** El coach es básicamente un observador.
- **Escucha:** La calidad de escuchar es fundamental en un coach, por eso tiene que observar algunas reglas básicas: No Distraerse, Mirar a la Persona, No Interrumpir y Estar Relajado.
- **Técnicas:** El coaching supone el uso de dos tipos de movimientos diferentes, uno de apertura (invitar a la participación, explorar alternativas, establecer prioridades, etc.) y otros de cierre (Si, No, Nunca, etc.).
- **Feedback:** Debe cumplir con ciertas condiciones (Ser descriptivo del tema en vez de buscar razones, estar focalizado en el comportamiento y en sus consecuencias, ser claro y simple, motivado en el deseo de ayudar).

- **Acuerdismo:** Es un ejercicio de acuerdos sucesivos, estos son: Acuerdo sobre el Problema y la solución deseable y Plan de Acción para el Cambio. (p. 81)

## **El Liderazgo y El Coaching**

Durante los últimos 70 años el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso, los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo de los gerentes. Es importante distinguir entre la Gerencia y el Liderazgo. La Gerencia es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas.

Hodgetts (1998) Señala:

El Liderazgo como el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta específica. Esta influencia se deriva de dos fuentes básicas, una de ellas es la posición de poder del líder que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico. La otra es la disposición que tiene el subordinado a obedecer.

Existen varias teorías que intentan explicar el liderazgo, entre las cuales se encuentran:

### **Modelo de Fiedler**

El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado del cual la situación le da control e influencia.

Considera que el líder tiene un estilo relativamente fijo y no un repertorio de estilos. Son más efectivos cuando eligen situaciones que encajan con el estilo que prefieren o cuando modifican la situación para que encaje con el estilo que prefieren.

Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que según él definen los factores situacionales clave que determina la eficacia del liderazgo, a saber:

- Las relaciones entre el líder y los miembros se refieren al grado de confianza que el grupo tiene en su líder y así estos cumplen sus instrucciones en forma voluntaria.
- La estructura de la tarea se refiere al grado de claridad con el cual está definida la tarea.
- La posición de poder, representa la cantidad de poder oficial que el líder tiene para influir en otros. (Robbins, 2004. p. 421).

### **La Teoría de la trayectoria meta**

Robert House desarrolló la teoría trayectoria meta como un modelo de contingencia sobre el liderazgo que establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o la organización. En tal sentido, los líderes eficaces aclaran la trayectoria para ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas.

Según la teoría el comportamiento del líder es motivacional en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado

dependa del desempeño eficaz y proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas para alcanzar dicho desempeño.

House identificó cuatro (4) comportamientos de liderazgo:

- El líder directivo hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El líder apoyador es amigable y muestra preocupación por las necesidades de los subordinados.
- El líder participativo consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de la toma de decisión.
- El líder orientado a la realización. Fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel. (Robbins, 1998. p. 426).

### **La Motivación en el Coaching**

Robbins (2004) define la motivación como: “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. (p. 212).

### **Teoría de la jerarquía de necesidades**

Con seguridad la teoría de motivación más conocida es la de Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- **Fisiológicas:** Hambre, sed, y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- **De seguridad:** Defensa y protección de daños físicos y emocionales, sociales, afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- **De estima:** Factores internos, de estima como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- **Autorrealización:** El impulso por convertirse en lo que es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización. (Robbins, 2004. p.156).

### **Teoría X y teoría Y**

Douglas McGregor, postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos uno negativo llamado teoría x y otro positivo teoría y.

Después de observar la manera de que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia su subordinado.

### **Premisas de la Teoría X**

1. A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos controlarlos o amenazarlos con castigo para conseguir las metas.

3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones

### **Premisas de la Teoría Y**

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La Capacidad de tomar decisiones innovadoras esta muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos. (Robbins, 2004. p.157).

Existe una vinculación entre motivación y coaching en virtud de lo cual el coach debe incentivar a los trabajadores de la siguiente manera:

- **Tratar a los Empleados como Persona:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal hay una creciente tendencia de tratar a los empleados como si fueran cifras en la computadora.
- **Alentar la Participación y la Colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales,

siguen siendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- **Ofrecer retroalimentación (Feedback) Precisa y Oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho, un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

### **La comunicación y el Coaching**

Chiavento (2001) expresa que la comunicación se define como: “interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos, o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás”. (p. 324).

La comunicación como proceso mediante el cual se transmite y se recibe datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, es indispensable para alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados.

Así mismo se establecen varios tipos de comunicación, en la que destacan:

- **Comunicación descendente:** A través de esta se emite mensajes desde la parte directiva hasta los empleados y tiene como objetivo dar instrucciones claras y precisas del trabajo que se debe realizar.
- **Comunicación ascendente:** En esta, los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, informándole lo que sucede en el interior, especialmente lo que corresponde al sitio de trabajo.
- **Comunicación Horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal del mismo nivel.

### **Mejoramiento Continuo y Coaching**

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad,

disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el Gerente sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Masaaki (2000), define el mejoramiento continuo como: “Un pensamiento orientado a procesos que deben perfeccionarse para que mejoren los resultados.”

El mejoramiento continuo involucra todas las personas tanto gerentes como trabajadores, en este contexto la gerencia tiene dos funciones importantes: Mantenimiento y mejoramiento.

Mantenimiento, se refiere a actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales actuales y a sostener tales estándares a través de entrenamiento y disciplina. Bajo su función de mantenimiento la gerencia realiza sus tareas asignadas de manera que todos puedan seguir el procedimiento operacional.

Mejoramiento, se refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares: Mantener y mejorar.

## **Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo**

### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes. Harrington(1997).

## **Pasos en el proceso de mejoramiento continuo**

En este proceso existen cuatro ciclos clave para mejorar continuamente que son planear, hacer, verificar y actuar:

- **Planear:** Se refiere a establecer un objetivo, siempre debe existir uno y trazar planes de acción para lograr el alcance de este.
- **Hacer:** Se refiere a la implementación del plan.
- **Verificar:** Determina si la implementación sigue en curso.
- **Actuar:** Es ejecutar y estandarizar los nuevos procedimientos para prevenir la recurrencia del problema original o para fijar metas. Masaaki (2000).

## **IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

**RESTAURANTE AKIOGRILL, C.A**

**J- 501108684**

**DIRECCION**

Calle Cuadra Norte, Sector Tipuro Palma Real Estado Monagas

### **Reseña Histórica**

En sus comienzos, el emprendimiento familiar, estaba dedicado, a la elaboración de viandas, especialmente, pollos asados y la venta de productos comestible: pan, tortas, aceite, sal, y algunos productos de limpieza, las cuales, se realizaban con mayor frecuencia, los fines de semanas. Con el aumento de las ventas y la demanda registrada, a medida que pasaba el tiempo, el emprendimiento requería de un mayor espacio,

tanto físicamente, como de personal dedicado al mismo. Fue entonces, donde se toma la decisión de aprovechar el espacio físico disponible y la capacidad ociosa, realizando una inversión en infraestructura. Esto tenía por finalidad, realizar una ampliación de la cocina existente y la construcción de un nuevo salón comedor, de mayores dimensiones e instalando una estufa buscando mayor confort y comodidad, de los habituales clientes y los potenciales clientes. También, se decide incorporar nuevos platos, a los menús existentes, y brindar una atención más personalizada a los clientes. Una de las bases, en cuanto a la satisfacción de los clientes ha sido siempre, intentar que se sienta de una manera diferente, a la que se pueden llegar a sentir en cualquier otro restaurante, ya sea por su ubicación, en la zona de tipuro, si lo comparamos con los restaurantes de la propia ciudad de Maturín. Ofrecer un servicio con tranquilidad y confort, el cual tiene como objetivo, que los clientes sientan que reciben algo más por el mismo precio. Es costumbre de los dueños del restaurante, que a determinada hora salen de sus habituales tareas para conversar con los clientes, y consultar de manera personal, si están conformes con la atención y con los platos sugeridos, degustados. Esto ha hecho que sea muy fácil que la gente vuelva a elegir el restaurante, sus platos y atención; y muchas veces recomienden a sus familiares y amigos; es decir la publicidad de boca en boca.

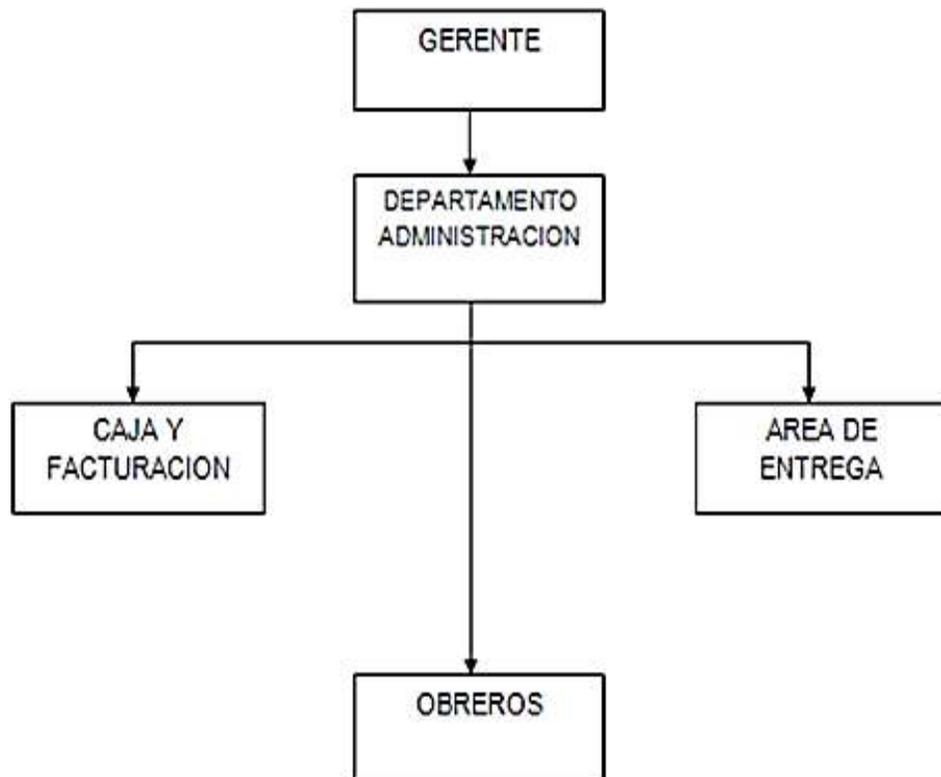
### **Misión**

Brindar los servicios en el área de alimentos y bebidas de la más alta calidad, caracterizándose siempre por tener el personal más calificado a través de excelentes políticas de capacitación, reclutamiento y selección.

## Visión

Ser una empresa líder y modelo en la venta de comidas y atención de los clientes, superando las expectativas de nuestros clientes y cooperar con el desarrollo integral de nuestro personal de manera que se sientan familiarizados con la empresa.

## Organigrama



Fuente: La autora 2021

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es fundamental para el trabajo de investigación puesto que es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que se aplican para su elaboración, las cuales permiten determinar el cómo y por qué se hará, además de buscar darle solución al problema o al tema de estudio planteado.

De acuerdo con lo planteado, Arias (2012) define el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.” (p. 18). Por lo que se puede decir que es una secuencia ordenada de pasos generales o de acciones coordinadas que permiten el control de evaluación permanente de las acciones y resultados, tanto parciales como totales, con el fin de no alejarse de los objetivos propuestos.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación determina los pasos a seguir, es por ello que es muy importante su correcta elección, el enfoque de la misma está marcado por las técnicas y métodos que puedan emplearse. Por lo tanto, el tipo de metodología de investigación se basa en una investigación de campo, debido a que la información fue tomada directamente de la realidad objeto de estudio.

Con relación a investigación de campo, Fidas G. Arias (2012), señala:

***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 variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).***

### **3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El grado de profundidad con el que se aborda el objeto en estudio está dado por el nivel de investigación. Es por ello que la presente investigación tiene un carácter descriptivo, debido a que se describen paso a paso los procesos de la empresa.

En cuanto a la investigación descriptiva, Fidias G. Arias (2012), señala:

***La investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24).***

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población es un factor importante en el proceso de investigación; el tamaño viene dado por el número de elementos que la integran, cuando el número de elementos que la conforman es muy grande, la observación o medición de todos los elementos se hace compleja, en ese caso se utiliza una muestra estadística.

Para esta investigación se han determinado como unidad de análisis las personas que laboran en la empresa las cuales constituyen un total de (12) .

Debido a que la población objeto de estudio es manejable en términos estadísticos, no ha sido necesario el cálculo de una muestra.

Sobre la población, Fidias G. Arias (2012) establece: “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

En relación a la muestra, Fidias G. Arias (2012) define: “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Pág.83).

### **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los medios materiales a través de los cuales se hace posible la obtención de la información requerida para la consecución de los objetivos planteados en la investigación. En este orden de ideas Fidias G. Arias (2012), expone que: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p. 67).

- **Observación Directa.**

Gran parte de la obtención de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda por medio de la observación. Por lo tanto, la aplicación de esta técnica fue de gran ayuda para los investigadores proporcionando una relación directa con el objeto de estudio y la integración al grupo de trabajo, con el fin de recopilar la información necesaria directamente del lugar.

Con respecto a esta técnica de investigación, Fidias G. Arias (2012), señala que:

***la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (pág.69).***

- **Entrevista No Estructurada.**

Esta técnica se basa en un dialogo o una conversación de forma espontánea para que de esta manera el entrevistado se sienta cómodo; ofreciéndole al investigador la oportunidad de establecer una corriente de simpatía con el personal usuario.

En relación a la entrevista no estructurada Fidias G. Arias (2012), define como:

***la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado...” (pág.73). También expone que: “en esta modalidad no estructurada o informal no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente...” por lo que “...el investigador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia (pág.73).***

- **Revisión Documental**

Esta técnica permitió obtener información y reforzar los conocimientos de la investigadora para el desarrollo de la investigación, por medio de registros, bases legales, libros, manuales, reglamentos internos y toda

documentación relacionada con el tema, además puede confirmar la información suministrada por los entrevistados.

Según Fidias G. Arias (2012), plantea que la revisión documental:

***es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: empresas, audiovisuales o electrónicos; permitiendo el aporte de nuevos conocimientos. . (pág.27)***

- **Cuestionario:**

Se diseño y aplico un cuestionario basado en la escala de Likert, cuyas preguntas se elaboraron en relación con las variables del estudio, constituyendo la herramienta metodológica principal para recabar la información

En este sentido Hernandez y Fernandez. (2003), indican que el cuestionario:

**Es un instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. Establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas. (Pág.72).**

### **3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS**

Para el análisis de datos se empleo la tabulación, que para Fisher y Navarro (2003), consiste en ordenar la información recopilada y contar el

número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas (p.79).

Una vez recopilados los datos, se procedio a su decodificación, tabulados y presentados en graficos, en los cuales se refleja la distribución de frecuencias absolutas y porcentuales correspondientes.

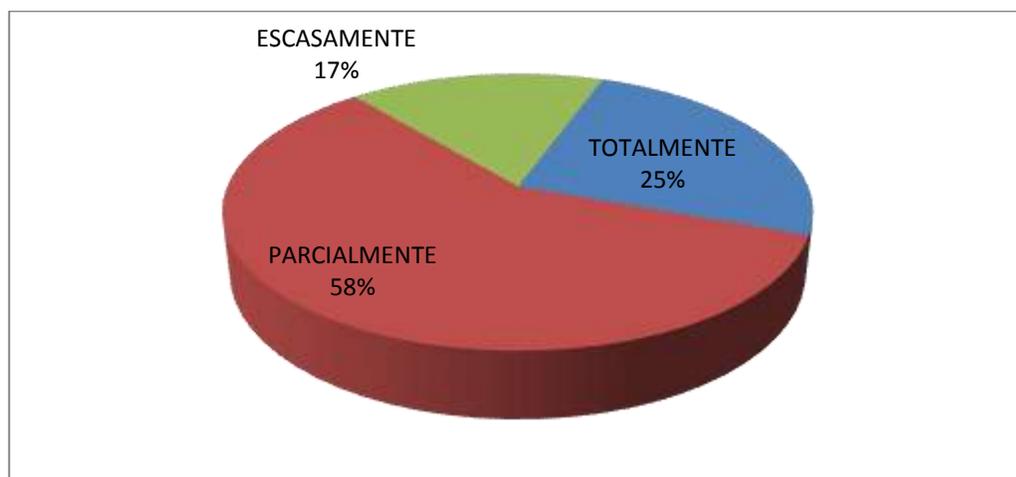
Posteriormente, se realizo el análisis de los datos, para lo cual se emplearon las técnicas propias de la estadística descriptiva, por cuanto el análisis e interpretación de la información se efectuao tomando como punto de referencia las tendencias porcentuales de las respuestas más significativas en relación a la percepción de los sujetos de estudio.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo contiene la información recopilada a través de la aplicación del cuestionario al personal

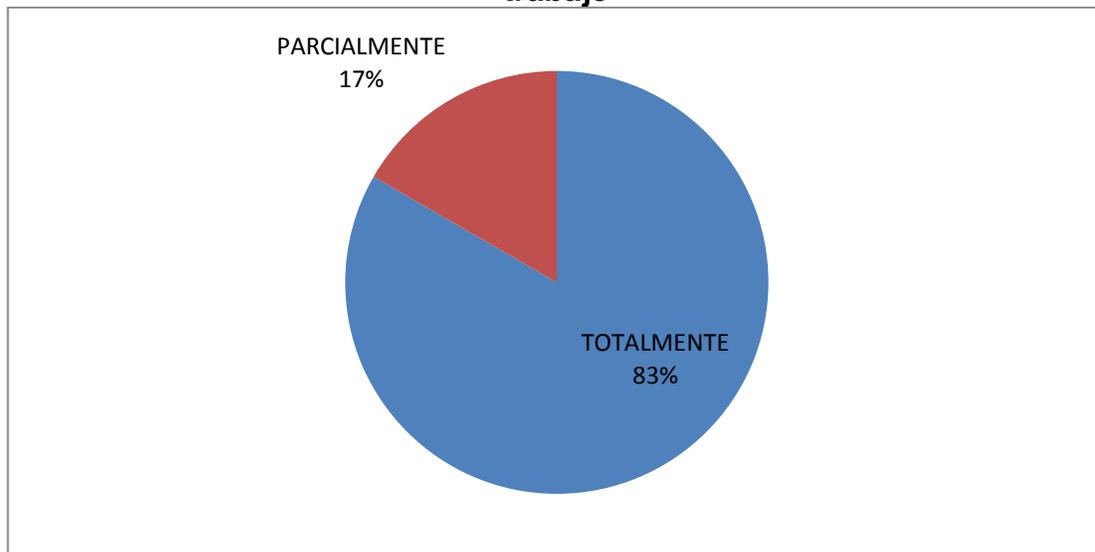
**GRAFICO Nº 1 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a la estructuración de las tareas**



**Fuente:** La autora 2021

El 25% de la población aseguró que las tareas están totalmente estructuradas, mientras que el 58% indicó que lo están parcialmente y el 17% restante manifestó que se encuentran escasamente estructurada. En la medida en que las tareas estén claramente definidas se facilita la asignación de responsabilidades a los trabajadores y la posterior labor de supervisión para verificar que las mismas se están cumpliendo a cabalidad. De acuerdo con los resultados arrojados se evidencia una debilidad en cuanto a estructura. Lo cual origina dificultad para cumplir con las labores inherentes a dicha empresa.

**GRAFICO Nº 2 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al cumplimiento de las funciones en su equipo de trabajo**



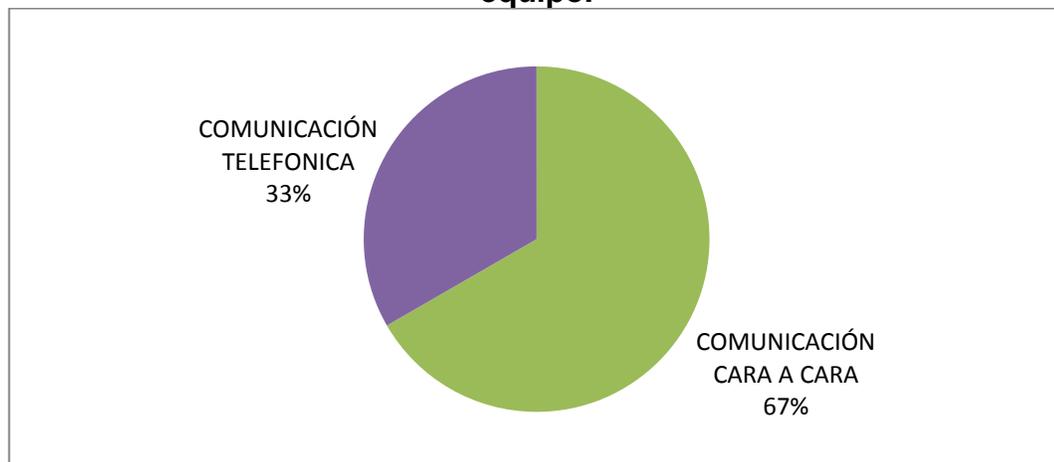
**Fuente:** La autora 2021

Como se muestra en el cuadro, el 83% de la población indicó que cumplen totalmente con sus funciones, mientras que el 17% restante indicaron que la cumplen parcialmente, lo cual pudiera ser indicativo de que los trabajadores disponen de las competencias para ejecutar sus actividades a pesar de que un 17%, manifestó realizarlas parcialmente. No obstante desarrollan la disposición y el sentido de colaboración, sumado al intercambio de conocimientos y destrezas para lograr un buen trabajo en equipo.

Las organizaciones al momento del ingreso del personal, deben verificar que las competencias de los aspirantes se ajusten al perfil del cargo respectivo, pues el líder debe elegir a los trabajadores que cumplan con sus responsabilidades de tal manera que al momento de entregar los resultados se puedan cubrir las expectativas de desempeño.

Aprender a trabajar en forma efectiva como equipo requiere de tiempo, dado a que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para la ejecución armónica de las labores. Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para realizar su trabajo eficientemente, a los efectos de contribuir al logro de los objetivos y teniendo el supervisor un rol importante al propiciar un ambiente de trabajo que fomente las buenas relaciones interpersonales, conducente a la coordinación de los esfuerzos, logrando obtener sinergia.

**GRAFICO Nº 3 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al canal de comunicación utilizada en el trabajo de equipo.**



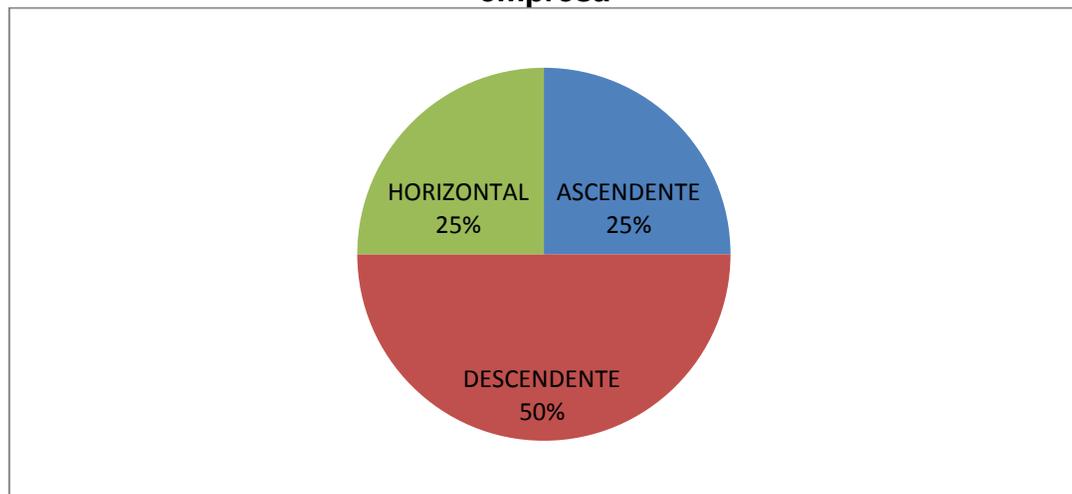
**Fuente:** La autora 2021

El 67% de la población señaló que se utiliza la comunicación cara a cara para transmitir los mensajes, mientras que el 33% restante dijo que utilizan la comunicación vía telefónica. Prevalece el intercambio de información oralmente por razones de tiempo, rapidez, y preferencias personales de los integrantes del equipo de trabajo. No obstante, es innegable la existencia de otras vías de comunicación y documentos en la ejecución de las labores respectivas.

Para que un líder sea considerado coach debe, entre otras cosas, tener la habilidad de construir relaciones abiertas y ser accesible, manteniendo una comunicación efectiva y continua con los miembros del equipo. Debe girar instrucciones por escrito a sus colaboradores, a los fines de formalizar la asignación de tareas y controlar su ejecución, tendente al logro de los objetivos.

Todo líder debe mantener una comunicación muy frecuente con su grupo considerando varios factores que son importantes, entre los cuales se puede resaltar: la forma de interrelación, las palabras, expresiones corporales, entre otras, buscar la forma mas precisa para comunicarse, evitando los obstáculos que puedan generar malos entendidos y trabas que impidan el desarrollo de las actividades asignadas.

**GRAFICO Nº 4 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a las vías de comunicación utilizadas en la empresa**



**Fuente:** La autora 2021

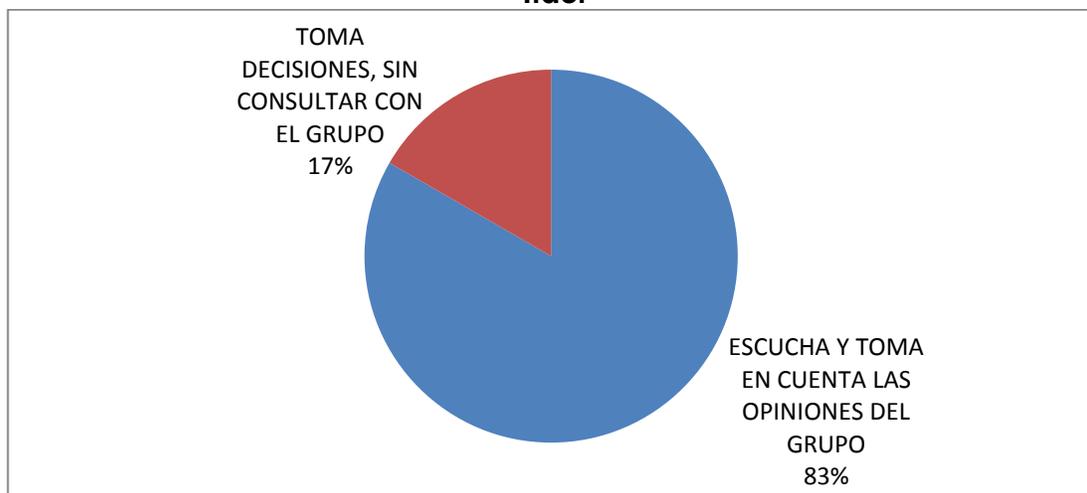
Se puede apreciar que el 50% de los empleados señalaron que la vía de comunicación utilizada es la descendente, en tanto que un 25% se inclinó

por la comunicación ascendente y otro 25% por la comunicación horizontal. Esto, nos permite inferir que en la empresa, se dan los diferentes tipos de comunicación. Es decir de los jefes a los subordinados o viceversa y la comunicación entre trabajadores de un mismo nivel.

La comunicación constituye unos de los aspectos básicos de la actividad empresarial para lograr que los trabajadores cumplan las tareas con eficiencia y eficacia. En tal sentido, el líder requiere comunicarles a sus colaboradores qué debe hacerse, cómo y cuánto. Así mismo, debe conocer como marcha el proceso para tener información respecto a su desempeño.

En toda organización debe existir una compleja combinación de vías a través de las cuales se transmite la información y puedan clasificarse en descendente, ascendente y lateral y/o horizontal.

**GRAFICO Nº 5 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a las características con que el grupo identifica al líder**

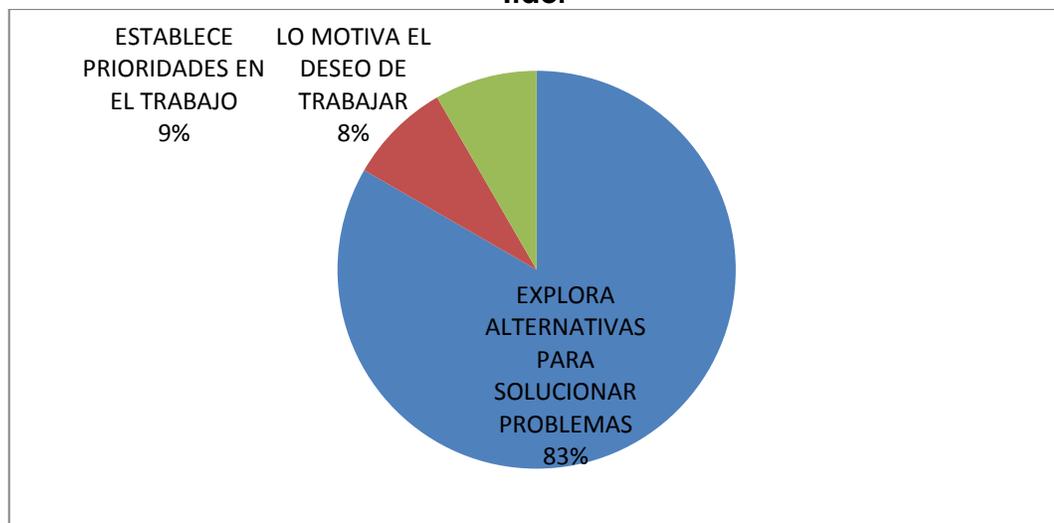


**Fuente:** La autora 2021

El 83% de la población señala que el líder es una persona que escucha a todos y toma en cuenta las aportaciones del equipo. Mientras que un 17%, manifestó que este toma sus decisiones sin consultar con el grupo.

Se necesitan líderes buenos, respetuosos, pacientes, que escuchen y tomen en cuenta las opiniones de los equipos para ser buenos coaches que no deleguen su derecho a la toma de decisiones, pero si soliciten ideas al equipo, acepte sus contribuciones, siempre y cuando sean útiles y maduras, incremente la capacidad de autocontrol y los insten a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, aun cuando la autoridad final en los asuntos de importancia sigue en manos del líder.

**GRAFICO Nº 6 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a las cualidades con que el equipo identifica al líder**



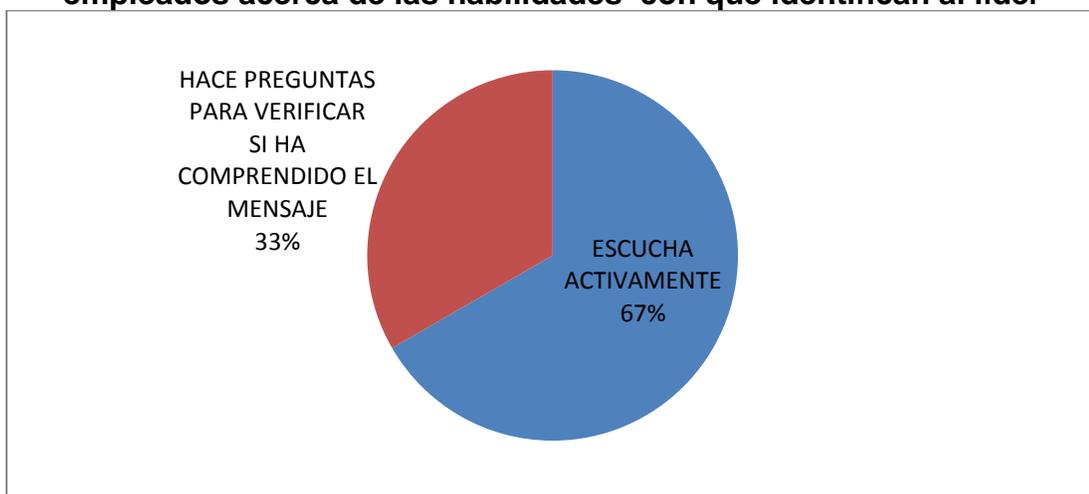
**Fuente:** La autora 2021

El 83% de la población señaló que el líder explora alternativas para solucionar posibles problemas. Mientras que un 8%, manifestó que al líder lo que lo motiva es el deseo de trabajar y un 9% dijo que este establece

prioridades en el trabajo. En este renglón se hace referencia al grado en que el líder se interesa por el bienestar y satisfacción de los seguidores. Una de las conductas que también lo identifica y que lo destaca es el apoyo que les ofrece: accesibilidad, comunicación, motivación, amistad, entre otros.

En síntesis, en la empresa se realiza un trabajo en equipo, no existe individualismo. Aunque la población no tomó en cuenta las demás alternativas, a través de la observación se detectó que se establecen prioridades y los motiva el deseo de ayudar. Todas las alternativas presentadas en este renglón motivan al equipo a identificar al líder como coach.

**GRAFICO N° 7 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados acerca de las habilidades con que identifican al líder**



**Fuente:** La autora 2021

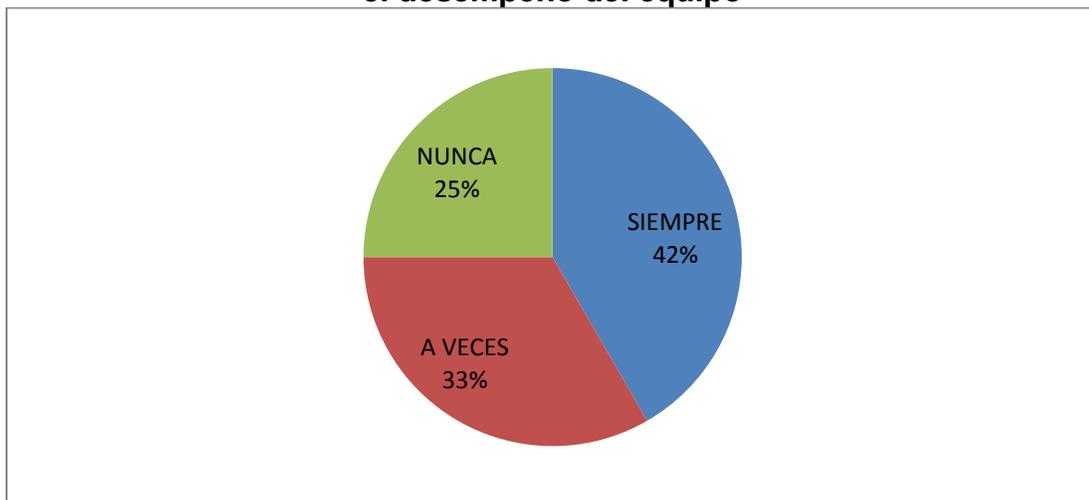
El 67% de la población señaló que el líder escucha activamente a los trabajadores, mientras que un 33% manifestó que este hace preguntas para verificar si se ha comprendido el mensaje, aunque no hubo opinión acerca de

la otra alternativa, se conoció que el líder también escucha activamente al grupo.

La retroalimentación o feedback es imprescindible en la interacción humana, sin su presencia no hay garantía de haber logrado una efectiva comunicación, se puede observar la reacción del receptor al mensaje transmitido por el emisor, esto pasa a constituir un elemento primordial para evaluar si el propósito u objetivo de la comunicación fue alcanzado o no, y el grado respectivo.

La utilización adecuada de la retroalimentación en la empresa facilita el desempeño laboral, ayuda a sus miembros a entender lo que deben hacer y la eficiencia al cumplir sus tareas.

**GRAFICO N° 8 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al suministro de retroalimentación del líder sobre el desempeño del equipo**



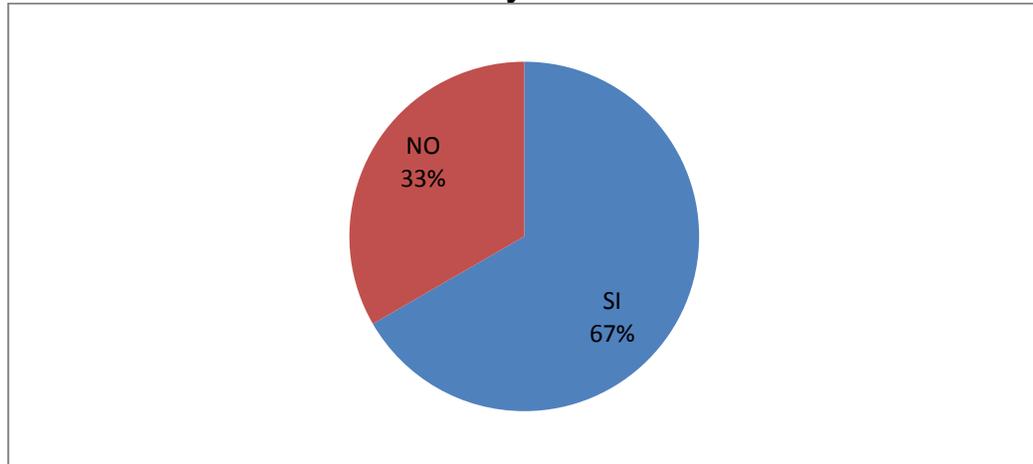
**Fuente:** La autora 2021

La población aseveró en un 42% que siempre existe la retroalimentación por parte del líder, un 33% dijo que a veces existe tal retroalimentación y un 25% manifestó que esta nunca se da. Como podemos observar existe una contradicción por parte de los trabajadores, en cuanto a la retroalimentación por parte del líder.

La retroalimentación es un factor motivante y muy apreciada por el trabajador y mucho más cuando está consciente de su eficiente desempeño, en virtud de lo cual el gerente debe precisar las retribuciones con las que cuenta y valorar a su personal. En ese sentido, al no efectuar la retroalimentación permanente y oportuna sobre el desempeño de los trabajadores, estos no saben si lo están haciendo bien o no.

Reconocer el trabajo bien realizado alienta al colaborador a mantener y superar su nivel de desempeño. Si se les indica las mejoras pertinentes al presentar debilidades en su ejecución los compromete a mejorar. El coach debe ser desafiante, estableciendo metas exigentes pero realizables, supervisando el trabajo del equipo, instándolos a alcanzar los resultados preestablecidos, delegando trabajos compensadores y proporcionando la retroalimentación positiva o negativa pertinente.

**GRAFICO N° 9 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto al conocimiento que tiene el líder acerca de las necesidades de los colaboradores y su satisfacción en el ámbito laboral**



**Fuente:** La autora 2021

El 67% de la población consultada señaló que el líder conoce las necesidades de los trabajadores y fomenta su satisfacción en el ámbito laboral, mientras que el 33 % enfatizó que no las conoce.

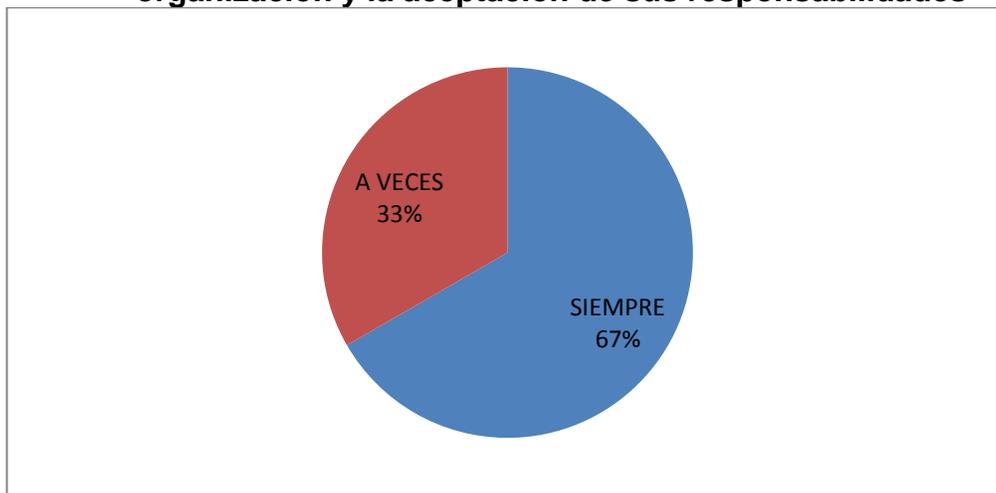
El conocer las necesidades que puedan presentar los subordinados no sólo va a permitir su desarrollo y satisfacción sino que también hace crecer más al líder como persona y profesional, debido a que la esencia de un buen líder son sus seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla porque le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El apoyo que el líder aporta a sus colaboradores va a repercutir en el desarrollo de las actividades de la organización. Trabajar en equipo requiere de un líder formado y capacitado lo suficientemente para que pueda detectar, analizar, entender las carencias de la gente y crear situaciones de ganancias

mutuas. Es importante destacar lo valioso que son los incentivos y que se tome en cuenta al grupo.

Cuando al equipo de trabajo se les motiva y se les da la oportunidad que merecen para que puedan mejorar su desarrollo de carrera, amplían sus conocimientos basándose en la auto-eficiencia y el rendimiento. Esto se logra si el superior aplica un estilo de liderazgo apoyador.

**GRAFICO N° 10 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a su compromiso con los objetivos de la organización y la aceptación de sus responsabilidades**



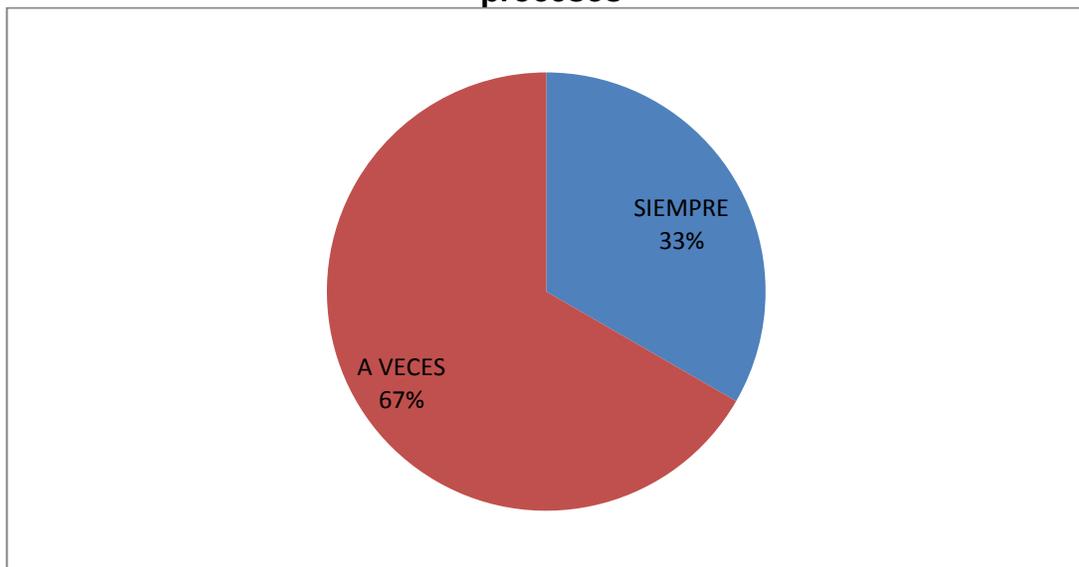
**Fuente:** La autora 2021

El 667% de la población consultada aseguró que siempre se sienten comprometidos con los objetivos de la organización y aceptan sus responsabilidades, mientras que el 33 % señalaron que a veces se sienten comprometidos con los objetivos de la organización y aceptan sus responsabilidades .

Los trabajadores incluidos en el primer grupo se identifican con los postulados de la teoría de motivación X y Y expuesta por Douglas McGregor. Se asume que les gusta el trabajo que realizan, asumen sus responsabilidades, se auto-dirigen y auto-controlan y despliegan un esfuerzo significativo para el logro de los objetivos, no ameritando una supervisión estricta. Además, desarrollan la capacidad para tomar decisiones innovadoras en su área de trabajo.

El grupo restante no está totalmente identificado con la organización, no asume cabalmente sus responsabilidades y se requiere una supervisión más frecuente. Su supervisor debe aplicar estrategias para persuadirlo a que cumplan con su trabajo. Este comportamiento puede deberse a que no se siente conforme con sus labores.

**GRAFICO/ Nº 11 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los empleados respecto a la introducción de mejora continúa en los procesos**



**Fuente:** La autora 2021

El 33% indicó que siempre se mejoran los procesos en el restaurante, en tanto que el 67% aseguró que se realizan a veces.

De acuerdo a los resultados se evidencia la necesidad de implementación de mejoramiento continuo en la unidad objeto de estudio, para lo cual se debe establecer el objetivo de la mejora en el proceso particular, ejecutar el plan, constatar que el mejoramiento se ha logrado tal como fue planeado y finalmente estandarizar los nuevos procedimientos para solventar la debilidad planteada en el proceso.

Información recopilada mediante la aplicación de la entrevista no estructurada al encargado del Restaurante.

Respecto a las funciones del equipo de trabajo aseguró que se cumplen parcialmente en contraposición a lo indicado por los trabajadores quienes aseveraron que lo hacen totalmente. En consecuencia, aplica una supervisión estrecha a los trabajadores que no asumen su responsabilidad ni desarrollan la capacidad de toma de decisiones innovadoras. Además, aseguró que las tareas inherentes a cada cargo están claramente definidas con lo cual no estuvo de acuerdo la totalidad de los trabajadores.

En cuanto a los canales de comunicación utilizados expresó que se utilizan: Memorando, correspondencia, circulares, comunicación telefónica y cara a cara, contradiciendo la respuesta de los subordinados quienes seleccionaron como alternativa solo el último canal señalado. Esto evidencia un sesgo en la información aportada por los encuestados, los cuales no consideraron los documentos que deben transmitirse entre departamentos.

Asimismo, indicó que el personal se comunica de manera ascendente, descendente y horizontalmente. Tal como lo indicaron los trabajadores.

En relación con el liderazgo, afirmó que aplica una combinación de estilos dependiendo de la situación, la estructura de la tarea y el comportamiento de los trabajadores, enfatizando su interés en contribuir a que los trabajadores realicen su trabajo eficientemente. En este sentido coincidió con el personal que señaló la presencia de los estilos de liderazgo apoyador, participativo y directivo, coincidiendo con éstos respecto a que los escucha y toma en cuenta sus aportaciones, explora alternativas para solucionar problemas, hace preguntas para verificar que han comprendido el mensaje.

Por otra parte, aseguró que se preocupa por conocer las necesidades de los trabajadores y fomentar su satisfacción en el ámbito laboral. No obstante, ellos no estuvieron de acuerdo en su totalidad con dicha afirmación y señalaron adicionalmente que no se les da oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones.

Finalmente, expuso su interés por las mejoras continuas en los procesos, con lo cual no estuvo de acuerdo la mayoría de los trabajadores.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Después de finalizada la investigación se formulan las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los trabajadores señalaron que las tareas no están totalmente estructuradas.
2. Todos los empleados manifestaron que cumplen totalmente con las funciones de trabajo.
3. Los trabajadores indicaron que la comunicación utilizada es exclusivamente oral. Por su parte su Superior aseguró que además de la transmisión cara a cara, se emplea la comunicación escrita. Así mismo.
4. Respecto a la actuación del líder, los trabajadores aseveraron que escucha a todos y toma en cuenta las aportaciones del equipo, explora alternativas para solucionar problemas y no establece prioridades en el trabajo.
5. En cuanto a la motivación, la mayoría de la población indicó que el superior inmediato conoce sus necesidades y fomenta su satisfacción en el ámbito laboral, con lo cual no estuvo de acuerdo la minoría.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo con los hallazgos de la investigación se recomienda a la empresa aplicar la técnica del Coaching para mejorar los procesos de motivación, comunicación de liderazgo, dirigidos a cohesionar al equipo, que los trabajadores se identifiquen con la empresa y se comprometan a la ejecución eficiente de su trabajo.

En tal sentido, debe formalizarse el flujo de información utilizando documentos que avalen la asignación y cumplimiento de tareas, de tal manera que pueda evaluarse objetivamente el desempeño de los trabajadores y ofrecer los incentivos acorde al mismo.

Igualmente, implementar un estilo de liderazgo que coadyuve a la participación individual y grupal y a la unión de esfuerzos para alcanzar los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas. Editorial Episteme. Cuarta Edición.

Bernay y Marcano (2012). **Los enfoques gerenciales Outplacement y Coaching en la Postmodernidad en las empresas privadas.** Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

De Censo & Robbins (1995) **Administración de recursos humanos.** Editorial Limusa

Flores y Guevara(2012). **El estudio del coaching organizacional como técnica gerencial estratégica para lograr los cambios en el Recurso Humano.** Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Gordon, Yudith. **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall. Quinta Edición. México.

Gutierrez, Humberto(2001). **Calidad Total y Productividad.** Editorial Mc Graw Hill. México.

HARRINGTON, H. James. (1997). **Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación.** Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

Hodgetts, Richard(1998). **Comportamiento en las Organizaciones.**Editorial Mc Graw Hill. México.

Imai, Masaaki(1998). Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Maristany, J. (2000). **Administración de recursos humanos.** Editorial Prentice Hall. Buenos Aires.

Ramírez y Marcano. (2012) **Análisis del Coaching como estrategia en la gerencia de recursos humanos en las organizaciones.** Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de licenciado en Administración Industrial.

Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional.** Editorial Pearson Educación, Décima Edición, México.

Rodríguez, A. y Maestre, M.(2014) **El trabajo en equipo como estrategia de optimización del recurso humano, en la Delegación de Personal de la Universidad de oriente Núcleo de Monagas bajo el enfoque Coaching.** Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de licenciado en Administración Industrial.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). **Guía completa de coaching en el trabajo.** Editorial Mc Graw – Hill, España.

## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>El coaching como técnica gerencial para el mejoramiento continuo en la empresa restaurante akiogrill, c.a</b>
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Rebolledo Roca, Claudia Valentina	<b>CVLAC</b>	<b>C.I:</b> 26.938.835
	<b>e-mail</b>	Claudiarebolledo1966@gmail.com
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I:</b>
	<b>e-mail</b>	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

#### Palabras o frases claves:

el coaching, técnica gerencial y mejoramiento continuo
tesis de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen (Abstract):

Actualmente, las empresas deben estar inmersas en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus servicios o procesos a los fines de satisfacer las expectativas de sus clientes, reducir costos, tener mayor capacidad de servicios, mejores procesos, productividad y resultados para lo cual se requiere la implementación de herramientas que contribuyan a la transformación y desarrollo organizacional de acuerdo con sus potencialidades, considerando las debilidades y fortalezas existentes. El coaching como técnica gerencial promueve el aprendizaje de nuevas prácticas y formas de realizar el trabajo en un entorno seguro, anima el desarrollo integral del recurso humano, factor clave para lograr la innovación, motivación, mayor rendimiento y la generación de transformaciones en las personas y la organización. La presente investigación tuvo como finalidad analizar el coaching como técnica gerencial para el mejoramiento continuo en la empresa restaurante akiogrill, c.a, para lo cual se realizó una investigación de campo a un nivel descriptivo y se aplicó un cuestionario al personal y la información fue representada en gráficos de distribución porcentual, y analizada cualitativa y cuantitativamente. Se detectaron debilidades en los procesos de comunicación, motivación y liderazgo en virtud de lo cual se recomienda aplicar El Coaching, a los efectos de promover la integración en el recurso humano, proporcionando mayor motivación y rendimiento, de una forma general e individual.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Jorge Astudillo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 6611477
	e-mail	jogrejo@yahoo.com
Profa. Carmen Córdova	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 10316528
	e-mail	cordovacm@hotmail.com
Profa. Joanna Martínez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 14343960
	e-mail	Joanna_martinez@hotmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2021	12	07

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa      Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
NMOTTG_RRCV2021

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciada en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

  
**JUAN A. BOLANOS CURREL**  
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR [Signature]  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



**Claudia Rebolledo**

**Autora**



**Prof. Jorge Astudillo**

**Asesor**