

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO, HOTELERÍA Y
GASTRONOMÍA**

**“EL COACHING EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO, EN EL
RESTAURANTE “EL ENCUENTRO” DE HUARAZ EN EL AÑO
2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA.**

**PRESENTADO POR
BACHILLER GABRIELA LUIGINA MARTEL VILLÓN**

HUARAZ – PERÚ – 2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la vida, por brindarme la oportunidad de contar con familiares y amigos que siempre están conmigo en momentos tan importantes como esté. Alentándome; por cada palabra de apoyo que he recibido de parte suya y por su estima hacia mí persona.

¡Gracias a Dios y por tenerlos en mi vida!

DEDICATORIA

Dedico esta investigación, a todos aquellos que están en busca de cumplir un sueño en especial y a aquellos quienes aman lo que hacen y lo convierten en su pasión a diario. Para Tere y Jorge con mucha alegría.

A mis compañeros de toda la vida, amigos
y familiares.

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo principal describir la relación del Coaching Empresarial como estrategia para fortalecer la Calidad del Servicio en el Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz. El estudio fue de tipo cualitativo – cuantitativo, de nivel descriptivo, con un diseño de caso único transversal. La información concerniente al restaurante “El Encuentro”, fue obtenida mediante técnicas e instrumentos de investigación como la encuesta, la entrevista y la aplicación de cuestionarios. La recolección de datos se dio de forma consecutiva en dos etapas: la primera etapa, constó de una entrevista con la gerente general, quien brindó los datos generales administrativos y sobre la historia del restaurante, así como, su opinión sobre el tema de estudio.

La segunda etapa se llevó a cabo con la aplicación de las encuestas a nivel personal con cada uno de los miembros del equipo; así como, la entrevista estructurada con el fin de obtener puntos importantes en relación a la gestión de recursos humanos y su repercusión en la atención al cliente y el nivel de integración de las personas en el equipo de trabajo. El restaurante “El Encuentro”, es actualmente una empresa dedicada al rubro de restauración, con más de 20 años de experiencia en el mercado regional; empresa que está constantemente en busca de estrategias para la mejora continua de la Calidad en el Servicio, contando con un premio a la Calidad Turística 2015 – CALTUR.

Los resultados obtenidos en la investigación, han mostrado que aún no existe una relación estrecha entre el Coaching empresarial y el fortalecimiento de la calidad en el servicio en el restaurante “El Encuentro”; sin embargo, ha permitido observar las deficiencias dentro del equipo de trabajo, como falta de motivación, falta de objetivos en común y necesidad de reconocimiento por desempeño, que bien se podrían mejorar a través de esta estrategia empresarial.

Palabras clave: *Coaching empresarial, calidad de servicio, equipo de trabajo.*

ABSTRACT

This research main objective was to describe the relationship of Coaching Business as a strategy to strengthen the quality of service at the restaurant "El Encuentro" city of Huaraz. The study was qualitative - quantitative, descriptive level, with a cross design unique. Information concerning the restaurant "El Encuentro" was obtained by techniques and research tools such as survey and interview and application of questionnaires. Data collection occurred consecutively in two stages: the first stage consisted of an interview with the general manager, who provided administrative and general information about the history of the restaurant, as well as their views on the subject matter.

The second stage was carried out with the application of surveys to staff each team member level as well as the structured interview in order to get important points regarding the management of human resources and its impact on the customer service and the level of integration of people in the team. The restaurant "El Encuentro" is currently a company dedicated to the heading of catering, over 20 years of experience in the regional market, a company that is constantly looking for strategies for continuous quality improvement in the service, with a prize Quality Tourism 2015 – CALTUR.

The results of the research have shown that there is still no close relationship between business coaching and strengthening the quality of service in the restaurant "El Encuentro", however, has allowed to observe the deficiencies within the team, as lack of motivation, lack of common goals and need for recognition for performance, that well could be improved through this business strategy.

Key words: *Business coaching, quality of service, teamwork.*

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INTRODUCCION	xi

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2. Delimitación de la Investigación	8
1.3. Problemas de Investigación.....	9
1.3.1. Problema Principal	9
1.3.2. Problemas Secundarios	9
1.4. Objetivos de la Investigación	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Hipótesis de la Investigación	10
1.5.1. Hipótesis General	10
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	10
1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores	11
1.6. Diseño de la Investigación.....	12
1.6.1. Tipo de Investigación.....	12
1.6.2. Nivel de Investigación.....	12
1.6.3. Método	13
1.7. Población y Muestra de la Investigación	14
1.7.1. Población.....	14
1.7.2. Muestra	14
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	14
1.8.1. Técnicas	14
1.8.2. Instrumentos.....	15
1.9. Justificación e importancia de la Investigación	17

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación	19
2.2 Bases Teóricas.....	29
2.2.1 Coaching:	29
2.2.1.1 Fundamentos del Coaching de origen psicológico	35
2.2.1.2 Beneficios del Coaching Empresarial	40
2.2.1.3 Tipos de Coaching.....	41
2.2.1.4 Características del coaching.....	44

2.2.1.5	Elementos del Coaching.....	45
2.2.1.6	Proceso del coaching	46
2.2.1.7	¿Quién es el coach?.....	56
2.2.1.8	Tipos de coach	60
2.2.2	Calidad:	62
2.2.2.1	Conceptos de Calidad	62
2.2.2.2	Fundamentos de la Calidad en la empresa	66
2.2.2.3	Servicio de atención al cliente	71
2.2.2.4	Conceptos Básicos de Calidad en el servicio	73
2.2.2.5	Calidad y Atención al Cliente	74
2.2.3	Desempeño Laboral	78
2.2.4	Mejora del rendimiento.....	78
2.2.5	Reorientación	79
2.3	Definición de Términos Básicos	79

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Resultados del cuestionario aplicado al personal del Restaurante “El Encuentro”	85
3.1.1	PRIMERA PARTE ENCUESTA:.....	85
3.1.2	SEGUNDA PARTE: ENTREVISTA	112
3.2	Variables y Dimensiones	127
3.3	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	134
3.3.1	CONTRASTE DE HIPOTESIS ENTRE EL COACHING EMPRESARIAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO (En base al objetivo general).	134
	ANEXOS	149

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01.	Sexo.....	86
Gráfico N° 02.	Edad	87
Gráfico N° 03.	Ocupación.....	88
Gráfico N° 04.	Integrantes en su familia.....	89
Gráfico N° 05.	Grado de instrucción.....	90
Gráfico N° 06.	Ingreso mensual	91
Gráfico N° 07.	Nivel de integración entre los miembros del equipo de trabajo.....	92
Gráfico N° 08:	¿Cuál es el nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad total al cliente?	93
Gráfico N° 09.	Calificación del clima laboral.....	94
Gráfico N° 10.	Manera de solucionar un problema cuando este surge en el equipo.....	95
Gráfico N° 11.	Nivel de cumplimiento de las instrucciones dadas por el administrador	96
Gráfico N° 12.	Nivel de reconocimiento de cada miembro del equipo por su desempeño laboral	97

Gráfico N° 13. Importancia de sus habilidades para el equipo de trabajo	98
Gráfico N° 14: ¿Cómo considera las reuniones, conversaciones u otros para evaluar el desempeño laboral del equipo?	99
Gráfico N° 15: ¿Cómo son los resultados acordados en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa?	100
Gráfico N° 16. Calificación de las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la calidad en la atención al cliente.	101
Gráfico N° 17: ¿Cuál es el nivel de comunicación entre todos los miembros del equipo?	102
Gráfico N° 18. Opinión sobre el coaching empresarial.....	103
Gráfico N° 19. Motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente.	104
Gráfico N° 20. Concepto de "calidad en el servicio de atención al cliente" que debe brindar el restaurante	105
Gráfico N° 21. Nivel de satisfacción en cuanto a su desempeño laboral	106
Gráfico N° 22. Opinión sobre los temas dictados por la empresa en las capacitaciones.	107
Gráfico N° 23. Opinión sobre la oportunidad y experiencia laboral que le ha brindado la empresa para desarrollar sus capacidades y competencias.....	108
Gráfico N° 24. Opinión sobre la gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa.	109
Gráfico N° 25. Opinión personal sobre la habilidad para atender y comunicarse con el cliente	110
Gráfico N° 26. Nivel de respuesta para solucionar quejas o reclamos.....	111
Gráfico N° 27. ¿Qué te gustaría conseguir en tu trabajo?.....	113
Gráfico N° 28. ¿Cuáles son tus objetivos respecto a tu trabajo?	114
Gráfico N° 29. ¿Qué quieres lograr a nivel personal?.....	115
Gráfico N° 30. ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo?	116
Gráfico N° 31. ¿En qué medida estas motivado (a)?	117
Gráfico N° 32. ¿Qué pasaría si pudieras mejorar tu motivación?	118
Gráfico N° 33. ¿Qué pasaría si no hubiera límites de tiempo al momento del servicio?	119
Gráfico N° 34. ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?.....	120
Gráfico N° 35. ¿Con qué recursos te gustaría contar en tu trabajo?.....	121
Gráfico N° 36. ¿Qué limitaciones encuentras al brindar el servicio de atención al cliente?	122
Gráfico N° 37. ¿Qué se está interponiendo en tu camino?	123
Gráfico N° 38. ¿Qué limitaciones encuentras en tu equipo?	124
Gráfico N° 39. ¿Cómo te sientes al integrar este equipo de trabajo?	125
Gráfico N° 40. ¿Cómo te sientes frente a una queja o conflicto con el equipo/cliente?	126
Gráfico N° 41. ¿Qué sientes cuando piensas en ello?	127
Gráfico N° 42. Personas.....	128
Gráfico N° 43. Equipo de trabajo.....	129
Gráfico N° 44. Gestión de Recursos Humanos	130
Gráfico N° 45. Atención al cliente.....	131

Gráfico N° 46. Coaching empresarial.....	132
Gráfico N° 47. Calidad de Servicio.....	133

INDICE DE TABLAS

Tabla n° 01: Sexo.....	85
Tabla n° 02 Edad	86
Tabla n° 03: Ocupación.....	87
Tabla n° 04: Integrantes en su familia.....	88
Tabla n° 05: Grado de instrucción.....	89
Tabla n° 06: Ingreso mensual	90
Tabla n° 07: ¿Cuál es el nivel de integración entre los miembros del equipo de trabajo?	91
Tabla n° 08: ¿Cuál es el nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad total al cliente?	92
Tabla n° 09: ¿Cómo califica el clima laboral en la empresa?	93
Tabla n° 10: ¿Cuál es la manera de solucionar un problema cuando este surge en el equipo?	94
Tabla n° 11: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las instrucciones dadas por el administrador?	95
Tabla n° 12: ¿Cuál es el nivel de reconocimiento de cada miembro del equipo por su desempeño laboral?.....	96
Tabla n° 13: ¿Cómo considera la importancia de sus habilidades para el equipo de trabajo?	97
Tabla n° 14: ¿Cómo considera las reuniones, conversaciones u otros para evaluar el desempeño laboral del equipo?	98
Tabla n° 15: ¿Cómo son los resultados acordados en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa?	99
Tabla n° 16: ¿Cómo califica las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la calidad en la atención al cliente?.....	100
Tabla n° 17: ¿Cuál es el nivel de comunicación entre todos los miembros del equipo?	101
Tabla n° 18: ¿Cuál es su opinión sobre el coaching empresarial?.....	102
Tabla n° 19: ¿La motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente es?	103
Tabla n° 20: ¿El concepto de "calidad en el servicio de atención al cliente" que debe brindar el restaurante para Ud. es?.....	104
Tabla n° 21: ¿La satisfacción en cuanto a su desempeño laboral	105
Tabla n° 22: ¿Respecto a las capacitaciones que le brinda la empresa, los temas dictados son?	106
Tabla n° 23: ¿Cómo calificaría la oportunidad y experiencia laboral que le ha brindado la empresa para desarrollar sus capacidades y competencias?	107
Tabla n° 24: ¿La gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa es?	108

Tabla n° 25: ¿Como miembro del equipo, cómo calificaría su habilidad para atender y comunicarse con el cliente?	109
Tabla n° 26: ¿Cuando Ud. enfrenta quejas o reclamos, su nivel de respuesta para solucionar el problema es?	110
Tabla n° 27: ¿Qué te gustaría conseguir en tu trabajo?.....	112
Tabla n° 28: ¿Cuáles son tus objetivos respecto a tu trabajo?	113
Tabla n° 29: ¿Qué quieres lograr a nivel personal?	114
Tabla n° 30: ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo?	115
Tabla n° 31: ¿En qué medida estás motivado (a)?	116
Tabla n° 32: ¿Qué pasaría si pudieras mejorar tu motivación?.....	117
Tabla n° 33: ¿Qué pasaría si no hubiera límites de tiempo al momento del servicio?	118
Tabla n° 34: ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quisieras?	119
Tabla n° 35: ¿Con qué recursos te gustaría contar en tu trabajo?	120
Tabla n° 36: ¿Qué limitaciones encuentras al brindar el servicio de atención al cliente?	121
Tabla n° 37: ¿Qué se está interponiendo en tu camino?	122
Tabla n° 38: ¿Qué limitaciones encuentras en tu equipo?	123
Tabla n° 39: ¿Cómo te sientes al integrar este equipo de trabajo?.....	124
Tabla n° 40: ¿Cómo te sientes frente a una queja o conflicto con el equipo/cliente?	125
Tabla n° 41: ¿Qué sientes cuando piensas en ello?	126
Tabla n° 42:Personas.....	127
Tabla n° 43:Equipo de trabajo.....	128
Tabla n° 44: Gestión de recursos humanos	129
Tabla n° 45: Atención al cliente.....	130
Tabla n° 46: Coaching empresarial	131
Tabla n° 47: Calidad de servicio.....	132

Discusión de Resultados

Contraste de hipótesis entre el coaching empresarial y la calidad de servicio (en base al objetivo general).....	134
Coaching Empresarial * Gestión De Recursos Humanos	135
Coaching Empresarial * Atención Al Cliente	136
Tablas de comparación	137

INTRODUCCION

Los ejecutivos y empresarios afrontan un reto constante, frente a la necesidad de optimizar el uso de sus recursos para conseguir mejores resultados en los procesos empresariales, tales como, toma de decisiones, innovación, competitividad, etc.

En el mundo actual, las organizaciones no tienen límites técnicos, si no que, tienen límites paradigmáticos. La sociedad actual, potencia la diferencia individual favoreciendo una mayor creatividad y competitividad, las empresas se han dado cuenta, de que la persona es el gran recurso que garantiza el éxito de toda estrategia empresarial, buscando formas de trabajo más colaborativas y participativas en la que, miembros de la comunidad empresarial analizan con especialistas normalmente externos, el proceso de análisis de la realidad empresarial, la toma de decisiones y la mejora de procesos.

El objeto de este proceso, es detectar primero las áreas de mejora para construir planes de acción, y finalmente que esos modos de actuar queden incorporados como hábitos eficaces de gestión. Se trata de involucrar a todos los responsables mediante una metodología integrada, en la que, el coaching representa esa estrategia eficaz en los procesos formativos de mejora de habilidades, en este caso ligadas a la variable de Calidad en el servicio, en los procesos de análisis de la realidad, con objeto de obtener unos resultados eficaces y exitosos.

En cuanto a la Calidad en el servicio al cliente, no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que, desde siempre, los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual, cada una de las organizaciones se han visto en la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias.

Por los puntos planteados anteriormente, se cree que, cada empresa debe darse la tarea de conocer temas estratégicos sobre la calidad del servicio al cliente, para poder desempeñarla correctamente dentro de la misma y ampliar su cartera de clientes, gracias a la creación de una imagen más óptima y seguido del aumento de recomendaciones, desarrollando un ambiente más confortable tanto para sus empleados, clientes actuales y futuros clientes.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Cortez López J.J. (2009). El coaching, como proceso de mejora del desempeño personal, profesional y empresarial, se ha introducido en España después de haber sido desarrollado en otros países varios años antes. Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Japón, entre otros, han sido grandes exponentes y promotores del coaching en el mundo entero.

Manchester Inc. (2014). “El retorno de inversión por el impacto del coaching es de casi seis veces la inversión realizada. A su vez, un artículo de la revista Public Personnel Management, sobre un estudio que comparaba el impacto de la formación por sí sola o combinada con coaching, indica que la formación sola contribuía a incrementar la productividad en un 22%, mientras que la formación combinada con coaching lo hacía en un 88%...” De lo manifestado, se puede deducir que el coaching empresarial, es una herramienta que

permite afianzar las habilidades y destrezas del personal, mejorando las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, permitiendo el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de manera rentable.

La web Life Coaching Perú (2015). “El coaching es el arte de asistir a las personas para que logren sus objetivos, superando sus limitaciones y potenciando sus fortalezas. En términos más simples, tal vez, es una especie de entrenador personal que busca sacar lo mejor de uno...”

“...Al aumentar la efectividad de liderazgo individual y grupal se logra un crecimiento rentable y sostenido en toda empresa. Al realizar coaching corporativo se diagnostica y corrige problemas de desempeño y de comportamiento.”

De acuerdo a esta definición se puede considerar al coaching empresarial y al liderazgo que son la base fundamental para solucionar problemas de manera fácil y efectiva, además, de potenciar las capacidades y el talento del recurso humano dentro de la empresa u organización, de manera que se obtengan mejores resultados en equipo a través del cambio de las actitudes negativas.

Por ello es de suma importancia analizar el poder que posee el Coach dentro de un equipo de trabajo, ya que bajo su liderazgo, las actitudes que son poco favorables para la empresa pueden ser identificadas, analizadas, y cambiadas por aquellas que son necesarias para poder obtener un servicio de calidad permanente; teniendo en cuenta que en la actualidad la mayoría de

restaurantes a nivel internacional y nacional manejan estándares muy importantes que controlan y dirigen un sistema de servicio de calidad al cliente, a nivel nacional la competitividad entre empresas del sector de restauración ha crecido en los últimos años a gran escala debido al “boom gastronómico” en el país y con esto se ha elevado el crecimiento de este importante sector.

La gastronomía, puede considerarse, como el sector del turismo que ha crecido con mayor rapidez en los últimos años, siendo su principal medio de llegada al público los restaurantes; naturalmente el sector tiene una importancia creciente en la inversión y el empleo; es también obvio que la competencia entre restaurantes crece cada día más.

Un factor clave en las empresas de restauración es la calidad, dado que ésta engloba muchos aspectos que deben ser tomados en cuenta por un restaurante para poder brindar un servicio que garantice la satisfacción de sus clientes; en este sentido, la evaluación de la calidad de atención al cliente permite al restaurante cuidar cada detalle de su servicio, como su infraestructura, la atención al cliente, entre otros, y de este modo asegurar un servicio de calidad.

Arellano Marketing (2013). “El boom gastronómico, acompañado del crecimiento económico y del auge del turismo, hace posible el aumento de restaurantes en el país...” Asimismo, continua que en, “...9,5 %creció la actividad de restaurantes en el país durante el 1er semestre del 2012, 1,5% “Del total de restaurantes a nivel nacional está dentro de la categoría de 1 a

5 tenedores”, 17% fue el crecimiento de la cantidad de restaurantes a nivel nacional desde el 2009. El 2011, se estima que habrían entre 75,000 y 80,000 restaurantes en promedio en el Perú.” “Sin embargo, la actividad en restaurantes y hoteles sigue siendo informal, Trabajadores Formales 21 %, Trabajadores Informales 79 %...”

De acuerdo a esta proyección, el sector de restauración está en crecimiento permanente en estos últimos años, esto hace suponer que la demanda laboral se ha elevado, así mismo, los equipos de trabajo de los restaurantes deben estar capacitados, motivados y muy bien dirigidos para poder conseguir los objetivos planteados por la organización al momento de brindar sus servicios.

Pérez Torres (2006). “El cliente es definido por Albrecht y Bradford (1990), como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende, que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón, por la cual, las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.”

De lo expuesto por la autora se tiene que, el cliente es la razón de ser de la empresa, todos los objetivos, metas y esfuerzos son dirigidos hacia su satisfacción, ya que es el cliente quien hace uso y percibe la calidad del servicio que se le brinda, por lo mismo, el personal encargado de brindar el servicio debe ser consciente de que su trabajo es verdaderamente importante para poder cumplir estos objetivos, éste debe ser medido y evaluado cada cierto tiempo y ser analizado por el equipo de trabajo, y así percibir las deficiencias encontradas y crear las soluciones pertinentes.

El potencial turístico de Ancash, se da principalmente gracias a su herencia cultural y a sus atractivos naturales. La importancia económica del sector turismo, radica en su aporte como captador de divisas para el país.

De acuerdo al Perfil del vacacionista nacional y extranjero, elaborado por PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) (2010), Ancash recibe al 7% de los vacacionistas nacionales y 3% de turistas extranjeros.

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Huaraz (2013), afirma que a nivel de Ancash, Huaraz, cumple actualmente diversos roles en el sector turismo que son de gran beneficio para el desarrollo de las empresas de restauración, ya sea de forma directa o indirecta; siendo, por ejemplo, la base de operaciones de turismo de aventura y de naturaleza; el destino final del turismo recreativo (especialmente juvenil), el destino final del turismo religioso – costumbrista, el centro de acopio de la producción local para la costa, el centro comercial distribuidor de la producción básicamente de Lima, el centro de servicios educativos de nivel superior regional, el centro de servicios para las actividades mineras, el centro de servicios y productos para las actividades económicas regionales, y el centro administrativo regional.

Dentro de todos estos roles, las empresas de restauración adquieren grandes beneficios, ya que cada actividad antes mencionada requiere en algún momento de sus servicios.

El Plan de Desarrollo Concertado 2009-2021 de la Provincia de Huaraz, establece al desarrollo turístico, como un segundo eje de desarrollo (siendo el

primero la institucionalidad para el desarrollo), para el cual, el gobierno provincial propone algunas medidas para el avance de este eje:

- Asistencia Arquitectural y paisajística, para creación y renovación de estilos propios del hábitat urbano y rural.
- Desarrollo de una filosofía propia de anfitrión.
- Utilización de productos locales y de cocina tradicional.
- Concertación entre productores, artesanos y propietarios de restaurantes.

En la ciudad de Huaraz, se aprecia que la gran mayoría de restaurantes son MYPEs (Micro y pequeña empresa) formadas ya sea por familias o por pequeños empresarios, los cuales, en muchos casos carecen de la suficiente preparación para una adecuada implementación y administración de sus restaurantes. Así, se evidencian grandes problemas en cuanto al fortalecimiento de la calidad del servicio en los restaurantes, existiendo un desconocimiento en la gestión de los recursos humanos, lo cual, causa una alta rotación de personal y falta de compromiso por parte del mismo.

El restaurante “El Encuentro”, se ubica entre uno de los negocios de restauración más reconocidos y solicitados en la ciudad de Huaraz, en la actualidad posee una dirección de personal y administración en constante interés de la mejora continua en la calidad de servicio.

“El Encuentro”, es una empresa familiar que gracias a sus más de 20 años en el sector, ha logrado consolidarse, contando con dos locales, “El Encuentro” Restaurant-Café y “El Encuentro” Barra-Grill. Esta empresa se especializa en parrillas y gastronomía fusión y novoandina. La presente

investigación se enfocó en “El Encuentro” Restaurant-Café, local ubicado en el Jr. Julián de Morales - N° 650, a cinco cuadras de la Plaza de Armas de la ciudad de Huaraz; ubicación, que le da al establecimiento una gran ventaja al encontrarse en el centro de la ciudad.

El ambiente con el que cuenta “El Encuentro”, es elegante y de estilo minimalista, pero a la vez, cuenta con ciertos elementos étnicos que se ven reflejados en su carta, donde se ofrece una mezcla de comida internacional, como pastas y también comida fusión y novoandina; por ejemplo, los raviolos de cuy. “El Encuentro” tiene como público objetivo a turistas extranjeros, sobre todo en temporada alta, sin embargo, encuentra el equilibrio e ingresos permanentes, ofreciendo un ambiente atractivo también para los turistas nacionales y comensales de la zona.

Cabe resaltar, que si bien, la empresa cuenta con prestigio en la zona gracias a los años que lleva en el mercado y al esfuerzo de sus propietarios, nunca antes se ha llevado a cabo una evaluación en la empresa, que determine como influiría la práctica del coaching empresarial, para crear una cultura organizacional favorecedora, por lo que, el desarrollo de sus actividades, y mejoras no se basan en información confiable que ayude al crecimiento de la empresa. Es así, que una evaluación respecto al coaching empresarial y su influencia en el fortalecimiento de la calidad en el servicio de la empresa. Evaluación que se ha desarrollado como parte de la presente investigación.

El gerente general y su equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro”, localizado en el distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, Departamento de

Ancash; está integrado por 12 colaboradores, los que actualmente presentan: comunicación deficiente entre los miembros, la gestión de recursos humanos no es óptima, falta de programas efectivos para desarrollar un trabajo en equipo de manera eficiente.

Se presentan las siguientes consecuencias: el resultado del entrenamiento del personal no es del todo satisfactorio al momento de brindar el servicio al cliente, haciendo que la calidad en el servicio disminuya al momento de la atención al cliente.

1.2. Delimitación de la Investigación

La presente investigación está delimitada de la siguiente forma para que puedan cumplirse los objetivos:

Delimitación espacial: La investigación comprende a la empresa sujeto de estudio, el Restaurante “El Encuentro”. Igualmente se ha considerado la opinión de trabajadores permanentes de esta empresa.

Delimitación temporal: La investigación comprende el año actual, este es el período al cual están orientados los aportes del presente trabajo.

Delimitación social: Como parte de la investigación, se establecieron relaciones y comunicaciones con el personal directivo y colaboradores de las empresas objeto de estudio.

Delimitación Conceptual: Los principales conceptos serán desarrollados en base a las variables del trabajo de investigación:

(1) Coaching empresarial como estrategia de fortalecimiento de capacidades del equipo de trabajo.

(2) Calidad en el servicio como indicador de buena gestión de los recursos humanos de la empresa.

1.3. Problemas de Investigación

1.3.1. Problema Principal

¿Es el Coaching Empresarial una estrategia para el fortalecimiento de la Calidad del Servicio en el Restaurante “El Encuentro” de Huaraz en el año 2016?

1.3.2. Problemas Secundarios

¿Con qué técnicas, cuenta el coaching empresarial para fortalecer el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz en el año 2016?

¿Qué características de la calidad del servicio son necesarias para que el coaching empresarial fortalezca al Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz en el año 2016?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Describir la relación del Coaching Empresarial, como estrategia para fortalecer la Calidad del Servicio en el Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.

1.4.2. Objetivos Específicos

Determinar cómo influyen las técnicas del coaching empresarial en el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.

Identificar los factores de la calidad de servicio que son importantes para el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.

1.5. Hipótesis de la Investigación

1.5.1. Hipótesis General

HG: El Coaching Empresarial, es una estrategia que permite el fortalecimiento de la Calidad de Servicio en el Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz, pues, permite mejorar las habilidades del servicio, la comunicación interpersonal, y la atención al cliente por el equipo de trabajo.

1.5.2. Hipótesis Secundarias

H1: El coaching empresarial, posee técnicas necesarias como la comunicación, la integración y desarrollo personal para el fortalecimiento de las habilidades de servicio, de comunicación y de atención al cliente por el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.

H2: La calidad del servicio posee características que permiten al coaching empresarial, fortalecer al Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz, tales como el entrenamiento del personal, motivación y desempeño laboral.

1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Variable Independiente: Coaching Empresarial	Es un proceso en el que se acompaña a las personas y a los equipos a desarrollar sus recursos y posibilidades. Ello implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, haciendo que encuentre formas nuevas de superar sus obstáculos y limitaciones personales para que consiga lo mejor de sí mismo. (Institut Gestalt, 2011)	Potenciar el crecimiento personal y profesional de los miembros de un equipo de trabajo, entrenándolos , motivándolos y trabajando juntos para el logro de los objetivos de la organización.	Personas	Nivel de desarrollo de habilidades.	Malo
				Nivel de desarrollo de capacidades.	
				Nivel de desarrollo de competencias.	
				Nivel de desempeño laboral.	
				Nivel de actitud conductual en el trabajo.	
			Equipo de trabajo	Grado de integración de miembros en el equipo.	Regular
				Grado de satisfacción del trabajo en equipo.	Normal
				Nivel de comunicación entre miembros del equipo.	Bueno
				Grado de sinergia logrado por el trabajo de equipo.	Excelente
				Nivel de sintonía entre los miembros del equipo.	
Variable Dependiente: Fortalecimiento de la Calidad del Servicio en el Restaurante "El Encuentro"	La calidad es la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente. El objetivo principal consiste no sólo en conseguir calidad en la atención al cliente sino también en lograr la excelencia en el servicio. (Vanesa Pérez Torres, 2013)	Fortalecer la percepción del equipo de trabajo sobre la calidad del servicio, referida a la imagen que proyecta la organización al cliente durante la experiencia del servicio y la comunicación de la organización hacia el cliente.	Gestión de recursos humanos	Grado de capacitación.	Malo
				Grado de satisfacción del clima laboral.	
				Nivel de empoderamiento	
				Grado de conocimiento sobre la cultura organizacional.	
				Nivel de satisfacción sobre la gestión de R.R.H.H.	
			Atención al cliente	Nivel de motivación.	Normal
				Nivel de competitividad	Bueno
				Nivel de comunicación asertiva con el cliente.	Excelente
				Grado de predisposición para solucionar quejas.	
				Nivel de eficiencia.	

Fuente: Elaboración propia

1.6. Diseño de la Investigación

1.6.1. Tipo de Investigación

La investigación se desarrolló como un estudio de caso único, de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) puesto que se han obtenido tanto datos de tipo cuantitativo como cualitativos; sobre los estudios de caso.

Hernández, Fernández y Baptista (2010); señalan que se pueden definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema”...

Hernández Sampieri y Mendoza (2008); “...la unidad o caso investigado puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, un objeto, un sistema, una organización, etc.”

Por otro lado, Hernández Sampieri, y otros (2010); indican que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.”

1.6.2. Nivel de Investigación

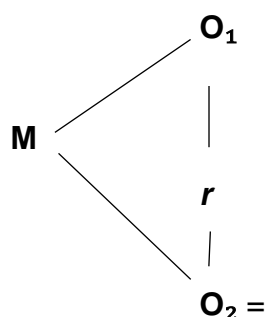
Es una Investigación correlacional. Este nivel o profundidad de la investigación actúa en el presente y sobre dos tipos de variables. Miden y

evalúan con precisión el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos durante la investigación.

Hernández y Sampieri (2003). “La investigación Correlacional... es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).”

Sánchez (2013). “La correlación puede ser positiva o negativa. Exigen el planteamiento de hipótesis que se comprobarán o no. Su utilidad radica en saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.”

Le corresponde el siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra.

O₁ = Variable 1

O₂ = Variable 2.

r = Relación de las variables de estudio.

1.6.3. Método

Iglesias (1981). "El método es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar...". “Las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general...”.

Por otro lado, Hernández Sampieri, y otros (2010); indican que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.”

En esta investigación se ha empleado alternativamente, el método inductivo – deductivo; es decir se ha obtenido conclusiones generales a partir de premisas particulares.

1.7. Población y Muestra de la Investigación

1.7.1. Población

La población estará conformada por 12 personas que componen el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.

1.7.2. Muestra

La muestra estará conformada por 12 personas, 11 trabajadores de las distintas áreas del Restaurante “El Encuentro” y la gerente general.

1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1.8.1. Técnicas

Se han empleado las siguientes técnicas:

i. Encuesta.- Que se ha aplicado a todos los colaboradores de la empresa Restaurante “El Encuentro”, así como a la gerente general del restaurante.

Grasso (2006). “La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas.”

ii. Entrevista.- Aplicada a la gerente general de la empresa Restaurante “El Encuentro” y a todos los colaboradores.

Sampieri, Fernández y Baptista (2008). “Una entrevista no es casual, sino que es un diálogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas.”

1.8.2. Instrumentos

i. Cuestionario.- Con las preguntas pertinentes relacionadas con las variables de estudio. La elaboración del cuestionario responde a las necesidades de la investigación y contiene preguntas relacionadas a los indicadores, tanto de la variable independiente, así como de la variable dependiente; distribuida en Ítems: Datos generales, Preguntas del dominio de la Variable Independiente y preguntas del dominio de la Variable Dependiente.

Hernández Sampieri, y otros (2010). “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.”; el cuestionario está conformado de preguntas cerradas y abiertas; se aplicó con la finalidad de

obtener información sobre las características del personal de la empresa, tanto administrativo como operativo; la modalidad de aplicación de los instrumentos ha sido a través de una entrevista personal.

Se utilizará la escala de Likert; con un rango del 1 al 5, en escala ordinal; dónde 1 es malo y 5 es excelente.

Hernández Sampieri (2006). “En la escala de Likert toma como indicadores las respuestas obtenidas a un conjunto de proposiciones, preguntas. Los indicadores son las respuestas dadas mientras que las opciones usadas para obtener esas respuestas constituyen los ítems de la escala.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que está midiendo, deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de -aproximadamente- 20 palabras.”

ii. Guía de entrevista.- La entrevista estructurada ad hoc, se aplicó a la propietaria del establecimiento y al equipo operativo con la finalidad de obtener información relevante sobre motivación, capacitación, liderazgo y nivel de respuesta en los procesos de prestación del servicio en atención al cliente.

Hernández Sampieri, y otros (2010), indican que; “...las entrevistas cualitativas se definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).”

1.9. Justificación e importancia de la Investigación

La investigación a realizar es motivada a raíz de describir la relación del Coaching Empresarial como estrategia para fortalecer la Calidad del Servicio en el Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz. Y partiendo de los datos recolectados y el análisis respectivo sobre el tema tratado podremos desprender alternativas de solución que nos permitan enriquecer el estudio sobre el Coaching empresarial en la ciudad de Huaraz, y específicamente en el sector de restauración obteniendo un valioso aporte al sector. Ya que, el Coaching como herramienta nos permite liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, en este caso las personas, equipos y organizaciones tienen la capacidad de encontrar las respuestas y soluciones a sus propias problemáticas y objetivos.

Teniendo en cuenta las tendencias crecientes para mejorar continuamente los procesos de servicio e innovación, encontramos al coaching y a la calidad del servicio ligados de manera que ambos buscan mejorar en el equipo la comunicación, las relaciones humanas, la motivación y el desarrollo personal de las habilidades de cada miembro del equipo potenciándolas al máximo mejorando la satisfacción del personal y a su vez las expectativas de los clientes.

Se justifica en la novedad teórica, al abordar el estudio de estas variables se está avanzando en señalar nuevos temas de investigación; para contribuir con nueva evidencia empírica en la cuantificación de la importancia real que el Coaching tiene en el desarrollo del potencial individual y de un grupo de

personas y como aporta al crecimiento económico de las empresas en el contexto regional y local. Sabiendo, actualmente los líderes de las empresas restauranteras aún no han revisado avances sobre el tema y menos aún experimentado el uso de esta estrategia empresarial.

Mediante esta investigación se permitirá dar a conocer los beneficios que el Coaching empresarial tiene en las organizaciones, se contribuirá con el empresariado peruano, toda cuenta que en un pensamiento sistémico, es posible replicar las experiencias exitosas y adecuarlas a otras realidades y otros espacios. Dado el actual crecimiento económico peruano y gastronómico hay que tomar muy en serio la modernización de la administración privada y pública; esta investigación es una contribución en tal esfuerzo.

Metodológicamente también se justifica la investigación; el tratamiento de las variables es un antecedente para futuras investigaciones sobre temas afines. Las conclusiones, resultado de esta investigación van a servir de insumo a los directores de empresas restauranteras, para elaborar políticas empresariales orientadas a la gestión de los recursos humanos y esto repercute de manera positiva en los colaboradores creando a su vez una situación de bienestar en la población, elevando la calidad de vida de la población; fin supremo de toda ciencia.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

En las empresas de restauración, un aspecto clave en los últimos tiempos es la gestión del talento humano en el equipo de trabajo. Así, existen diversas investigaciones tanto a nivel internacional como nacional que tratan aspectos relacionados al coaching empresarial y a la calidad en el servicio de atención al cliente en los restaurantes. A continuación, se muestra las investigaciones que se constituye en antecedentes para la presente investigación.

A nivel internacional se cuenta con los siguientes estudios realizados:

Caicedo, L. P., Herrera, J. R. y Quenguan, S. N. (2013) “El Coaching como herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa”, en la Universidad del Rosario para obtener el grado de licenciatura en

Administración de Negocios Internacionales. Pamplona, España; cuyos objetivos son identificar los efectos que puede generar la utilización de la metodología del coaching en el talento humano y su implicación para alinearse con la estrategia de la empresa. Evidenciar las competencias técnicas adquiridas o potencializadas en los directivos a través de la utilización del coaching. Estudiar el grado de influencia del coaching como herramienta para el desarrollo de la estrategia empresarial. Este estudio concluye que "...la importancia del enfoque que se da al departamento de Recursos Humanos, el cual potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización. Un enfoque más a la persona como elemento fundamental dentro de la empresa.

La investigación resalta también el cambio y transformación, la flexibilidad y capacidad de adaptación. Con el enfoque a las personas del Coaching estos procesos se realizan de una manera más ágil y natural ya que son éstas las encargadas de llevar a cabo las transformaciones dentro de las organizaciones. Se evidenció como esta herramienta involucra a toda la organización, desde la base hasta los altos directivos. Se aplicaron 9 cuestionarios a directivos y mandos intermedios que han seguido el proceso de coaching."

Esta investigación contribuye a demostrar el aporte del coaching empresarial en el desarrollo y potencialización de las relaciones interpersonales y técnicas de las personas, además de la comunicación entre

los miembros, el tratamiento de problemas individuales, la sinergia en el equipo de trabajo y a decidir mejor, las acciones a llevar a cabo orientados a los objetivos fijados en la empresa.

Castillo García A., Díaz Córdoba N. F., Martínez Viguera J.G., Sánchez Calderón D. y Valencia Méndez E. (2014), realizaron la tesis titulada “La Calidad en el Servicio al Cliente del Restaurante Terraza 282, ubicado en la delegación Cuauhtémoc, D.F.” en el Instituto Politécnico Nacional, para obtener la licenciatura en Relaciones Comerciales, Distrito Federal, México, cuyos objetivos fueron proponer acciones para mejorar la calidad en el servicio al cliente del Restaurante Terraza 282. Realizar un diagnóstico con las percepciones de los clientes acerca del servicio que brinda el Restaurante Terraza 282. En la cual concluyen que: “Las formas de atender al cliente se apoyan de los recursos de la empresa, las estrategias del negocio, comportamiento de los empleados y la variedad de platillos. La atención de la empresa debe estar centrada en el cliente; en cómo satisfacerlo y retenerlo. Y la importancia de fortalecer el contacto directo entre la organización y sus clientes. Los clientes se forman una imagen de la empresa dependiendo del servicio que recibieron y deciden continuar la relación o buscar otra opción. Para esta investigación se determinó aplicar los instrumentos de recolección de datos a los 9 colaboradores del restaurante y se eligió una muestra al azar de comensales que tuvo como total 90 personas entre hombres y mujeres.”

Esta investigación destaca que la implantación de estándares de calidad en el servicio proporciona la satisfacción en el cliente y consecuentemente en la

organización; ya que permite crear parámetros para poder analizar la calidad de servicio que se brinda y corregir posibles errores.

Álvarez Acosta M. J., Arocha Jaller D. M., Ortiz Villegas M. A. y Morales C. (2011) desarrollaron la tesis titulada: "Coaching, Motivación y Retención del Personal" Universidad Javeriana para obtener el grado de licenciatura en Psicología. Bogotá, Colombia, este estudio determino los siguientes objetivos Indagar como el Coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y analizar cuál es su influencia en la rotación de personal. Realizar un análisis cualitativo sobre las razones que dan origen a la motivación en los empleados. Las conclusiones más relevantes fueron "...en las organizaciones el capital humano es el activo más importante de la economía; los conocimientos, la formación y las capacidades de los trabajadores sólo pueden ser propiedad de la organización en sus activos físicos, de esta manera es esencial que se tenga una visión del Coaching como una herramienta que ayuda a superar problemas de las personas los cuales pueden incidir en su desempeño, productividad, resultados e inclusive ser un puente para motivar al individuo; pero no se debe ver como una estrategia de retención de personal, porque si dentro de los objetivos de la persona interfieren las políticas de un empresa, el capital humano preferirá moverse hacia otro campo que no le genere obstáculos en su desarrollo."

Para la realización de la investigación se contó con seis participantes, escogidos aleatoriamente de diferentes organizaciones de Bogotá, que estuvieran vinculados laboralmente y tuvieran una trayectoria laboral de al

menos dos años. Los seis participantes fueron divididos en dos grupos: el grupo 1 está conformado por tres personas que no han tenido contacto con el modelo de intervención de Coaching empresarial y el grupo 2 está conformado por tres personas están bajo el modelo del Coaching empresarial.”

Se puede desprender de la investigación, que la necesidad de la realización personal es algo que se puede lograr mediante el Coaching en la medida en que va a favorecer el desarrollo satisfactorio de la mayoría de los aspectos de la vida de la persona haciendo que logre su mejor desempeño.

Monroy Navarro A.J. (2015) realizó la investigación que lleva por título “Coaching y desempeño laboral”. Universidad Rafael Landívar tesis para optar el grado académico de licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Quetzaltenango, Guatemala. Los objetivos fijados en esta investigación fueron determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango. Determinar la efectividad de la aplicación del Coaching como herramienta administrativa de las empresas farmacéuticas para el desempeño laboral de sus colaboradores. Promover el conocimiento del sistema de trabajo por medio de un programa de Coaching y los beneficios que conlleva su práctica en una empresa. Las conclusiones obtenidas a partir de esta investigación el autor concluye de la siguiente manera, “El sistema de trabajo a base de Coaching tiene como fundamento una estructura que incluye una planificación estricta que conlleva el establecimiento de metas y objetivos organizacionales,

establecimiento de estrategias y desarrollo de técnicas que favorecen el que hacer administrativo.

Así mismo los beneficios que se logran con este sistema son el incremento del índice de ventas, el aumento de número de clientes y de número de visitas que se realizan, lo cual se traduce en incremento del índice de productividad en el desempeño laboral de los colaboradores, y esto a su vez representan mayores utilidades y participación en el mercado para la empresa. La aplicación de Coaching es recomendable para la empresa ya que se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores. El estudio lo conforman cuarenta colaboradores y supervisores de seis empresas farmacéuticas de Quetzaltenango que corresponden al 100% de la población; hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20-65 años de diversas religiones, casados y solteros algunos profesionales y otros no.”

De acuerdo a esta investigación, la aplicación de Coaching se relaciona de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas que se realizan, además que permite el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral.

A nivel nacional tenemos las siguientes investigaciones:

Maldonado Vicente G. (2012) llevó a cabo la investigación titulada “Influencia del Coaching con programación neurolingüística en el Desarrollo de Competencias en los directivos” Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Los objetivos planteados para la investigación fueron determinar la influencia

positiva que tiene el coaching con la Programación Neurolingüística en el desarrollo de las competencias: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad en los directivos de una empresa que brinda servicios de investigación y seguridad, denominada ESIYS. El autor rescata en sus conclusiones que, "... se logró demostrar las dos hipótesis planteadas al inicio del estudio; la primera "El Coaching con la Programación Neurolingüística influye positivamente en el desarrollo de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS"...Cabe mencionar, que después de aplicar el enfoque esencial de esta investigación, Influencia positiva del coaching con PNL, no solo se logró mejorar los niveles de desarrollo de las competencias claves, sino que adicionalmente generó un mejor clima laboral, mejores niveles de comunicación y desempeño; generando mayor motivación entre los directivos y colaboradores de ESIYS;...". "La primera población estuvo conformada por 9 directivos de ESIYS, empresa que tiene cerca de 10 años de experiencia en el mercado de investigación y seguridad. La segunda población estuvo conformada por 81 colaboradores de ESIYS."

El aporte de esta investigación hace referencia a la mejora en el cumplimiento de los objetivos de la empresa a partir del estudio aplicado en los directivos de esta organización. Mediante las técnicas que posee la Programación Neuro Lingüística (PNL), que es una de las técnicas usadas en el proceso de Coaching, mostrando resultados eficaces en su aplicación.

Pérez Ríos C.K. (2014), realizó la tesis titulada “La Calidad del Servicio y su influencia en los resultados económicos y financieros de la Empresa Restaurante Campestre SAC – Periodo Enero a septiembre 2011 y 2012” Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el título de Contador Público, Chiclayo, Perú. Esta investigación tuvo como objetivos Conocer la situación organizativa y económica de la empresa, a fin de mejorar la rentabilidad. Determinar el nivel de la calidad de servicio en la empresa. La autora concluye que, en este caso los resultados estudiados en la calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo, puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimientos y así superar las expectativas del cliente, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus resultados económicos...”. “La muestra en estudio estuvo conformada por 228 usuarios que acuden al restaurante campestre en la ciudad de Chiclayo. Para la selección de la muestra se utilizó la técnica del muestreo aleatorio simple.”

La autora refiere en su investigación que el servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a las mejoras que ha ido implementando de un periodo a otro, la empresa es consciente que los clientes de hoy son más exigentes, y se requiere de una mayor preparación para la atención al cliente de forma personalizada.

A nivel local encontramos los siguientes antecedentes:

Alvares Yanac T.S. y De la Cruz Acuña Y.N. (2011) realizaron la tesis titulada “Dirección de personal y Atención al cliente en los restaurantes de uno y dos tenedores de la provincia de Huari Región Ancash”, Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, para obtener el grado de Licenciatura en Turismo, Huari, Perú. La investigación se basó en un estudio conformado por una población de 15 mozos de restaurantes de uno y dos tenedores de la provincia de Huari, y una población de 113 clientes, teniendo como herramienta cuestionarios para cada una de las poblaciones, así como guía de entrevista para los 5 dueños de los restaurantes categorizados. Este estudio buscó determinar la problemática que existe en la dirección de personal y cómo afecta ésta el servicio que se le brinda al cliente, con el fin de que los directivos y/o dueños de las empresas de restauración perfeccionen sus actividades y funciones logrando una mejor calidad en la atención al cliente. Los principales problemas que se hallaron fueron que los empresarios contaban solo con conocimientos empíricos lo que daba como resultado una pobre administración y falta de conocimiento en cuanto a la dirección de personal, que se reflejaba en la carencia de liderazgo y la poca preparación del personal para brindar un adecuado servicio. Asimismo, se vio que el interés principal de los empresarios era tener un personal sumiso que trabaje mucho y cobre poco, teniendo además una escasa comunicación y coordinación con el personal.

El estudio realizado permite dar a conocer que uno de los problemas que afrontan las empresas de restauración a nivel local se da en la aplicación de una administración y dirección de personal no adecuada, donde el liderazgo

en el equipo del trabajo no se percibe y esta falta de preparación se refleja en el servicio de atención al cliente.

Sánchez Torres R. N. (2014), desarrollo la tesis titulada “Evaluación de la Calidad del Servicio del Restaurante “El Encuentro” de la Ciudad de Huaraz, utilizando estándares derivados de las Buenas Prácticas, en el año 2014”, Universidad Los Ángeles de Chimbote, para obtener el grado de Licenciatura en Administración Turística, Huaraz, Perú. Esta investigación tuvo como fin evaluar y determinar en qué medida el restaurante “El Encuentro” cumple con los estándares de calidad en su gestión empresarial, ambiental, social, de servicio y de equipamiento, además de dar a conocer la organización de la empresa. Respecto a la gestión administrativa; éste es uno de los puntos más débiles en el restaurante “El Encuentro”, ya que cumple solo con la mitad de los estándares recomendados para tener una dirección óptima. En este aspecto, los puntos que requieren un mayor trabajo para ser mejorados son la dirección recursos humanos, pues existen aún varios aspectos por tomar en cuenta ya que la empresa no cuenta con perfiles de los puestos de trabajo que la ayuden a contar con perfiles ideales; no se tiene un proceso de selección de personal definido, un programa de inducción del personal, ni un programa de capacitación para el personal, pues estos procesos se desarrollan de forma empírica; asimismo, no se cuenta con un cronograma de reuniones; y tampoco se ha establecido un mecanismo para que el personal comunique sus sugerencias sobre el servicio. Para este estudio se contó con la participación de 18 personas que componen el personal del restaurante actualmente.”

Esta investigación permitió conocer los principales problemas organizacionales, en cuanto al personal que conforma el equipo de trabajo de la empresa que no cuenta con la preparación necesaria para desempeñarse en un restaurante, la mayoría su formación llega hasta la educación primaria o secundaria; sin embargo, gracias a que existe una supervisión y dirección constante y se llevan a cabo capacitaciones a cargo de la chef y gerente general, la calidad del restaurante es óptima a pesar de tener la deficiencia antes mencionada

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Coaching:

Encontramos diversas definiciones; ICF (International Coach Federation) (2012), define al coaching como; *“...El coaching consiste en potenciar el crecimiento personal y profesional de los miembros de un equipo entrenando, motivando y trabajando juntos para el logro de los objetivos de la organización.* Lo ejercen personas con altas cualidades y capacidades personales y sociales, que son capaces de crear una situación de confianza, respeto y apoyo que motiva e inspira a la superación laboral.”

León Sánchez y Díaz Paniagua (2013), sustentan que: “El coaching es un paso más en la evolución del liderazgo. Se basa en sacar el máximo potencial de nuestros trabajadores respecto a sus cualidades y capacidades para que después puedan aplicarlo en la empresa. La ventaja fundamental es que la empresa se beneficia de las mejoras del trabajador y el trabajador se siente autorealizado, motivado e implicado con la empresa”.

De acuerdo a Whitmore (2003); “El coaching no es sólo una técnica para que sea aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser”. Y expone que, “es un proceso que consiste en ayudar a una persona a pensar por sí misma, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de suyo el potencial que tiene, su camino al éxito; sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, al deporte, con uno mismo, etc.”.

Pierre Angel y Patrick Amar (2007), señalan que; *“El coaching en ambientes profesionales es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos.* Harvard Business School (2004), define al coaching como; *Es un proceso interactivo mediante el cual jefes y supervisores tratan de solucionar problemas de rendimiento o desarrollar la capacidad de los empleados.* El proceso se basa en la colaboración y está formado por tres componentes: ayuda técnica, apoyo personal y reto individual.”

Otras definiciones señalan; Benoit Mahé (2011). ...”*El coaching explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas y desafía respetuosamente los modelos mentales para desarrollar una nueva perspectiva que permita el descubrimiento de acciones y posibilidades novedosas; también, acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.*”

Por último, se tiene la definición según, Payeras Serra J. (2004). *“Podríamos decir por tanto en términos amplios que coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece. Desde hace aproximadamente dos décadas, este concepto, también se está aplicando a los directivos de las empresas. “...Estos en efecto, deben obtener resultados a través de las personas que gestionan. De aquí que coaching y liderazgo caminan de la mano, y vayan muy unidos uno al otro...”*

Fundamentos teóricos del Coaching

Caby (2012). “Sobre el tema, resulta clásico invocar a Sócrates y reclamar una filiación deportiva. Por legítimas que sean estas dos fuentes, tal como veremos, sería injusto omitir las teorías, conceptos o modelos que han marcado el siglo XX en el ámbito del conocimiento y la psicología. Su influencia se deja sentir en concreto en el coaching cotidiano.”

Sócrates y la mayéutica

...” Sócrates nació en Atenas hacia el 470 a. de C. era el siglo v, el siglo de

Pericles, el gran siglo de los griegos...”

...” Curiosamente, el filósofo, que marcó de forma duradera la historia de la filosofía, no escribió nada. ...” Es “el tábano que, durante todo el día, nunca deja de despertarnos, de aconsejarnos y de reprendernos a cada uno de vosotros”. La mayéutica (literalmente: “arte de alumbrar”) es el tema de un diálogo entre Sócrates y Teeteto en el Teeteto de Platón...”

Caby (2012), En el Menón, Sócrates pone en práctica su arte de la interrogación. Desconcertando a su interlocutor, le lleva a tomar conciencia de su ignorancia y despierta en él una fecunda inquietud. Enfrentado a sí mismo, el interlocutor aprende a conocerse.

La cuna del coaching

Caby (2012). En los años setenta, Timothy Gallwey era profesor de literatura inglesa en la universidad de Harvard, además de capitán del equipo de tenis. Tomó conciencia de la importancia de la mente en este deporte: “Siempre hay una parte interna que juega en tu mente, sin que importe la parte exterior que juegas. El grado de conciencia que tienes de este juego puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la parte exterior”

Ello se tradujo en un replanteamiento de la enseñanza del tenis y en la publicación, en 1975, de *The Inner Game of Tennis*, presentado como un enfoque revolucionario que permitía superar la duda personal, el nerviosismo y las pérdidas de concentración que pueden impedir ganar a un jugador. Sobre el mismo tema, esta obra fue seguida, en 1977, por *Inner Sking*, escrito con Robert Kriegel, y luego, en 1979, por *The Inner Game of Golf*, sólo de Timothy Gallwey, cuya tirada superó el millón de ejemplares.

Del deporte al mundo de la empresa, sólo quedaba dar un paso para liberar a cada cual del “enemigo” que está en nosotros”. Timothy Gallwey y muchos otros lo dieron; nueva forma de enseñanza destinada en su origen a los entrenadores del mundo deportivo (coachs) se convirtió en el coaching.

Conceptos, teorías o modelos del siglo XX

Caby (2012). De abordar este tema, rindamos homenaje a Sigmund Freud. Su vida y su obra particular. *La interpretación de los sueños*, publicada en noviembre de 1899, con una referencia para todos aquellos que, tras sus huellas oponiéndose a él, han explorado ese nuevo continente que él bautizó como “inconsciente”.

Como vamos a ver, esencialmente en Estados Unidos aparecieron en el siglo XX, los conceptos, teorías o modelos en los que se basa el proceso del coaching, aunque sus autores suelen ser europeos llegados a Estados Unidos en plena madurez.

La noción de sistema y el enfoque sistémico

Después de la segunda guerra mundial se desarrolló esta disciplina, que se basa en la cibernética (Norbert Wiener, 1948), y la teoría general de los sistemas (Ludwing von Bertalanffy, 1954).

A la cibernética de Wiener le debemos la noción de bucle de retroacción o feedback.



Fuente: “El coaching...”, Caby (2012).

La retroacción remite a la entrada del sistema información sobre los resultados:

- Es positiva cuando el retorno evoluciona hacia cero (por ejemplo: quiebra de una empresa) o hacia el infinito (por ejemplo: explosión atómica, efecto Larsen) y, en cualquiera de los casos, hacia su propia destrucción.
- Es negativa cuando el retorno de información actúa en sentido contrario al de la transformación. El sistema en este caso oscila en torno a una posición de equilibrio (por ejemplo: regulación de la glucemia).

El enfoque sistémico, como subraya Joël de Rosnay en *Le Macroscopie* “es una nueva metodología que permite reunir y organizar los conocimientos con vistas a una mayor eficacia de acción”. Dicho enfoque halla su aplicación en los múltiples campos...”

Cortés López J.J., (2009), afirma que; “Según la historia, el origen del término coach proviene de Hungría, más concretamente de la ciudad de Kocs. En los siglos XV y XVI esta ciudad fue muy conocida debido a que era usada por muchos viajeros para trasladarse desde Budapest hasta Viena mediante un tipo de carruaje tapado que se llamó *kocsi szekér*, es decir “Carruaje de Kocs.”

Con el tiempo el carruaje de Kocs pasó a llamarse Kocsi que en húngaro suena “Cochi”, de aquí la palabra que usamos nosotros “coche”. El término coach proviene justamente de la palabra coche ya que al igual que el coche nos traslada de un lugar a otro, el coaching de alguna manera también nos traslada del lugar en el que estamos al lugar que nosotros queremos llegar. La única

diferencia es que el coach no carga ni lleva al cliente o coachee al lugar que el cliente quiere, sino que le ayuda a tomar las decisiones para llegar...”

2.2.1.1 Fundamentos del Coaching de origen psicológico

Leonardo Ravier (2005). “En este punto tiene una especial relevancia Viktor Frankl, neurólogo y psiquiatra, creador de la logoterapia (modalidad de psicoterapia que propone que la voluntad de sentido es una motivación primaria del ser humano), como contraposición a las escuelas imperantes a mediados del siglo XX, la del psicoanálisis de Freud y de la psicología individual de Adler.”

...” Voluntad de sentido, expresa la preocupación de Viktor Frankl ante los métodos psicológicos enfocados en la percepción del componente exterior, desvirtuando la idea del animatismo presente en el ser humano, que lo hace único ante el reino vegetal y animal.

Esta teoría se centra principalmente en el ámbito existencial, en dar un sentido a la existencia de cada uno de nosotros, utilizando para ello una comunicación activa y personal para que cada uno identifique y conozca qué es lo que realmente da sentido a su vida.”

...” La logoterapia se centra en la persona, exactamente igual que el coaching, teniendo muy en cuenta la comunicación efectiva, buscando en todo momento centrar los pensamientos y acciones en objetivos y metas, eliminando pensamientos y actuaciones dañinas.”

Leonardo Ravier (2005). “El método fenomenológico enseña que es imprescindible abstenerse de todo prejuicio con los clientes, de forma que sean ellos mismos quienes encuentren sus conciencias más puras. De la misma manera, el coaching se aleja de los conocimientos técnicos para conseguir así que la intuición se manifieste, y poder percibir a la persona como un todo (visión global).

En el desarrollo de la escuela humanista se fusiona la filosofía existencialista y el método fenomenológico. La psicología humanista tiene como centro al ser humano, valora principalmente sus necesidades y motivaciones, mientras no considera tan importantes sus posibles patologías.

El coaching habla el mismo lenguaje de la psicología humanista con conceptos como conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial. La psicología humanista ha influido en gran medida en el coaching, que puede considerarse una evolución de esta corriente. El coaching también tiene influencia del construccionismo: considerar que el pensamiento, el lenguaje y la acción son fundamentales y que determinan el ser y hacer de las personas.

La esencia del coaching viene de muchos siglos atrás, lo que ha permitido su perfeccionamiento y actualización hasta nuestros días, buscando en todo momento la mejora del individuo.”

Influencia de la Filosofía Existencialista (Jean-Paul Sartre)

Uno de los aspectos más importantes del existencialismo y que ha adquirido el coaching es la existencia individual. Por esto los humanos somos

capaces de reflexionar nuestra vida y plantearnos el proyecto de vida que queremos llevar de aquí en adelante.

Antes hemos visto que según Aristóteles para llegar a nuestros objetivos debemos hacerlo mediante la acción, ahora vemos otro aspecto bastante importante del coaching como es la reflexión para saber “qué es lo que queremos” y “cómo vamos a conseguirlo”.

Influencia de la Psicología Humanista (Abraham Maslow)

La Psicología Humanista ha aportado al coaching conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial. Como el coaching se empezó a desarrollar justo en el momento en que la Psicología Humanista entró en decadencia, las aportaciones al coaching son muy numerosas. Aquí mostramos una lista con las más destacadas:

- 1) Valoramos la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
- 2) “Trabajamos” con la conciencia, es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.
- 3) Buscamos significados no explicaciones.
- 4) Las sesiones de coaching son no-directivas. (Carl Rogers)
- 5) El coaching se centra en el cliente, no en los objetivos. En otras palabras, es a través del cliente como trabajamos los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.
- 6) El coaching no enseña, el cliente aprende.
- 7) El coaching se enmarca en la auto superación o autorrealización.
- 8) Hacemos que nuestros clientes se planteen qué quieren llegar a ser.

9) La relación coach – coachee se establece en un marco íntegro de confianza en el otro.

Influencia del entrenamiento deportivo

Es fácilmente apreciable la influencia del deporte viendo que fue en este campo donde empezó a usarse el término coaching antes que en cualquier otro. Timothy Gallwey con su obra *The Inner Game* (1974) desarrolló una metodología deportiva diferente y como decía “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”

John Withmore, uno de los grandes coaches de Europa, estuvo muy influenciado por Gallwey ya que fue Withmore quien difundió su obra por Inglaterra. Los comienzos de Withmore fueron en una escuela de tenis y esquí en la década de los 70`s donde aplicó las teorías aprendidas en *The Inner Game*, es aquí donde aprecia los grandes resultados que se obtenían y por eso, a principios de los años 80 funda la empresa Performance Consultants para aplicar las técnicas de coaching a altos directivos. Withmore desarrolla una metodología propia y modelo de coaching empresarial, los cuales son igual de efectivos en el ámbito individual como en el desarrollo de equipos. Actualmente Performance tiene como clientes a empresas como British Airways & Roche.

A partir de los años 80, el coaching pasa a ser una metodología con identidad propia y cabe destacar que se han desarrollado tres grandes áreas

dentro del mundo del coaching: el coaching personal, el coaching ejecutivo y el coaching empresarial.

En Latinoamérica, los precursores fueron Fernando Flores, Rafael Echevarría y Julio Olaya. Estos tres chilenos crearon una de las líneas de coaching más extendidas en el mundo actualmente, el coaching ontológico.

“...En la actualidad el coaching está sufriendo grandes transformaciones, ya que otras disciplinas como la PNL (Programación Neuro Lingüística), la terapia Gestalt y diversas terapias alternativas están influyendo, con el fin de ayudar en el desarrollo del potencial humano.”

Leonardo Ravier (2005). “Lo que hoy llamamos coaching es producto de una relación que se produce al menos entre dos personas donde se aplican metodologías devenidas de la historia del conocimiento científico e intuitivo de la humanidad, y la realidad individual.”

Román y Ferrandez (2008). “...La orientación del *coaching* es, por tanto, conseguir una apertura de consciencia, el desarrollo de las habilidades, el manejo de los estados de ánimo e instalación de prácticas, además del apoyo para la adquisición de comportamientos y de actitudes adecuadas.

Como es sabido, la mayéutica era el método que utilizaba Sócrates para extraer de sus discípulos el conocimiento que tenían dentro de sí y que aún no habían desarrollado. Este mismo método es el que utilizan los *coachs* con los directivos: los conducen a que aflore en ellos todo el potencial personal y

profesional; ayudándolos a aprender, para que encuentren por sí mismos la solución a sus problemas.”

2.2.1.2 Beneficios del Coaching Empresarial

Román y Ferrandez, (2008). La presencia de un coach en las compañías se está convirtiendo en una de las mejores inversiones debido a que las empresas están comprendiendo la necesidad de sacar el mayor provecho del capital humano.

1. Refuerza las capacidades de cada uno de los empleados, ya que esto repercute en un futuro logro colectivo.
2. Fomenta el trabajo en equipo, ayudando a que los trabajadores de una organización sigan metas y objetivos comunes, con una comunicación efectiva y un mayor entendimiento de uno mismo.
3. Identifica el rol de cada persona dentro de la organización para que así tengan mucho más claro cuáles son sus cargos y funciones. Asimismo, sabrán lo que está permitido y prohibido dentro de la empresa.
4. Ayuda a enfrentar y resolver conflictos mediante el descubrimiento de distintas herramientas. De esa forma mejorar la convivencia superando los obstáculos y, como consecuencia, tener una convivencia más satisfactoria.
5. Prepara a los empleados para los cambios. Es muy importante que estén abiertos a ello y que, por el contrario, no se opongan a lo nuevo por un sentimiento de intranquilidad y pérdida que se suele generar.
6. Crear relaciones de confianza entre los miembros de la organización o la compañía.

7. Menos ausentismo laboral en la medida que el nivel de compromiso que tienen los empleados con la empresa crece.
8. Los empleados y su autoaprendizaje para explotar sus fortalezas y su potencial dentro de la empresa, mejorando sus habilidades para colaborar de forma creativa y efectiva.
9. Como consecuencia de aumentar el nivel de satisfacción laboral y la felicidad de las personas en su trabajo, se obtiene mejores resultados en cantidad y calidad.

2.2.1.3 Tipos de Coaching

Piqueras Gómez (2013). "...El coaching se puede clasificar de diferentes maneras, dependiendo a quien va dirigido y los objetivos que se buscan.

a. Personal

El coaching personal está orientado a personas individuales con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de coaching los individuos pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar en sus metas personales. Estas finalidades pueden ir desde dedicar más tiempo a la familia, acceder a un mejor puesto de trabajo, viajar o la preparación física.

b. Ejecutivo

El coaching ejecutivo está orientado a directivos y ejecutivos que buscan mejorar su desempeño dentro de su ámbito laboral. A pesar de ello, uno de los objetivos del Coaching Ejecutivo es el equilibrio entre la vida privada y la profesional. También podemos clasificar dentro de Coaching Ejecutivo los

servicios de coaching que se realiza a empresarios y emprendedores. En España, el ejecutivo es el que más rápidamente se ha difundido e implantado. Esto es debido a una necesidad de los directivos y ejecutivos de establecer nuevas formas de gestión y dirección de personas, así como autogestión, debido al grado de competitividad y las nuevas exigencias que plantea el mercado actualmente.

c. Empresarial

El coaching empresarial, es aquel que se realiza dentro de la compañía. El coach es el gerente, o un miembro de RRHH que es coach en este caso sería coach interno, y también puede ser una persona contratada para realizar esta función. El coach ha de sacar lo mejor de cada uno de sus empleados, motivarlos, hacerles partícipes del trabajo, y buscar la mejor forma que cada empleado desarrolle su trabajo.

Dentro del Coaching Empresarial Marshall J. Cook (1999), determina los beneficios del mismo. Permite que sus esfuerzos rindan beneficios específicos.

- 1) Ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados. Es importante entender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas.
- 2) Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño. Si los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima hay que averiguar la razón. Lo primero que hace un buen coach es pedir el aporte del empleado y luego

escucharlo. Así es más probable que obtenga el diagnóstico correcto y logre la colaboración del trabajador para llegar a la solución.

- 3) Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio. No se debe pasar por alto una rica fuente potencial de soluciones, los empleados.
- 4) Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento. Haga que los empleados se involucren en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño. Mantenga una mente abierta y guárdese sus suposiciones.
- 5) Ayuda a corregir el comportamiento insatisfactorio. Reúnase con los actores y analice la situación, obtendrá el resultado que desea y ahorrará tiempo.
- 6) Fomenta relaciones laborales productivas. A medida que usted aplica las técnicas de coaching en el lugar de trabajo notará un mejor desempeño de parte de sus empleados y se dará cuenta que éstos colaboran entre sí.
- 7) Centra su atención en brindar asesoría. El coach puede ser un consejero para cualquier trabajador que busque o esté abierto a recibir sus consejos. Debe guiar a los trabajadores a través de los obstáculos.
- 8) Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. Proporcione oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo. Estimula comportamientos de auto coaching. Cuando se brinda asesoría a un empleado para enfrentar un desafío le enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro.

- 9) Mejora el desempeño y la actitud. Al permitir que sus empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en su trabajo, Usted les mejorará su actitud de modo que ningún seminario, charla o libro de autoayuda podrá hacerlo.

d. Ontológico

Este coaching está basado en una rama filosófica llamada Ontología del lenguaje. De lo que se trata, es que las personas lleguen a observar, pensar, sentir y desafiar a los modelos mentales obteniendo resultados en corto plazo. Este tipo de coaching no es eficaz para medio y largo plazo ya que se ve insuficiente como herramienta y, a la larga, puede ser más un estorbo que un beneficio. Es una forma de que las personas obtengan resultados con un coaching para que sean más susceptibles de aplicar otros cambios más importantes, con la confianza de que van a obtener buenos resultados.

El coaching ontológico está dirigido a empresarios, trabajadores, educadores y a todos aquellos que quieran mejorar los resultados de su trabajo a corto plazo y para resolver problemas sencillos (nunca profundos).

2.2.1.4 Características del coaching

Román y Ferrandez (2008). Esencialmente, existen cinco características básicas:

a. La visión es concreta, basada en hechos.

Se focaliza en comportamientos que pueden ser mejorados y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Este solamente puede ser

mejorado cuando puede ser descrito de forma precisa y cuando ambas partes entienden exactamente lo mismo.

b. Existe interactividad. Quien más habla debería ser el *coachee*.

En las conversaciones de coaching se intercambia información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas.

c. La responsabilidad es conjunta, no únicamente del coach

Tanto coach como coachee detentan una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Ambos comparten la responsabilidad de conseguir que la conversación resulte de la máxima utilidad posible.

d. La forma es específica. Existe una estructura.

La forma está determinada por dos factores primordiales: una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera frase en la cual se amplía la información. Posteriormente, esta se focaliza en aspectos específicos, en la medida en que los participantes consigan alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación.

e. El respeto es algo permanente. Lo más importante es el coachee

El líder comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching.

2.2.1.5 Elementos del Coaching

Son los siguientes:

a.- Valores: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

b.- Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

c.- Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

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

2.2.1.6 Proceso del coaching

Román y Ferrandez (2008). El coaching puede desglosarse en tres etapas:

1. Preparación

Toma de contacto con la organización y con el *coachee*. En esta instancia se analiza el contexto y se definen los objetivos.

2. Coaching

Reuniones estructuradas del *coachee* con el *coach* para explorar la situación actual, para diseñar un plan de acción que conduzca al “cliente” a

alcanzar los objetivos. Más adelante, se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.

3. Seguimiento

El coach comprueba el cumplimiento de los objetivos por parte del colaborador y las mejoras conseguidas por éste. A partir de este momento, se planifican futuras acciones.

Existen seis etapas para iniciar un proceso de coaching clásico:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñarle a la persona.
2. Explicar los procesos y las técnicas que las personas tienen que utilizar.
3. Mostrar a la persona como se hace.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proporcionar *feedback* inmediato y específico, ya sea para corregir errores o para reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para alcanzar el éxito.

Posteriormente, examinaremos cómo este modelo básico puede desarrollarse en más profundidad. El coaching está destinado principalmente a:

“Todas las personas con responsabilidad dentro de una organización”

“Todas las personas consideradas “clave”, no solo desde el punto de vista objetivo, sino desde el punto de vista subjetivo.

Cómo desarrollar un proceso de coaching

Román y Ferrandez (2008). Es fundamental la elección de los directivos o de las personas “clave” en los que la organización tiene el interés de realizar un

coaching de desarrollo de la excelencia individual y directiva. Los interesados siempre tienen que estar de acuerdo en realizar el proceso, lo cual – por otra parte- les exigirá un trabajo adicional y ciertos compromisos con su mejora profesional.

A. Proceso de observación

Harvard Business Press, (2009).

a. Primeras conversaciones

En esta instancia se realiza un diagnóstico concreto que detalle el nivel adquirido de cada uno de los hábitos buscados en el directivo. Este diagnóstico se efectuará mediante una conversación personal y, en ocasiones a través de una serie de cuestionarios. Uno de estos cuestionarios mide el nivel de desarrollo que tiene la persona en cada uno de los hábitos directivos, exceptuando el del autodesarrollo, para el cual se administrará un cuestionario de personalidad.

Dicho diagnóstico, obviamente, es siempre personal y absolutamente confidencial, está dirigido únicamente a la persona que va a realizar el proceso de coaching.

b. Conversación de feedback

Se hablará con el directivo para explicarle lo que se ha observado, los hábitos que tiene desarrollados de manera más o menos óptima y aquellos otros en los que conviene que mejore. La finalidad de esta conversación es contrastar si el cliente tiene esa misma percepción de su problemática y si está de acuerdo en trabajar en esos puntos en concreto. En caso de que no exista

coincidencia en ambas ópticas, habría que seguir dialogando con esta persona para ver en qué temas piensa que debería mejorar.

En esta misma conversación, ya se le suministraran las instrucciones para que elabore personalmente su plan de desarrollo.

En la propia conversación para fijar los objetivos de desarrollo a partir del diagnóstico y del plan personal, se realiza un contrato donde el *coach* se compromete a ayudar a la persona a conseguir esos objetivos y, paralelamente, el coachee se compromete a trabajar para el mismo fin.

Hasta aquí, las conversaciones suelen ser de una hora y media de duración. A veces incluso algo más (conversación de diagnóstico, de validación de diagnóstico y de establecimiento de objetivos).

c. Conversaciones de desarrollo

A partir de aquí una serie de conversaciones alrededor de una hora, con un intervalo mensual. En estas ya se trabajará a fondo sobre los objetivos, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando y, en suma, se ira confirmando si el plan de acción trazado es efectivo o no. De no ser así, se revisará el diagnóstico y la manera de trabajar sobre los objetivos, buscando siempre la excelencia en el proceso de *coaching*.

El *coach* siempre queda a disposición del coachee, vía correo electrónico, por ejemplo, pero dentro de un marco previamente prefijado; si no es así el *coach* se convierte en un confesor, en un paño de lágrimas, en un terapeuta del coachee y, claro está, estos roles no tienen nada que ver con el *coaching*.

El proyecto global no será superior a un año, con flexibilidad, según las necesidades. O bien, no superará las cinco conversaciones, también con flexibilidad, en función de cada necesidad específica detectada.

¿Cómo funciona el coaching?

Román y Ferrandez (2008). El coaching funciona a través de una conversación en la cual aparecen compromisos mutuos.

- *Por parte del coachee*: Obtener un resultado superior, honestidad con lo que ocurre y disposición hacia el logro.
- *Por parte del coach*: El resultado que obtendrá su coachee será más elevado que el que lograría el coachee por sí mismo. En ocasiones, los coaches trabajan también con los estados de ánimo (las denominadas “cuestiones de actitud”). “...La intervención de un auténtico coach, ya sea en equipos de trabajo o individualmente con los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva para cualquier organización.

Ibañez Machicao (2011). “Desde el campo de Los Recursos Humanos y orientados en la alta dirección, se puede ver una alineación y coherencia entre la Estrategia y las herramientas y el modelo de gestión y del personal y su conocimiento, los cuales ayudan en que esto se propicie de una manera más natural y eficaz. Alguno de estos modelos con el Coaching, estos enfoques tienen como esencial valorar la importancia de la información y el conocimiento, facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la relación y la aportación de las personas.”

Son los siguientes:

A. Relaciones laborales en la empresa

- **Habilidades de percepción** - La habilidad de percibir señales no idiomáticas, de situarse en la posición del otro, ya sea en sentido literal o figurado, y comprender sus sentimientos y reacciones es una habilidad del jefe líder.
- **Habilidades para escuchar** - Prestar atención, muy especial, a lo que el trabajador dice y como lo dice, y utilizar símbolos idiomáticos para alentar la conversación abierta con el subordinado permite al jefe comprender que las personas terminan de emitir sus opiniones sin interrupción.
- **Manejo de sentimientos** - Estar consciente de los propios sentimientos y las condiciones ambientales que los provocan, utilizar las propias reacciones emocionales como una medida en las situaciones grupales: expresar las emociones como método para aumentar la comunicación y de obtener reacciones emocionales en los demás; reaccionar con espontaneidad; ...”
- **Simpatía** - Desarrollar simpatía con los trabajadores subordinados, además de compartir información sobre uno mismo y alentar a los demás a hacer lo mismo.
- **Evaluaciones** - Dar evaluaciones claras y directas sobre el rendimiento del trabajador. Utilizar esa retroalimentación para modificar la conducta propia.

- **Proveer oportunidades de aprendizaje y mejoramiento de sus habilidades** - Descubra nuevos y mejores caminos que incentiven a sus trabajadores a hacer las cosas (por ejemplo, ofrecerles la posibilidad de capacitarse en diferentes áreas, etcétera).
- **Responder a cada necesidad individual. Mostrar interés. Demostrar una alineación entre las metas del talento humano y las organizacionales** - Es importante explicar de qué manera los trabajadores pueden obtener beneficios individuales al mismo tiempo que se beneficia la institución.
- **Crear un ambiente de mucha confianza y respeto** - El primer paso para crear un ambiente de confianza y respeto es seguir la regla de oro: “Trata a tus trabajadores como tú deseas ser tratado”.

Reconozca que cada persona es única, con sus debilidades y fortalezas, y recompense al trabajador por buenos desempeños, no lo haga por una *performance* baja. Desarrolle un sistema de comunicación abierto y mantenga una línea de información en ambas direcciones.

Además, debe crear trabajos desafiantes, en los que el trabajador tenga oportunidades de avanzar, crecer, tener reconocimiento y sean recompensados.

B. Calidad de vida en el trabajo

- **Comunicación abierta** - que se debe realizar con franqueza, con el propósito de que jefe y trabajador comprendan y lleguen a un acuerdo

para mantener la armonía laboral. Su herramienta fundamental es la retroalimentación de la comunicación positiva.

- **Sistemas equitativos de premios** - Se trata de establecer compensaciones e incentivos económicos para el trabajador que logre los objetivos en la mejor forma y tiempo considerados.
- **Interés por la estabilidad emocional del trabajador** - El talento humano requiere tener una estabilidad emocional para el desempeño de sus tareas en el centro de trabajo. Hace algún tiempo los psicólogos industriales comenzaron a preocuparse por los vínculos entre las emociones del trabajador y su rendimiento laboral, viéndolos determinantes en el nivel de su desempeño. Esta inteligencia emocional hace que el trabajador motivado contagie de entusiasmo a sus compañeros y potencie el rendimiento del equipo del trabajo
- **Participación del subordinado en la toma de decisiones** - El jefe líder, cuando tiene confianza en sus trabajadores y en sí mismo, deja que los asuntos y tareas rutinarias y de menor importancia los decida el subordinado. El ejecutivo moderno es más pensante que operativo; en consecuencia, sabe que el solo debe dedicarse a las labores para las que fue contratado: pensar, proyectar objetivos a largo plazo, diseñar mejoras continuas e innovaciones.

Ámbito De Aplicación Del Coaching

Payeras (2010). "En el esquema que sigue intento analizar por una parte la incidencia directa del coaching según el ámbito al que afecta, ya sea al

individuo o al sistema, y por otra quienes podrían ser los participantes, y también algunos de los contenidos.”

“Si bien con frecuencia el coaching empieza siendo individual, con el tiempo casi siempre pasa a ser colectivo y tiene como base al equipo.”

“...Para que el coaching sea posible hay que tener en cuenta la cultura de la organización, pues es posible que debamos modificar muchas cosas en la forma de proceder actual, en lo que se refiere al estilo de liderazgo, la comunicación, el modelo relacional, etc. De lo contrario en ocasiones nuestra actuación podría incluso ser contracultural. Por ejemplo, no se puede hacer coaching en equipos si el liderazgo imperante es el impositivo, a no ser que haya intenciones serias de modificarlo. Uno de los posibles contenidos del coaching sería precisamente conseguir este reto. “

Ámbito	Participantes	Contenido
I N D I V I D U A L	Gerente y Consultor Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría personal • Proyectos
	Gerente y Consultor Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de problemas de trabajo,...
	Gerente con sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación personal • Integración • Objetivos,...
S I S	Consultor externo con un grupo de Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de equipos • Cambios de comportamiento • Dinámica de grupo • Liderazgo • Dirección por objetivos,...

T É M I C O	Consultor interno o externo con grupos en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas específicos • Gestión de proyectos • Desarrollo de equipos • Plan de sucesiones...
	Gerente y su equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Reorganización • Comportamiento • Dirección por objetivos...

Fuente: Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados, Payeras, (2010).

Aplicaciones del Coaching

a. Liderar equipos

Payeras (2010). No es misión del coach externo dar al cliente un taller sobre trabajo en equipos. Sin embargo, sí puede trabajar con él sobre cuáles son las barreras y resistencias más frecuentes de los miembros del equipo por una parte, y por otra cuáles son las deficiencias que el cliente manifiesta con respecto a sacar el máximo rendimiento posible del mismo. El líder de hecho no existe sin un equipo. Este tema es una de las claves de este libro, por lo que profundizaremos en él en el capítulo sobre liderazgo.

b. Aprender a escuchar y a leer la organización

Con frecuencia, sobre todo desde ciertos estilos de liderazgo, se lee a la organización y a las personas que la componen de forma bastante sesgada. Más que escuchar y leer lo que sucede nos dejamos llevar por percepciones que se asemejan más o menos a nuestra forma de ver las cosas. Es conveniente contrastar estas percepciones a efectos de conseguir leer y escuchar con la mayor objetividad posible a la hora de tomar decisiones.

2.2.1.7 ¿Quién es el coach?

Román y Ferrandez (2008). El coach no es más que una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde este punto de vista, el *coach* es, sin duda, un líder.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso orienta a las personas en el caminar hacia una visión, convirtiéndola en realidad. Para acompañar a la persona en ese camino, precisa una serie de elementos, que a continuación detallamos.

- **Comunicación:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.
- **Apoyo:** Significa apoyar al equipo o a la persona, aportando la ayuda que éste necesita, bien sea con información, con materiales, con consejos o, simplemente, aportando comprensión.
- **Confianza:** El líder permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que están hacen. Señala los éxitos y proporciona reconocimiento.
- **Visión compartida:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de ello, el *coach* previamente ha de emplear el tiempo preciso para explicar en detalle sus metas. La clave es asegurarse de que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿por qué esta meta es tan deseable para el equipo o para la organización?, ¿qué pasos se han de dar para conseguir las metas?, ¿cuándo?

- **Empatía:** Supone comprender el punto de vista de los coachees. Realizar preguntas que revelan la realidad de los miembros del equipo para involucrarse con las personas. El líder no debe asumir que sabe lo que estas piensan y sienten, debe preguntárselo.
- **Recompensa/castigo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan con certeza que los errores no van a ser castigados, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia resultan clave para evitar que el coach simplemente reaccione.
- **Discreción:** Los mejores *coachs* son aquellos que logran mantener la confidencialidad, que conforma la base de la confianza y, por ende, de su credibilidad como líder
- **Respeto:** Es la actitud percibida en el directivo hacia las personas. Un directivo puede mostrar respeto a los miembros de su equipo, pero si esta actitud está en contradicción con su escasa disposición a involucrarse, su poca habilidad para ser paciente, su deficiencia en compartir metas, etc., entonces, todo ello hace que transmita poco respeto.

2.2.1.7.1 Funciones del coach

Entre sus principales aptitudes se encuentran:

- Liderazgo visionario inspirador.
- Selección de talentos.
- Coach de equipos.
- Acompañamiento de *coachees* en situaciones reales.

- Coach del desempeño individual de los vendedores.
- Motivación y guía de desarrollo de carrera.
- Gestión del trabajo en equipo.
- Implementador de estrategias innovadoras.

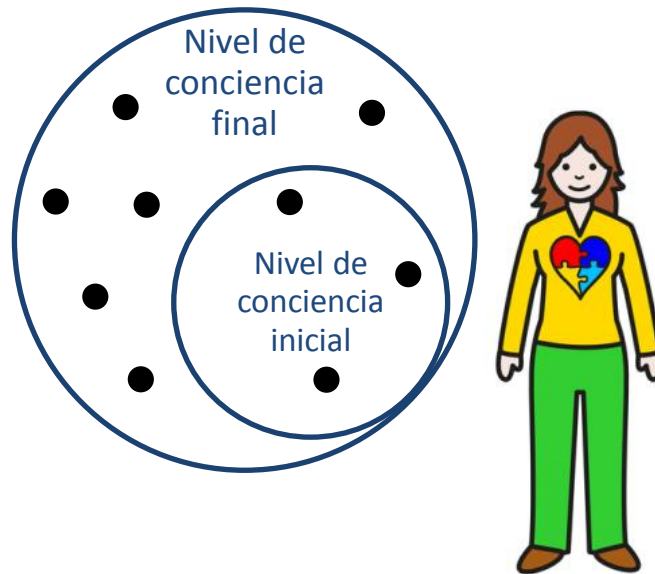
Otros comportamientos básicos del coach:

- **Escucha activa:** Este término se refiere a los comportamientos y actitudes que los *coachs* ponen en juego para transmitir que están escuchando. En esta actividad, están involucrados aspectos verbales y no verbales. Quizá la habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Esto implica a su vez, tratar de comprender lo que el otro está comunicando, en lugar de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si estamos de acuerdo o no.
- **Recopilación de información:** Para el *coach* resulta importante recopilar la suficiente información para obtener resultados positivos. Los *coachs* pueden ayudar a los demás a resolver problemas, conociendo la forma en la que éstos entienden el problema, qué han hecho para resolverlo y la manera en cómo piensan que esos problemas pueden ser resueltos.
- **Reformulación:** Otro comportamiento que ayuda al coach a obtener información es la reformulación. De esta forma, se comunica que se está escuchando, que comprendemos lo que la otra persona dice o siente, que no se le está juzgando y que, en definitiva, estamos interesados en que la otra persona proporcione la información que considere importante.

Reformular significa expresar lo que creemos que el otro dijo y entender los sentimientos que ha expresado.

- **Refuerzo:** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching: la mejora continua del aprendizaje. Expresa la convicción del coach sobre el deseo de las personas de ser competentes. El líder hace hincapié en el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. Realizar afirmaciones durante una interacción de *coaching* puede dirigir la atención hacia dos grupos de habilidades demostradas por la persona: aquellas que la persona ha mostrado en el trabajo y aquellas que la persona muestra durante una interacción de *coaching*.
- **Autorresponsabilidad:** Significa asumir la responsabilidad del propio comportamiento y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de *coaching*. En otras palabras: “Si resultó, tuve responsabilidad en ello”
- **Gestión y liderazgo:** Los *coachs* tienen un compromiso hacia un desempeño superior.

Piqueras Gómez (2013). De una forma más gráfica podemos decir que el coaching crea conciencia consigue que las personas sean más conscientes sobre sí mismos, sobre su situación particular y sobre las opciones de que disponen para lograr sus objetivos.



Fuente: Aprender coaching ¡Es fácil!: Todo lo que necesitas saber sobre el coaching de forma clara, amena y útil. (Piqueras Gómez, 2013)

2.2.1.8 Tipos de coach

Román y Ferrandez (2008). Asimismo, no existe un único formato de coach.

Existen varios modelos de *coach*:

A. Coach externo

Es un proveedor más de la organización. Presenta como particularidad la posesión de una visión o de una perspectiva externa. En este sentido, no existe posibilidad de iniciar juegos de poder o afectivos sobre las personas que rodean al receptor del *coaching*. La variedad de sus experiencias en las distintas organizaciones aporta a este tipo de coach puntos de referencia que lo guían en el acompañamiento de la persona

Una de las limitaciones de esta modalidad de *coaching* se da cuando el coach no ha participado en la determinación de los objetivos y tampoco se encuentra presente en el seguimiento o evolución. Esta situación puede conducir a que el receptor del coaching “afloje” e incluso suspenda el coaching

en curso sin que el coach pueda apoyarse en alguien interno de la organización para ayudar a que el receptor se vuelva a movilizar. Todo ello supone una importante pérdida de recursos, ya que este tipo de coaching suele ser costoso.

B. Coach interno

Se trata de un empleado de la propia organización, sujeto a sus reglas internas. Su fortaleza estriba en que conoce a fondo estas reglas y su punto débil en el propio hecho de haberlas internalizado. Como el *coach* pertenece a la misma empresa que el receptor, posee la misma cultura empresarial. En determinadas ocasiones, puede tener dificultades para ayudar al receptor a adquirir perspectiva en situaciones difíciles, al estar confrontado a las mismas restricciones. Otro aspecto a considerar es la proximidad relacional del *coach* con los superiores y con los compañeros de la empresa receptora. Lo cual puede dificultarle garantizar una verdadera neutralidad afectiva.

Sin embargo, un indudable elemento positivo del *coaching* interno es su permanencia en el tiempo. En efecto, si se desea profundizar en el análisis, uno puede repetir el proceso para consolidar de esta manera un comportamiento aún por mejorar. No obstante, su presencia permanente puede generar un riesgo de dependencia del coachee hacia el *coach*. Como hemos referido, esta dependencia resulta incoherente con uno de los principios básicos del coaching.

C. El directivo coach

Al igual que el coach interno, hablamos en este caso de una persona asalariada y sujeta a las reglas, cultura y juegos políticos de la organización. A

diferencia de este, sin embargo, el directivo *coach* se coloca jerárquicamente en una escala superior y es coach de sus colaboradores. En este sentido posee un doble rol: se centra en los resultados a corto plazo (el **what**) y, al mismo tiempo, es socio de su desarrollo, es decir, se centra en su acompañamiento (el **how**). Ello implica la necesidad de prestar un extremo cuidado para no confundir los roles, ya que para un colaborador puede resultar tremendamente confusa la intervención de este tipo de *coach*.

En ese caso, la clave radica en trabajar en primer lugar con el directivo, para que contemple el *coaching* como una técnica de dirección similar a cualquier otra técnica y evite, de este modo, caer en ambigüedades.

Estas ambigüedades son aún más sensibles si los contactos son diarios, si las personas perteneces al mismo equipo de trabajo y si el lugar donde se realiza el coaching es en la propia oficina del directivo. Conviene, pues, se plenamente consciente de las limitaciones de esta práctica.

2.2.2 Calidad:

2.2.2.1 Conceptos de Calidad

Alcalde (2010). “Según Deming (1989), la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la

adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.”

“Para Juran y Gryna (1993).”La calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.”

“La idea principal que aporta Crosby (1987), es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

“Para García, (2001). La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente. “

La calidad según la norma ISO 9000 (Organización Internacional de Normalización), “El termino *calidad* debe entenderse como el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos

requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente.”

Evolución de las estrategias de la calidad

Alcalde (2010). El concepto de calidad ha ido evolucionando desde sus orígenes, aumentando objetivos y cambiando su orientación hacia la satisfacción plena del cliente.

Comenzó como una necesidad de controlar e inspeccionar hasta convertirse en elemento fundamental para la supervivencia de las empresas.



Fuente: Calidad 2da Edición, Alcalde (2010).

El cliente y la Calidad

En un sistema de producción y distribución el cliente es elemento clave. Los productos y servicios deben satisfacer las necesidades del cliente, ya que de ello depende la supervivencia de las organizaciones empresariales

Los fabricantes o los suministradores de servicios tienen que ser capaces de desarrollar productos y servicios que cumplan con las especificaciones que los clientes demandan.

Factores de influencia de la calidad en la empresa

Da la impresión de que cuando hablamos de Calidad, estamos pensando en la calidad que posee un determinado producto. Hoy en día se trabaja con el concepto de Calidad Total, que implica llevar el concepto de calidad a todos los ámbitos de la empresa.

En la actualidad las empresas forman parte de una red de intereses y dependencia que hace que su margen de acción esté condicionado por los elementos externos. Por un lado, la empresa recibe productos y servicios de sus proveedores y, por otro, vende y atiende a sus clientes. Además, tiene que tener en cuenta las influencias del entorno, como los aspectos sociales y de respeto al medio ambiente.

Factor humano

En la empresa moderna de hoy en día es impensable la idea de: “tú estás para trabajar, que para pensar están otros”. La participación de los trabajadores con sus ideas y sugerencias se hace indispensable en un modelo empresarial donde la creatividad de todas las personas permite la innovación y la mejora constante de los procesos. En este aspecto, se está produciendo una verdadera revolución, considerando a la Calidad como un valor humano.

En la actualidad, cuando hablamos de Calidad, no nos referimos exclusivamente a la del producto o del servicio, sino que tenemos en cuenta la de toda la organización que es capaz de generarlos. Nos referimos fundamentalmente a la Calidad del equipo humano que integra la empresa.

La calidad no se consigue gracias a los expertos en Calidad, sino a la participación activa de todos los miembros de la empresa.

2.2.2.2 Fundamentos de la Calidad en la empresa

Alcalde (2010). Los sistemas de la Calidad en la empresa se basan como mínimo en seis principios, tal como se muestra en la figura:



FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

Fuente: Calidad 2da Edición, Alcalde 2010

A. Orientado al cliente

La supervivencia de una empresa se basa en sus clientes. Sin clientes no hay proyecto empresarial. Un buen sistema de Gestión de Calidad buscará las

mejores estrategias para proporcionar productos que produzcan la máxima satisfacción a los clientes. Un buen servicio de atención al cliente será fundamental para atender los gustos y preferencias. Una excelente herramienta para conseguirlo es la creación de sistemas de medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación, e impulsando el concepto de lealtad y fidelidad.

El cliente es quien decide si un producto o servicio es de Calidad, por lo que sería un error pensar que la Calidad es un valor absoluto o científico. Las preferencias y gustos de los clientes cambian cada vez con más rapidez, así que habrá que estar muy atento para no quedarse rezagado; incluso sería conveniente ir adelantándose a estos cambios, ofreciendo productos innovadores que produzcan el deleite y disfrute de los clientes.

B. Compromiso de toda la organización

No se entiende la implantación de un sistema de Gestión de Calidad sin el total compromiso de la dirección, para así poder ejercer un liderazgo activo sobre toda la organización. El compromiso y la participación de todas las personas a todos los niveles serán de vital importancia, generando un cambio cultural orientado a la Calidad en todas las áreas

La Calidad es una responsabilidad demasiado importante como para dejarla solamente en manos del Departamento de Calidad.

Este nuevo concepto de Calidad no se consigue comprando mejores máquinas, nuevos ordenadores, mejores equipos e instalaciones, sino mediante la verdadera revolución cultural en la forma de hacer la empresa.

El componente humano es básico en una empresa. Lo más importante son las personas. La gente ilusionada, integrada y dispuesta siempre a dar lo mejor de sí constituye una verdadera ventaja competitiva.

C. Prevención

¿Cómo se consigue la Calidad? La respuesta es simple: previniendo los errores, es decir, evitando los errores antes de que se produzcan. De esta forma nos aseguramos de que los factores de producción son los correctos y nos ahorramos el trabajo de realizar una verificación una vez acabado el mismo. La cuestión ahora sería detectar cuáles son las causas que llevan a cometer errores.

Es evidente que, si todos los elementos que se utilizan para obtener un producto o un servicio son los adecuados, conseguiremos productos o servicios sin errores y con calidad.

Para hacer una distinción clara de cuáles son los factores clave que influyen en la obtención de un sistema de producción de calidad vamos a resumirlos en cuatro:

- Personas
- Materiales
- Medios
- Procesos y procedimientos

En relación con el personal, entre las causas de que un trabajo no esté bien hecho podrían aducirse las siguientes:

- No sé hacerlo

- No puedo hacerlo
- No quiero hacerlo

No sé hacerlo se corrige con un plan permanente de formación.

No puedo hacerlo se corrige con una dotación de medios adecuada (herramientas).

No quiero hacerlo se corrige con una implicación real de las personas en lo que hacen, es decir, con motivación.

Aunque parezca asombroso, de todos los factores indicados, quizás el más influyente para conseguir un sistema de producción de calidad sea el de la motivación. Si no se consigue ilusionar e identificar al personal con los objetivos de la empresa y los clientes. Todo lo demás resulta adecuado pero no suficiente.

D. Medida, calibración y trazabilidad

Para saber si lo que estamos haciendo está bien resulta imprescindible la aportación de la metrología. Si no medimos los resultados que estamos obteniendo, ¿cómo vamos a saber si los productos obtenidos se corresponden o no con las especificaciones y requisitos previamente establecidos? Se podría decir que esta tarea es la que se corresponde con “el Control de Calidad”, que utiliza técnicas estadísticas para medir, comparar los resultados con los objetivos propuestos y actuar en el caso de que se aprecien diferencias con el fin de reducirlas y eliminarlas” ...

- Calibración: para medir con la exactitud requerida es necesario que los instrumentos de medida sean fiables. La calibración consiste en comprobar que estos instrumentos miden dentro de un margen que resulte aceptable, para poder así corregir las desviaciones que se produzcan.

- ¿Qué es la trazabilidad?: La posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un producto, así como a lo largo de la cadena de suministros, desde su origen hasta su estado final como artículo de consumo.

Tener un sistema de trazabilidad de un producto significa ser capaz de transmitir y guardar información respecto al producto en cada entrega u operación que se realice con él.

E. Aseguramiento de la calidad

Son todas aquellas acciones planificadas que dan la confianza adecuada para que un producto o servicio cumpla determinados requisitos de calidad. Se trata de:

- Evaluar cómo y por qué se hacen las cosas con auditorias periódicas.
- Documentar cómo se van a hacer
- Registrar los resultados para mostrar que efectivamente se han realizado.
- En situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza con el proveedor.

F. Mejora continua e innovación

La clave del éxito de una organización está en la mejora continua de sus procesos productivos. No se puede conformar con hacer las cosas bien siempre existe una posibilidad de mejorar.

La mejora continua consiste en la creación de un sistema organizado para conseguir cambios continuos en todas las actividades de la empresa que den lugar a un aumento de la Calidad Total de ésta.

Existen dos tipos de mejoras: la mejora continua y la innovación.

- La innovación es una mejora de carácter radical que es implantada por la dirección y que consiste en hacer grandes inversiones en nuevas máquinas y tecnologías.
- Al contrario, la mejora continua es liderada por la dirección y consigue pequeñas mejoras continuas con la implicación de todo el equipo humano de la organización.

2.2.2.3 Servicio de atención al cliente

Alcalde (2010). Es un servicio que se presta a los clientes con el fin de identificar de forma clara sus necesidades cambiantes, así como para aclarar dudas o resolver problemas que pueden surgir con el producto o servicio.

Se estima que más del 20% de los clientes que se retraen de adquirir un producto o servicio lo hace por fallos en la información o de atención por parte de las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta circunstancia, es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, de modo que la persona que recibe la

información no sólo tenga una idea de un producto, sino también del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Para proporcionar con calidad un servicio de atención al cliente será importante:

- ¿Identificar quiénes son nuestros clientes?
 - ¿Qué necesitan?
 - ¿Qué podemos darles?
- ¿Qué es lo que importa a los clientes?
 - **Confianza:** Se cumplen las promesas y se consigue que las cosas salgan bien a la primera
 - **Agilidad:** Se responde con rapidez y se demuestra deseo de agradar
 - **Competencia:** Se tienen los conocimientos y la experiencia necesarios para prestar el servicio.
 - **Cortesía:** Se demuestra consideración y respeto hacia el cliente.
 - **Comunicación:** Se informa al cliente en un lenguaje claro y educado, y se escuchan con atención las dudas.
 - **Credibilidad:** El cliente percibe que puede confiar en las personas que le atienden.
 - **Seguridad:** El cliente se siente seguro
 - **Comprensión:** Se realiza un esfuerzo por comprender las necesidades del cliente y satisfacer sus deseos; se conoce a cada cliente y se le atienden de manera individual.
 - **Elementos materiales:** El aspecto externo de los empleados es el adecuado.

2.2.2.4 Conceptos Básicos de Calidad en el servicio

Pérez Torres, (2010) define: “La calidad es la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente. El objetivo principal consiste no sólo en conseguir calidad en la atención al cliente sino también en lograr la excelencia en el servicio.”

Y continua, Calidad significa brindar al cliente lo que se prometió desde el diseño del producto o servicio. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del cliente, sorprenderle de manera positiva.

Cuando hablamos de ofrecer calidad y excelencia en la atención al cliente existen aspectos que no es posible pasar por alto como la orientación del cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. La empresa conoce las necesidades y requisitos del cliente, así como la forma de entregarles productos o servicios de valor añadido. Este valor puede ser la ayuda que brinda el servicio para resolver algún problema, el asesoramiento antes y después de la compra, la flexibilidad en los pagos, etc. La satisfacción del cliente se mide y analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden en su fidelidad...”

“...La empresa debe poseer una cultura de mejora continua donde se fomente el pensamiento creativo. Esta cultura está centrada en lograr un nivel alto de calidad tanto en la gestión de la empresa como en sus relaciones con los clientes externos. El aprendizaje continuo de la organización y sus trabajadores se sienten involucrados en su trabajo, participan en los controles de calidad y realizan propuestas para la consecución de los objetivos.

El éxito de la empresa depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos que de una u otra forma participan en el logro de los objetivos; por tanto, la empresa debe tener un enfoque de orientación hacia los resultados. La motivación se dirige hacia el alcance de las metas estratégicas de la empresa, comunicadas y compartidas por todos los involucrados.

Tanto el liderazgo como la dirección por objetivos guían a los recursos y esfuerzos de la empresa hacia la consecución de la excelencia. Las políticas y estrategias se despliegan de manera estructurada y sistemática por toda la organización, orientando todas las actividades en la misma dirección. El estilo directivo es participativo y democrático y permite la participación de todos los trabajadores en el diseño y gestión de las metas necesarias para conseguir el éxito de la empresa.

“...Los trabajadores excelentes son los integrantes del personal que poseen conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para conseguir brindar a los clientes una atención excelente. Se sienten parte de un proyecto común, trabajan con entusiasmo y consiguen que los clientes vuelvan a requerir los productos o servicios de la empresa.

2.2.2.5 Calidad y Atención al Cliente

Calidad del Servicio

Uno de los objetivos de esta unidad didáctica es establecer la forma en que las empresas pueden conseguir la calidad del servicio en la atención al cliente.

Para cumplir esta meta es necesario comprender primero que se entiende por calidad y por servicio.

Las empresas realizan publicidad de sus productos y servicios, se dan a conocer e informan a los clientes sobre su oferta. Esta información permite que los clientes puedan comparar las diversas empresas, sus productos o servicios y las ventajas aportadas por el hecho de elegir uno u otro en función de sus necesidades.

De esta forma, los clientes al recibir un servicio o comprar un producto, lo juzgan por su calidad. Sus expectativas se dirigen a recibir servicios de alta calidad y esto les permite cambiar de una organización a otra dependiendo del servicio que reciban.

La calidad permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisface plenamente las expectativas y necesidades de éstos a un precio que refleja el valor real del producto o servicio que los provee.

En la actualidad se convierte en una ventaja para atraer a los clientes y crea la confianza necesaria que facilita la fidelización del comprador.

Las organizaciones que buscan ofrecer calidad deben tener una serie de principios de calidad, independientemente del tipo de producto o servicio que provean.

- **Fortalecer los sistemas y procesos:** Una organización que posee sistemas y procesos de trabajo interdependientes permite responder con mayor rapidez y eficacia a las demandas del mercado y de los clientes a los que se

dirige la empresa. Actualmente, las empresas poseen mayor capacidad de respuesta antes la competencia ya que se han preocupado de optimizar sus procedimientos, utilizar tecnología de vanguardia y contar con trabajadores competentes en su área.

- **Motivar la participación del personal y el trabajo en equipo:** Todos los empleados pueden ayudar a garantizar la buena calidad del servicio. Aquellos trabajadores en contacto directo con los clientes conocen cuáles son sus necesidades, recogen sus sugerencias u opiniones y pueden realizar propuestas de mejora en cuanto al funcionamiento del servicio.

Además, si la empresa trabaja bajo una cultura de servicio, el trabajo en equipo es fundamental para conseguir que surjan mejores ideas de trabajo o innovación con respecto a la oferta que realiza la empresa a sus clientes.

- **Mejorar la coordinación y la comunicación:** El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades. Una adecuada política de comunicación por parte de la empresa, donde la información fluya a todos los niveles, exista la posibilidad de compartir conocimientos y aprendizaje y se escuche las opiniones de los trabajadores, es el elemento clave para lograr este objetivo.

- **Demostrar compromiso por parte del liderazgo:** Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo. Los directivos y líderes de la empresa se convierten en un modelo a seguir, son los primeros que demuestran con su desempeño un trabajo de calidad e invitan

a todos los trabajadores a hacer lo mismo por la empresa. Cuando las empresas venden productos iguales o similares, deben enfatizar el servicio como la herramienta competitiva para posicionarse en el mercado. De esta forma, el servicio como la herramienta competitiva para posicionarse en el mercado. De esta forma, el servicio constituye una distinción clave en el mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden diferenciar por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor.

Los bienes, tangibles o intangibles, son capaces de satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo con su contenido. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos, pues tienen una consistencia material, y son objetos físicos que satisfacen una necesidad determinada del cliente cuando los utiliza.

Los bienes intangibles, denominados servicios, tienen una estructura inmaterial, es decir, son actos que reciben los clientes de la empresa y sus trabajadores. A través de ellos soluciona dificultades, carencias o necesidades particulares.

El servicio, por tanto, se caracteriza por:

- *Es intangible.*
- *Es heterogéneo:* los servicios son prestados por seres humanos; por lo tanto, varían de un proveedor a otro.
- *No existe separación entre la producción y el consumo,* ya que los servicios generalmente se producen al mismo tiempo que se están consumiendo.

- *Caduca*: los servicios, al no ser productos que se puedan almacenar, deben utilizarse en el momento en que estén disponibles.

Toda organización, que produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias a la principal.

La calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

De este modo, puede distinguirse entre la calidad del producto referida al principal y la calidad de servicio referida a las prestaciones accesorias y a la atención hacia los clientes por parte de la empresa.

2.2.3 Desempeño Laboral

De acuerdo con Barcenilla Paz S., El coaching intenta indagar en el conocimiento de sí mismo para de esta forma sacar lo mejor de cada uno, focalizado tanto a nivel individual como de equipos. Por lo tanto, gracias al coaching se puede alcanzar una mejora tanto en el desempeño como en nuestra productividad en el trabajo.

2.2.4 Mejora del rendimiento

Barcenilla Paz S. menciona que, la vida moderna cada vez trae unas exigencias personales y profesionales más elevadas; la necesidad de hacer más y más cosas, de prisa, buscando en todo momento la creatividad, la novedad, planteamientos innovadores y a su vez flexibles. Todo ello exige una adaptación continua y el coaching puede ser clave para lograrlo.

2.2.5 Reorientación

Barcenilla Paz S. afirma que, El coaching ayuda a conocer el potencial del que se dispone, los recursos y capacidades. A través de esta técnica es fácil reorientar la vida laboral, personal o quizás todo lo que se hace. Muchas personas después de pasar media vida trabajando en algo que no les llena, pero que ofrecía compensaciones económicas interesantes, se dan cuenta de que hubieran sido mucho más felices ganando menos dinero y dedicándose a otras cosas.

El coaching da la oportunidad de que esto no pase, priorizando los objetivos y las metas que mejor satisfagan como personas.

2.3 Definición de Términos Básicos

Animatismo: Es una de las formas de expresiones religiosas tribales, definida por la antropología cultural actual, como la atribución de poderes mágicos y conciencia humana a los objetos inanimados, personificando las representaciones animadas impersonales de la naturaleza. Ravier (2005)

Atención al cliente: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. Humberto Serna Gómez (2006).

Calidad del servicio La calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

Calidad: Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos". Crosby (1987)

Capacidad: Es el producto de los talentos por la energía de que disponemos para aplicarlos a una tarea.

Coach: Persona que realiza el proceso de coaching a un cliente. El coach no requiere un conocimiento experto del problema de su cliente. Más que ofrecer respuestas, formula preguntas, ayudando a explorar el presente y a diseñar el futuro. Caby (2007)

Coachee: Cliente / persona que recibe un proceso de coaching. International Association of Coaching (IAC).

Coaching empresarial: El coaching empresarial, es aquel que se realiza dentro de la compañía. El coach es el gerente, o un miembro de RRHH que es coach en este caso sería coach interno, y también puede ser una persona contratada para realizar esta función. JJ. Cortés López (2009).

Coaching sistémico: Orientado al proceso de transformación de personas, equipos y organizaciones. En este tipo de coaching se mira todo el sistema en el que esta insertada la persona. Por ello es especialmente orientado empresas, equipos, grupos familiares.

Coaching: Para la International Coach Federation (ICF), "El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas.

Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

Competencia: Actualmente las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. Tobón (2013)

Construccionismo: El construccionismo en pedagogía es una teoría del aprendizaje desarrollada por Seymour Papert que destaca la importancia de la acción, es decir del proceder activo en el proceso de aprendizaje. Se inspira en las ideas de la psicología constructivista y de igual modo parte del supuesto de que, para que se produzca aprendizaje, el conocimiento debe ser construido (o reconstruido) por el propio sujeto que aprende a través de la acción, de modo que no es algo que simplemente se pueda transmitir. Seymour Papert (1980)

Consulting o Consultoría: La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. Milan Kubr (2008)

Equipo de trabajo: Un equipo es un conjunto de personas que comparten una serie de valores básicos, unidas por una serie de vínculos y por una organización común. León S. y Díaz P. (2013)

Estrategia: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". Koontz, H. (1991).

Evaluación 360°: Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme la empresa puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa. Zuñiga Bernal (2015).

Feedback o Retroalimentación: Zeus y Skiffington (2000), aportan una serie de reflexiones importantes a este tema. En primer lugar definen feedback como es *lo* que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta. Arcas (2004).

Fenomenológico: La fenomenología es una corriente filosófica, muy amplia y diversa, por lo que difícilmente valdrá una sola definición para todas sus vertientes. Sin embargo, es posible caracterizarla como un movimiento

filosófico que llama a resolver todos los problemas filosóficos apelando a la experiencia intuitiva o evidente, que es aquella en la que las cosas se muestran de la manera más originaria o patente. Edmund Husserl (1983).

Liderazgo: La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Idalberto Chiavenato (2000).

Logoterapia: La logoterapia es una psicoterapia que propone que la voluntad de sentido es la motivación primaria del ser humano, una dimensión psicológica inexplorada por paradigmas psicoterapéuticos anteriores, y que la atención clínica a ella es esencial para la recuperación integral del paciente.

Management: Management es un órgano multipropósito que maneja un negocio y maneja gerentes y maneja trabajadores y trabajo". Peter F. Drucker (1954). Management es la fuerza que conduce, guía y dirige una organización en el logro de un objetivo predeterminado. J.N. Schulze (1965).

Mentoring: Es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. Harvard Business Essentials (2005).

Motivación: La motivación es un término que designa los determinantes de iniciar un esfuerzo para realizar una determinada tarea, la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo y la decisión de persistir en el desarrollo de ese esfuerzo durante un determinado periodo de tiempo. Campbell y Pritchard (1976).

Rapport/Sintonía: El Rapport o colaboración y compenetración entre Edor. y cliente, se ha definido como la alianza o establecimiento de una relación de trabajo en la que ambos pueden expresar abiertamente y sin dificultades sus pensamientos y sentimientos, aun cuando sean difíciles o complejos. Miller (2010).

Restauración gastronómica: La Restauración es una actividad compleja, llena de matices y dificultades, que hay que superar continuamente. Cada oferta de Restauración tiene que tener un tratamiento singular, por sencilla que nos parezca, y es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que conviertan a cada negocio del área de comidas y bebidas en una ventaja competitiva respecto a los demás. Gallego (2002).

Servicio: *"Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico"*. Kotler, Bloom y Hayes (2004).

Toma de decisiones: Es el "proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción", Hellriegel, y Slocum (2004).

Trabajo en equipo: Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith. (1993)

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados del cuestionario aplicado al personal del Restaurante “El Encuentro”

3.1.1 PRIMERA PARTE ENCUESTA:

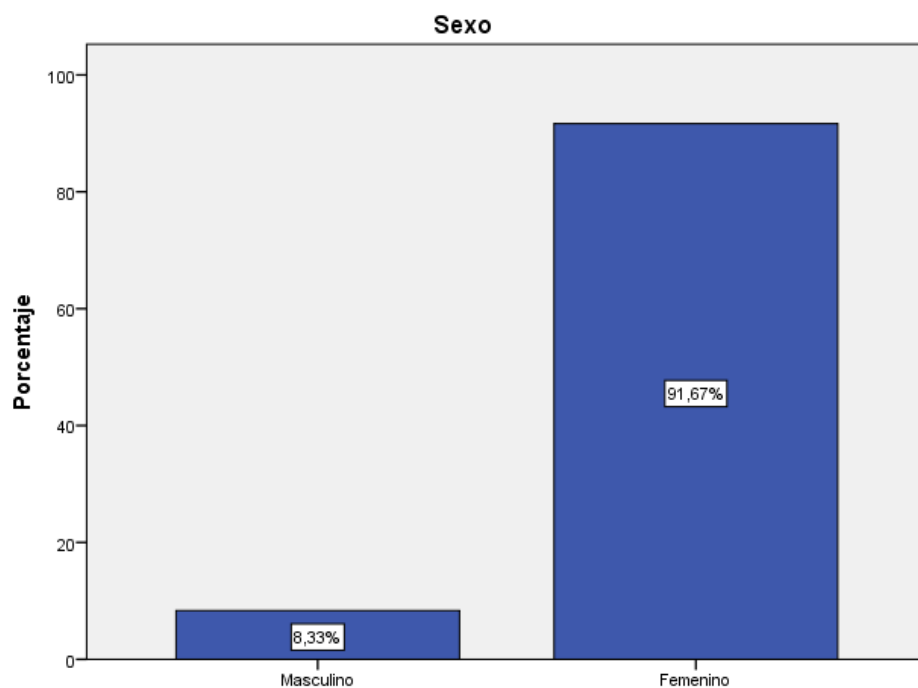
1. Sexo

Tabla n° 01: Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	1	8,3	8,3	8,3
Femenino	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 01. Sexo



El 91.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 son de género femenino.

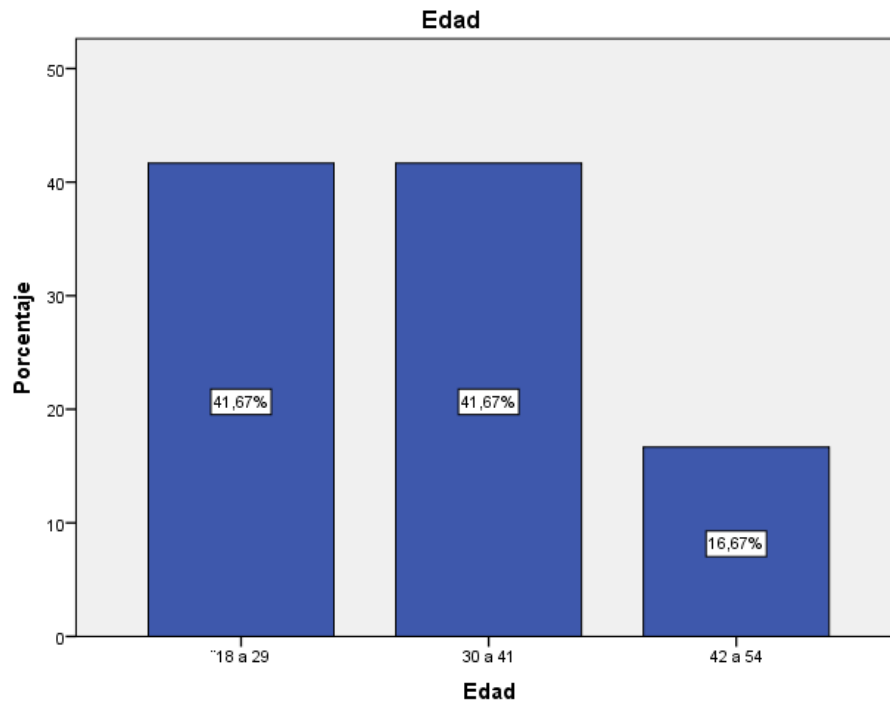
2. Edad

Tabla n° 02 Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 18 a 29	5	41,7	41,7	41,7
30 a 41	5	41,7	41,7	83,3
42 a 54	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 02. Edad



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 tienen edades comprendidas entre 18 a 29 y de 30 a 41.

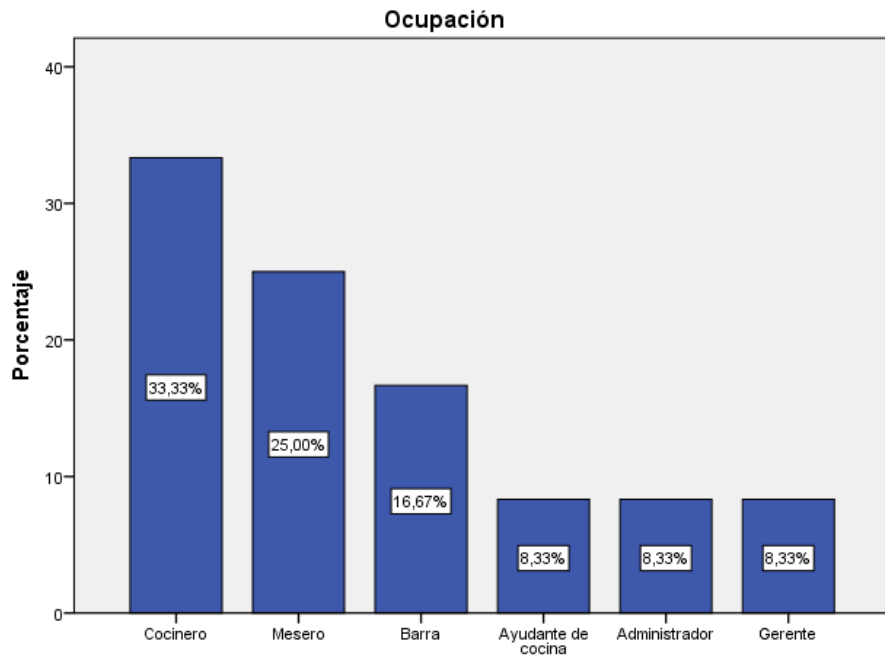
3. Ocupación

Tabla n° 03: Ocupación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Cocinero	4	33,3	33,3	33,3
Mesero	3	25,0	25,0	58,3
Barra	2	16,7	16,7	75,0
Ayudante de cocina	1	8,3	8,3	83,3
Administrador	1	8,3	8,3	91,7
Gerente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 03. Ocupación



El 33.3% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 tienen la ocupación de cocineros, mientras que el 25% son meseros.

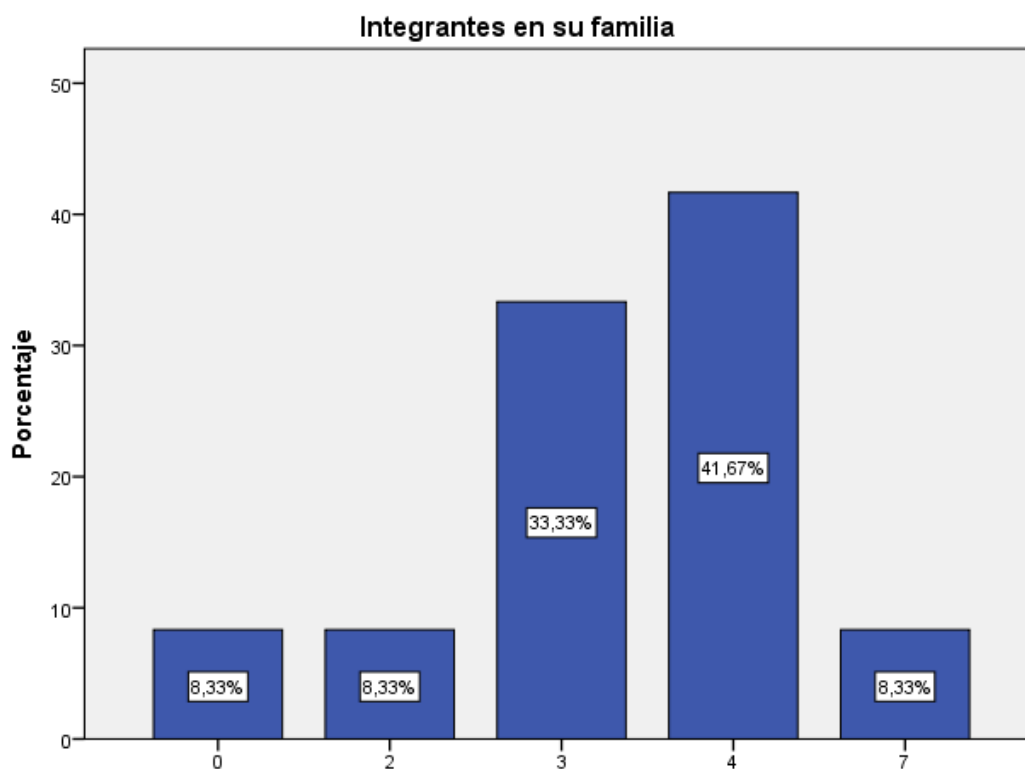
4. Integrantes en su familia

Tabla n° 04: Integrantes en su familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	1	8,3	8,3	8,3
2	1	8,3	8,3	16,7
3	4	33,3	33,3	50,0
4	5	41,7	41,7	91,7
7	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 04. Integrantes en su familia



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 tienen 4 integrantes en sus familias.

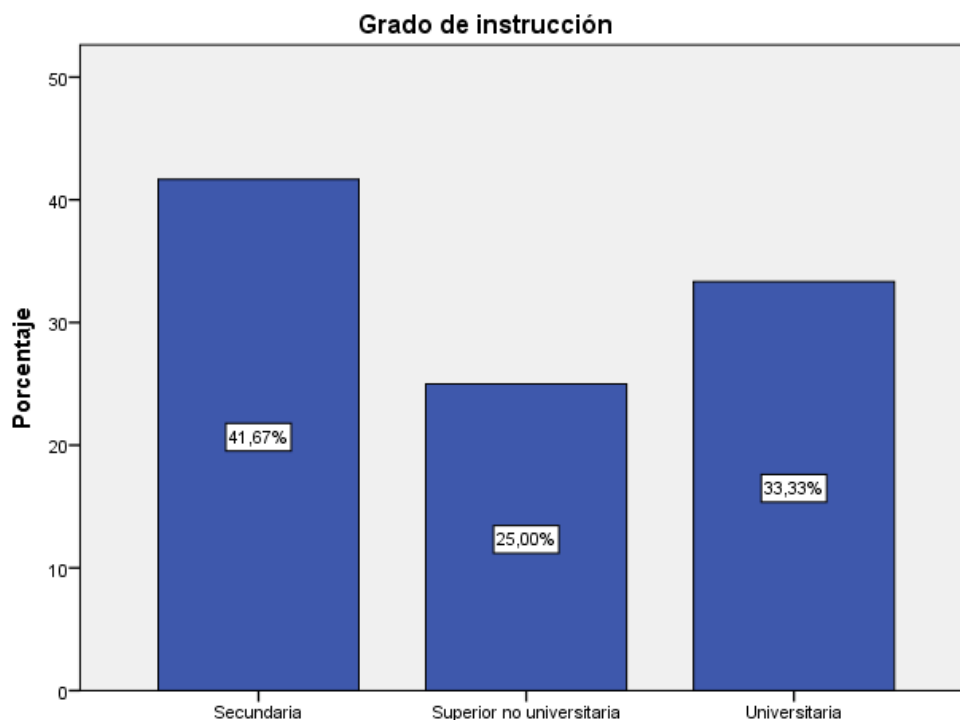
5. Grado de instrucción

Tabla n° 05: Grado de instrucción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Secundaria	5	41,7	41,7	41,7
Superior no universitaria	3	25,0	25,0	66,7
Universitaria	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 05. Grado de instrucción



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 tiene el grado de secundaria completa y un 33.3% tiene estudios universitarios.

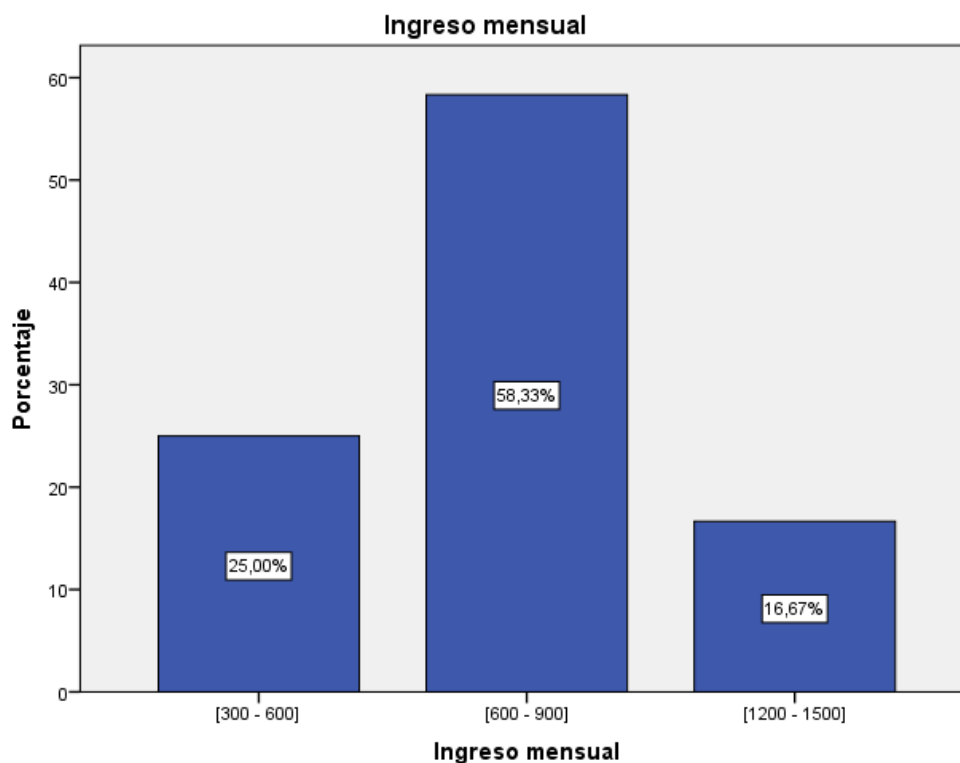
6. Ingreso mensual

Tabla n° 06: Ingreso mensual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido [300 - 600]	3	25,0	25,0	25,0
[600 - 900]	7	58,3	58,3	83,3
[1200 - 1500]	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 06. Ingreso mensual



El 58.33% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 tiene ingresos mensuales comprendidos entre 600 a 900 soles y un 25% lo comprende entre 300 a 600 soles.

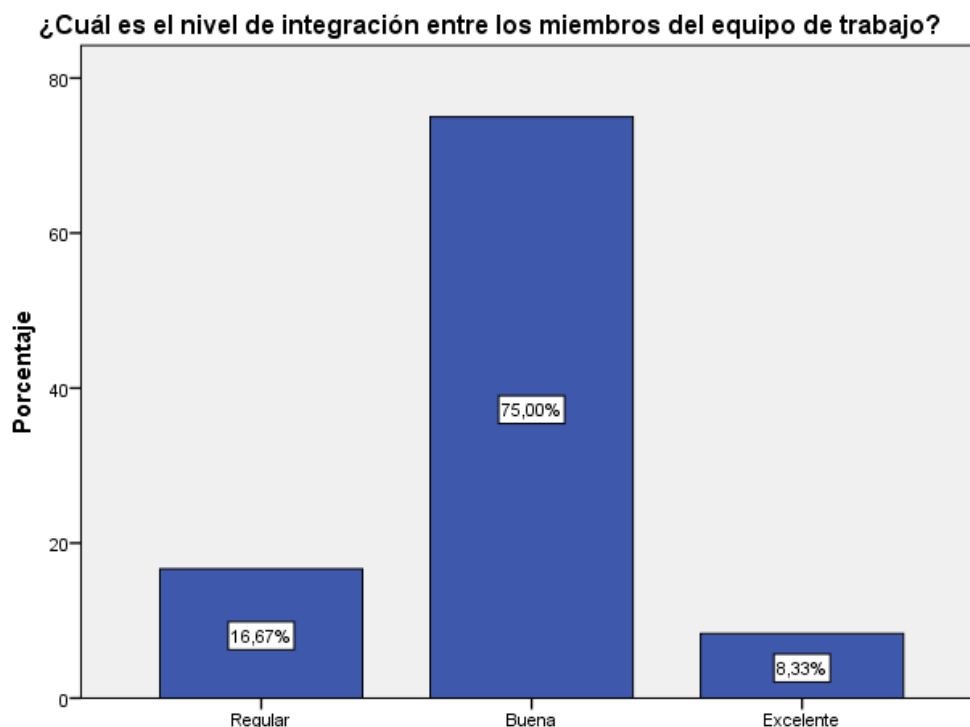
7. ¿Cuál es el nivel de integración entre los miembros del equipo de trabajo?

Tabla n° 07: ¿Cuál es el nivel de integración entre los miembros del equipo de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	16,7	16,7	16,7
Buena	9	75,0	75,0	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 07. Nivel de integración entre los miembros del equipo de trabajo.



El 75% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 creen que el nivel de integración entre los miembros del equipo de trabajo es bueno.

8. ¿Cuál es el nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad total al cliente?

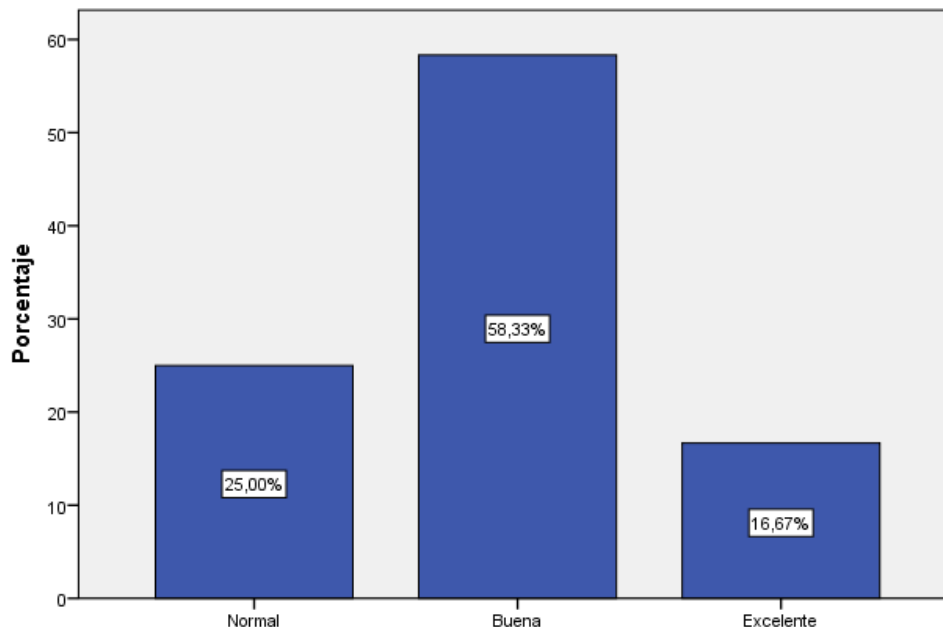
Tabla n° 08: ¿Cuál es el nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad total al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	3	25,0	25,0	25,0
Buena	7	58,3	58,3	83,3
Excelente	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 08: ¿Cuál es el nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad total al cliente?

¿Cuál es el nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad total al cliente?



El 58.33% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 creen que el nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad al cliente es bueno.

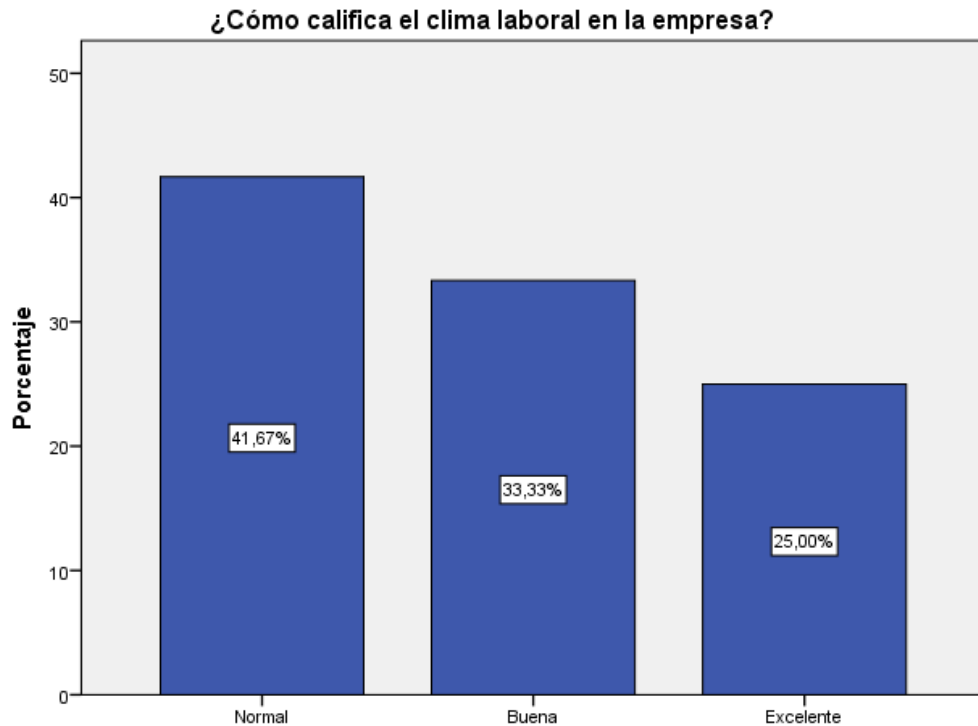
9. ¿Cómo califica el clima laboral en la empresa?

Tabla n° 09: ¿Cómo califica el clima laboral en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	5	41,7	41,7	41,7
Buena	4	33,3	33,3	75,0
Excelente	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 09. Calificación del clima laboral



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 califican al clima laboral de la empresa como normal.

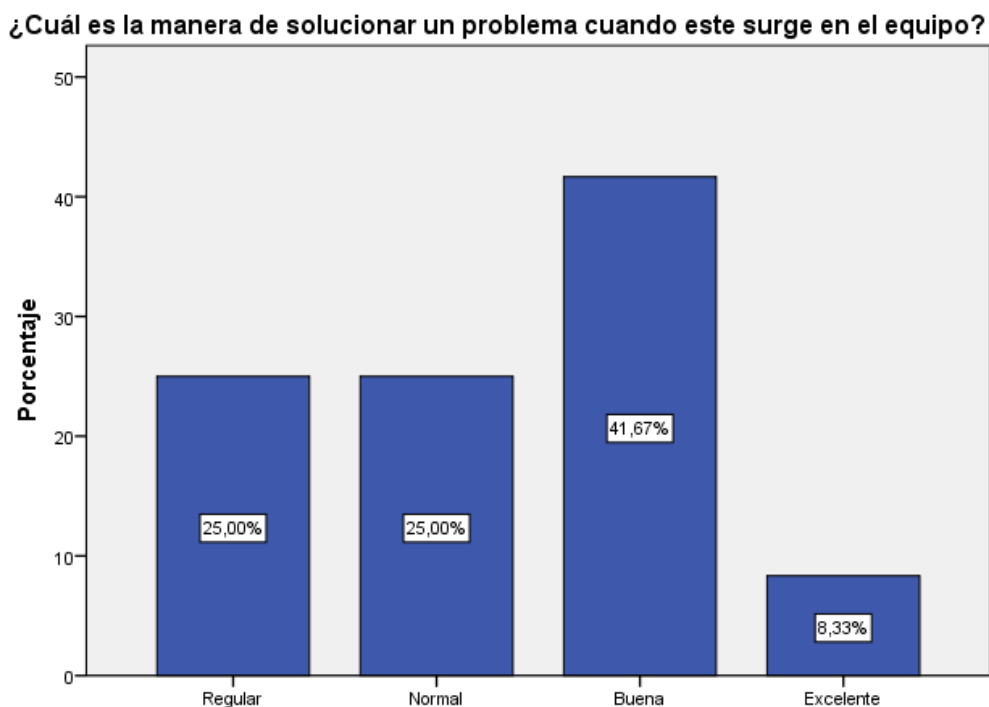
10. ¿Cuál es la manera de solucionar un problema cuando este surge en el equipo?

Tabla n° 10: ¿Cuál es la manera de solucionar un problema cuando este surge en el equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	3	25,0	25,0	25,0
Normal	3	25,0	25,0	50,0
Buena	5	41,7	41,7	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 10. Manera de solucionar un problema cuando este surge en el equipo.



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 creen que la manera de solucionar un problema cuando este surge en el equipo es buena.

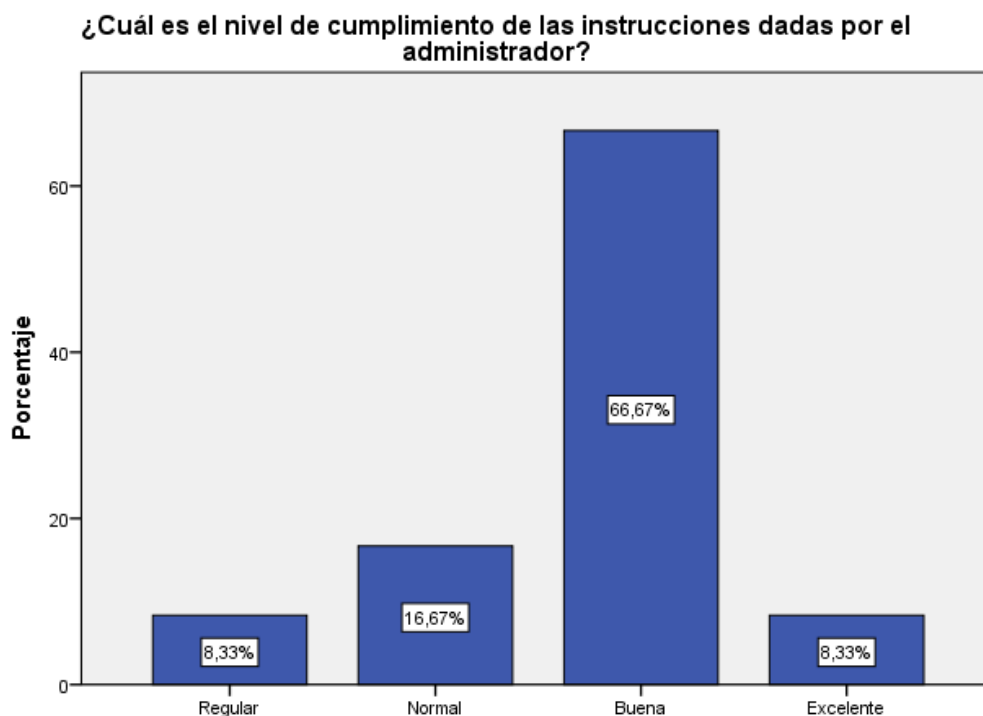
11. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las instrucciones dadas por el administrador?

Tabla n° 11: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las instrucciones dadas por el administrador?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	1	8,3	8,3	8,3
Normal	2	16,7	16,7	25,0
Buena	8	66,7	66,7	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 11. Nivel de cumplimiento de las instrucciones dadas por el administrador



El 66.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 creen que el nivel de cumplimiento de las instrucciones dadas por el administrador es bueno.

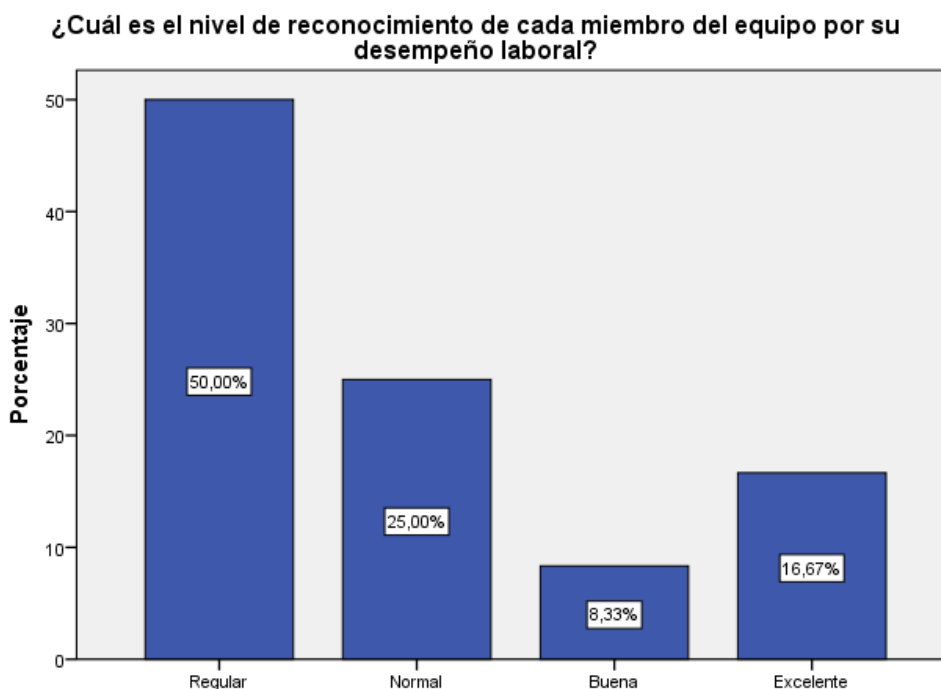
12. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento de cada miembro del equipo por su desempeño laboral?

Tabla n° 12: ¿Cuál es el nivel de reconocimiento de cada miembro del equipo por su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	6	50,0	50,0	50,0
Normal	3	25,0	25,0	75,0
Buena	1	8,3	8,3	83,3
Excelente	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 12. Nivel de reconocimiento de cada miembro del equipo por su desempeño laboral



El 50.0% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 creen que el nivel de reconocimiento de cada miembro del equipo por su desempeño laboral es regular.

13. ¿Cómo considera la importancia de sus habilidades para el equipo de trabajo?

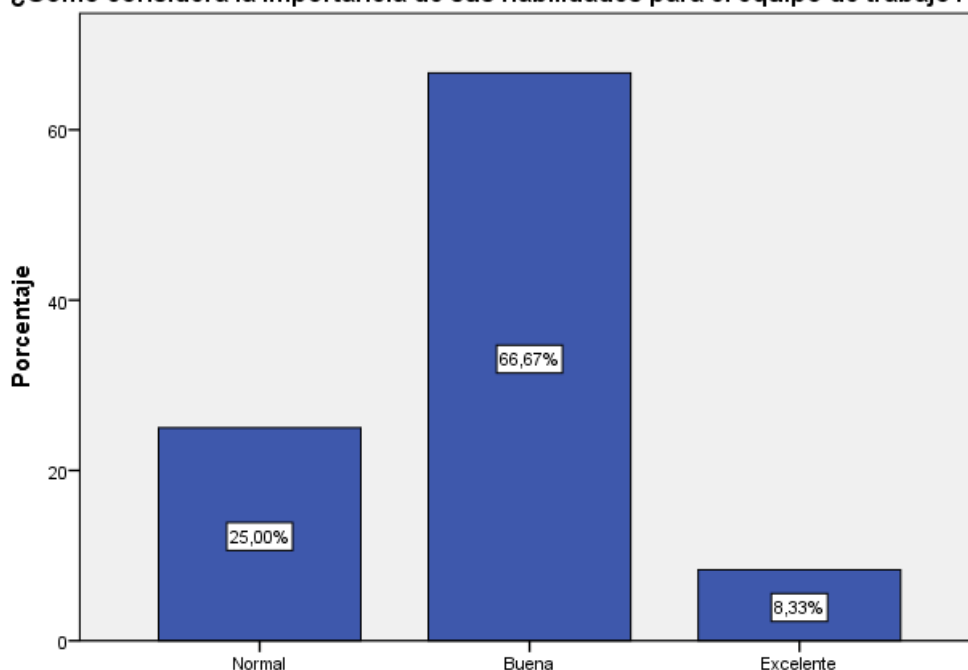
Tabla n° 13: ¿Cómo considera la importancia de sus habilidades para el equipo de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	3	25,0	25,0	25,0
Buena	8	66,7	66,7	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 13. Importancia de sus habilidades para el equipo de trabajo.

¿Cómo considera la importancia de sus habilidades para el equipo de trabajo?



El 66.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que la importancia de sus habilidades para el equipo de trabajo es buena.

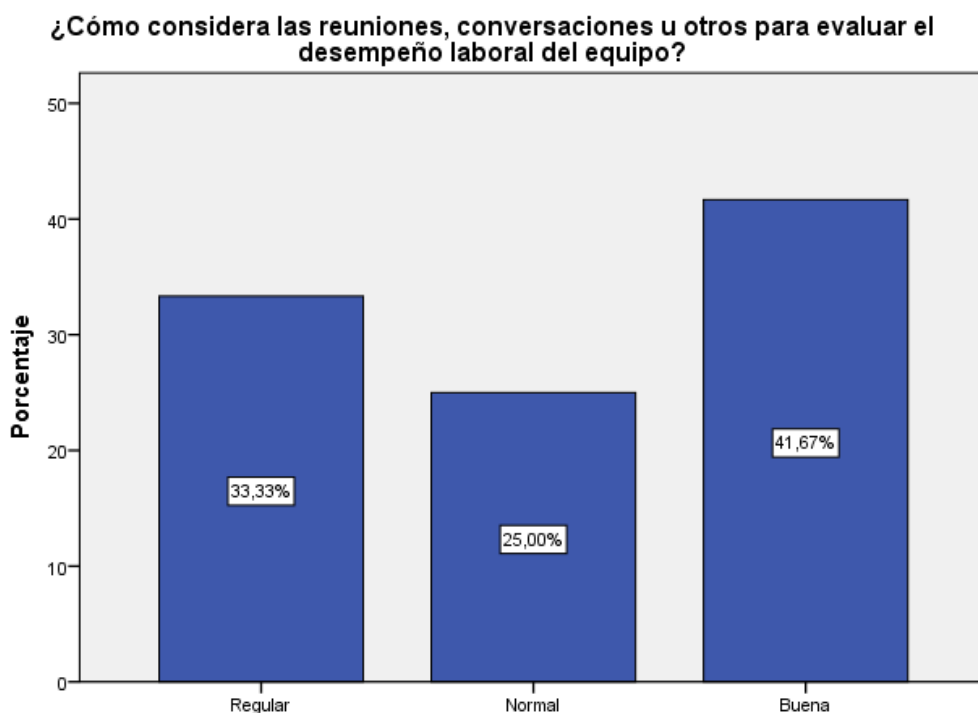
14. ¿Cómo considera las reuniones, conversaciones u otros para evaluar el desempeño laboral del equipo?

Tabla n° 14: ¿Cómo considera las reuniones, conversaciones u otros para evaluar el desempeño laboral del equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	4	33,3	33,3	33,3
Normal	3	25,0	25,0	58,3
Buena	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N ° 14: ¿Cómo considera las reuniones, conversaciones u otros para evaluar el desempeño laboral del equipo?



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que las reuniones, conversaciones u otros para evaluar el desempeño laboral del equipo son buenas.

15. ¿Cómo son los resultados acordados en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa?

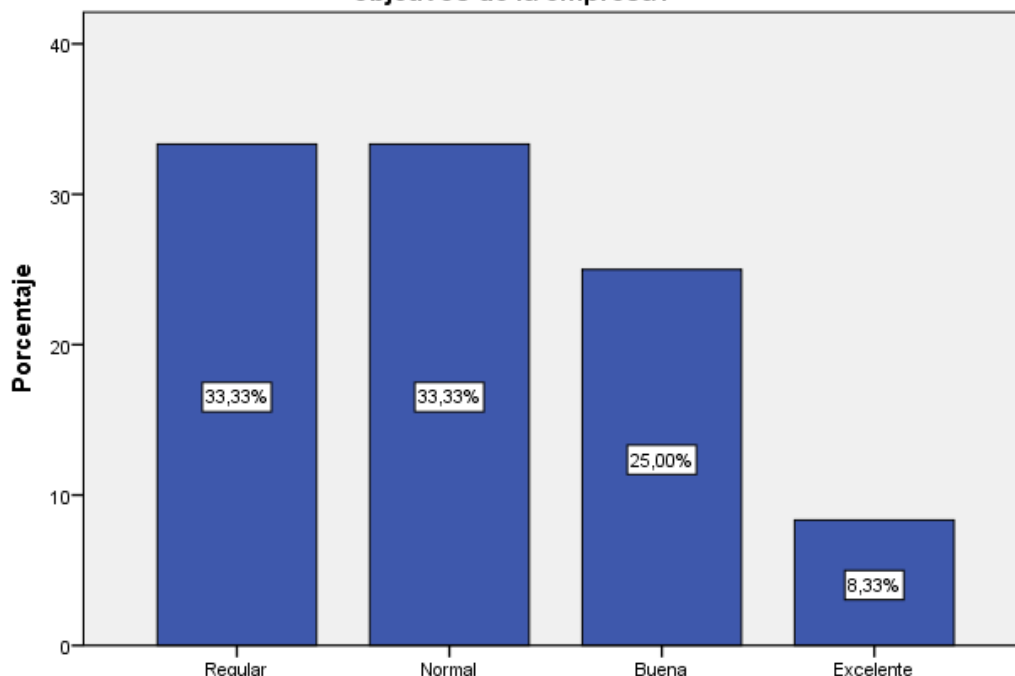
Tabla n° 15: ¿Cómo son los resultados acordados en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	4	33,3	33,3	33,3
Normal	4	33,3	33,3	66,7
Buena	3	25,0	25,0	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 15: ¿Cómo son los resultados acordados en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa?

¿Cómo son los resultados acordados en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa?



El 33.33% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 creen que el resultado acordado en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa es regular y normal (en la misma proporción).

16. ¿Cómo califica las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la calidad en la atención al cliente?

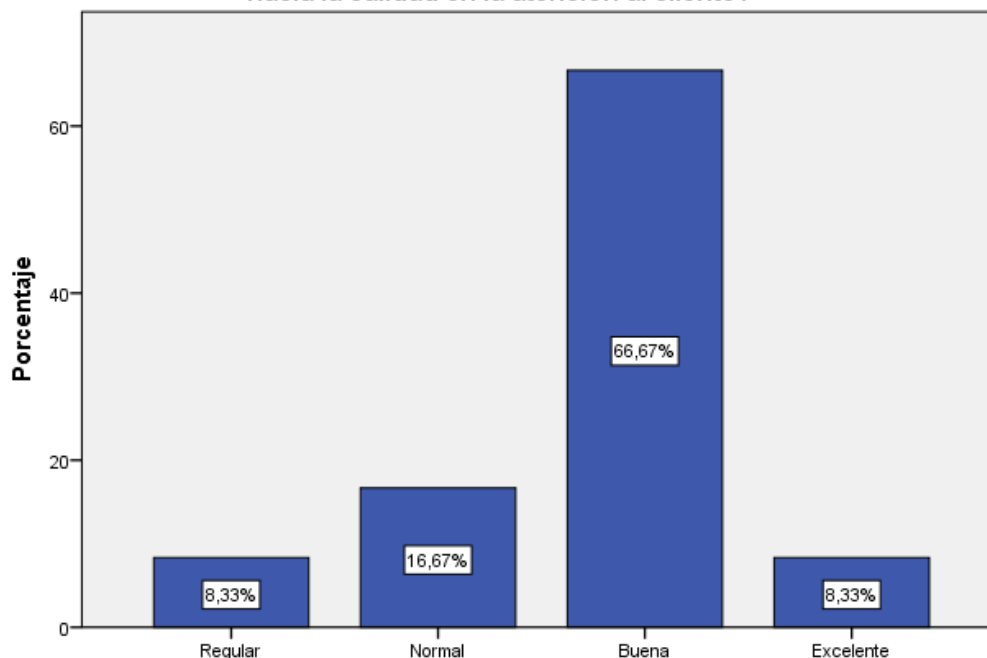
Tabla n° 16: ¿Cómo califica las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la calidad en la atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	1	8,3	8,3	8,3
Normal	2	16,7	16,7	25,0
Buena	8	66,7	66,7	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 16. Calificación de las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la calidad en la atención al cliente.

¿Cómo califica las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la calidad en la atención al cliente?



El 66.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 califican a las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la calidad en la atención al cliente es buena.

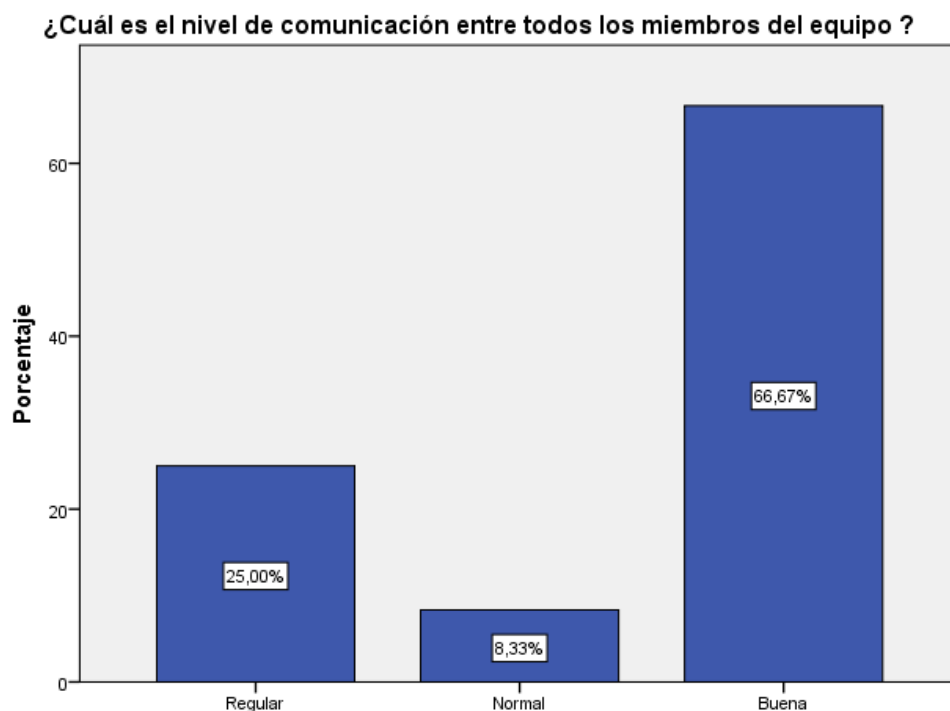
17. ¿Cuál es el nivel de comunicación entre todos los miembros del equipo?

Tabla n° 17: ¿Cuál es el nivel de comunicación entre todos los miembros del equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	3	25,0	25,0	25,0
Normal	1	8,3	8,3	33,3
Buena	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 17: ¿Cuál es el nivel de comunicación entre todos los miembros del equipo?



El 66.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que el nivel de comunicación entre todos los miembros del equipo es buena.

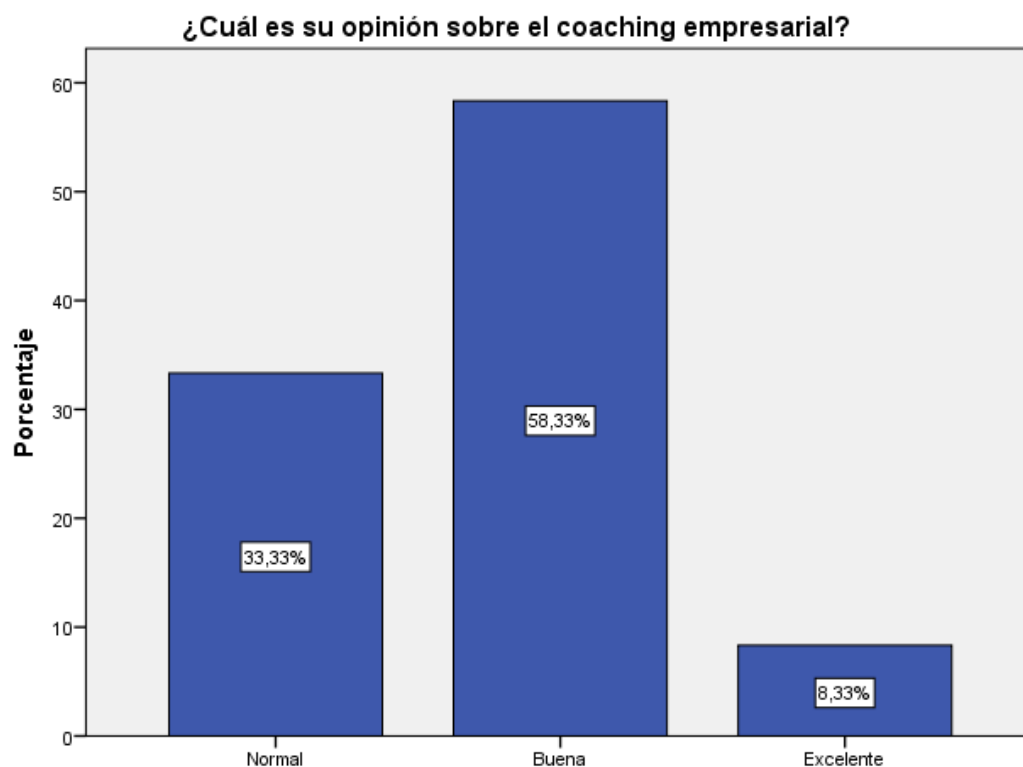
18. ¿Cuál es su opinión sobre el coaching empresarial?

Tabla n° 18: ¿Cuál es su opinión sobre el coaching empresarial?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	4	33,3	33,3	33,3
Buena	7	58,3	58,3	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 18. Opinión sobre el coaching empresarial.



El 58.33 % de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 opinan que el coaching empresarial es bueno.

19. ¿La motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente es?

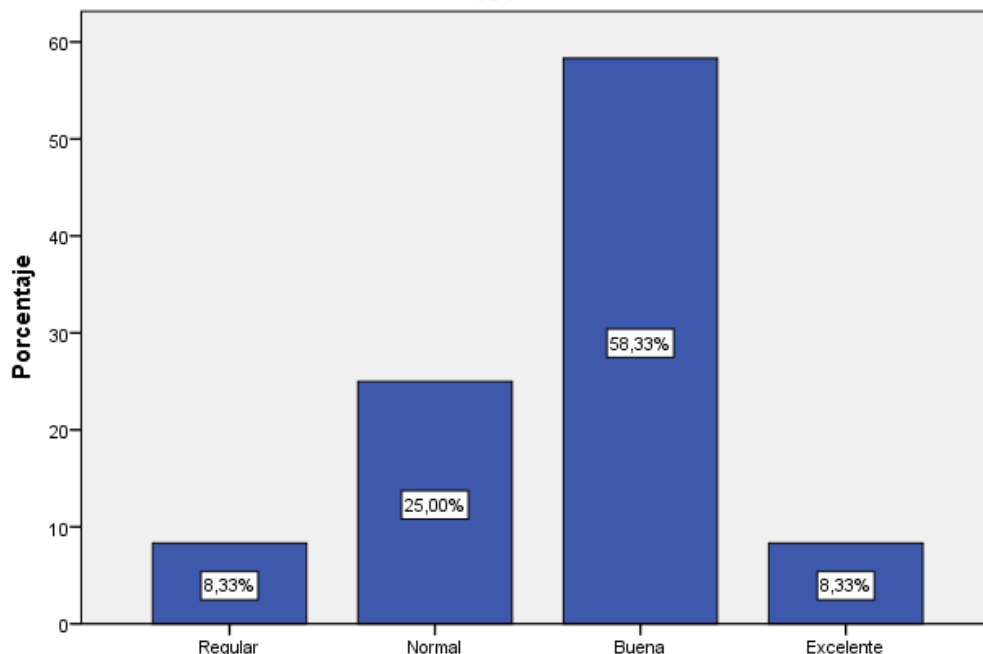
Tabla n° 19: ¿La motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	1	8,3	8,3	8,3
Normal	3	25,0	25,0	33,3
Buena	7	58,3	58,3	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 19. Motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente.

¿La motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente es?



El 58.33% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que la motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente es bueno.

20. ¿El concepto de "calidad en el servicio de atención al cliente" que debe brindar el restaurante para Ud. es?

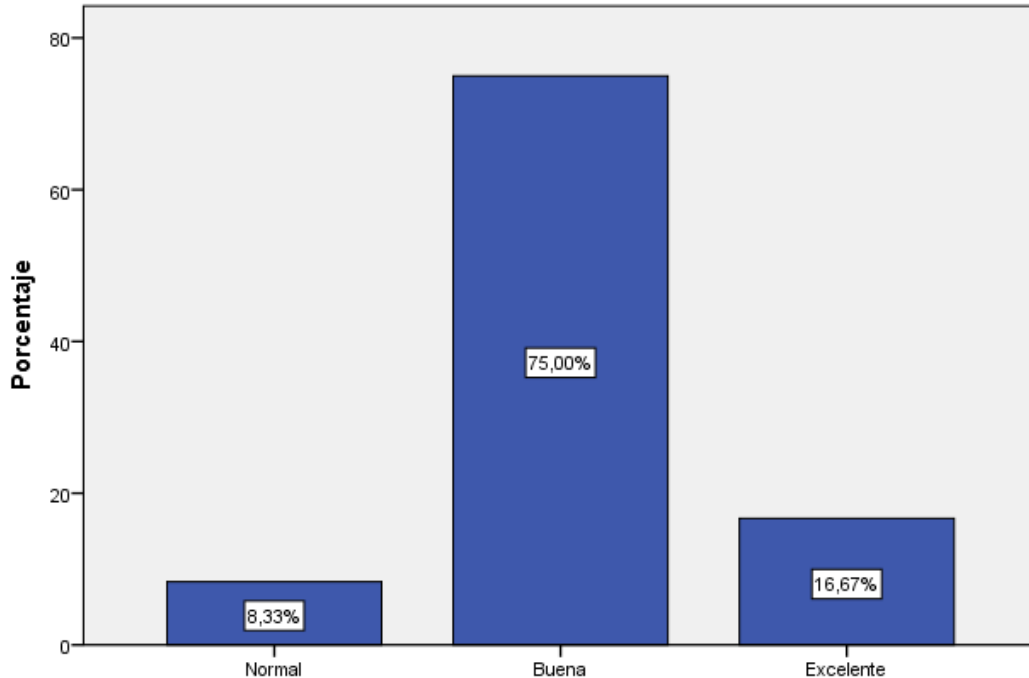
Tabla n° 20: ¿El concepto de "calidad en el servicio de atención al cliente" que debe brindar el restaurante para Ud. es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	1	8,3	8,3	8,3
Buena	9	75,0	75,0	83,3
Excelente	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 20. Concepto de "calidad en el servicio de atención al cliente" que debe brindar el restaurante

¿El concepto de "calidad en el servicio de atención al cliente" que debe brindar el restaurante para ud. es?



El 75.0% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que el concepto de “calidad en el servicio de atención al cliente” que debe brindar el restaurante es bueno.

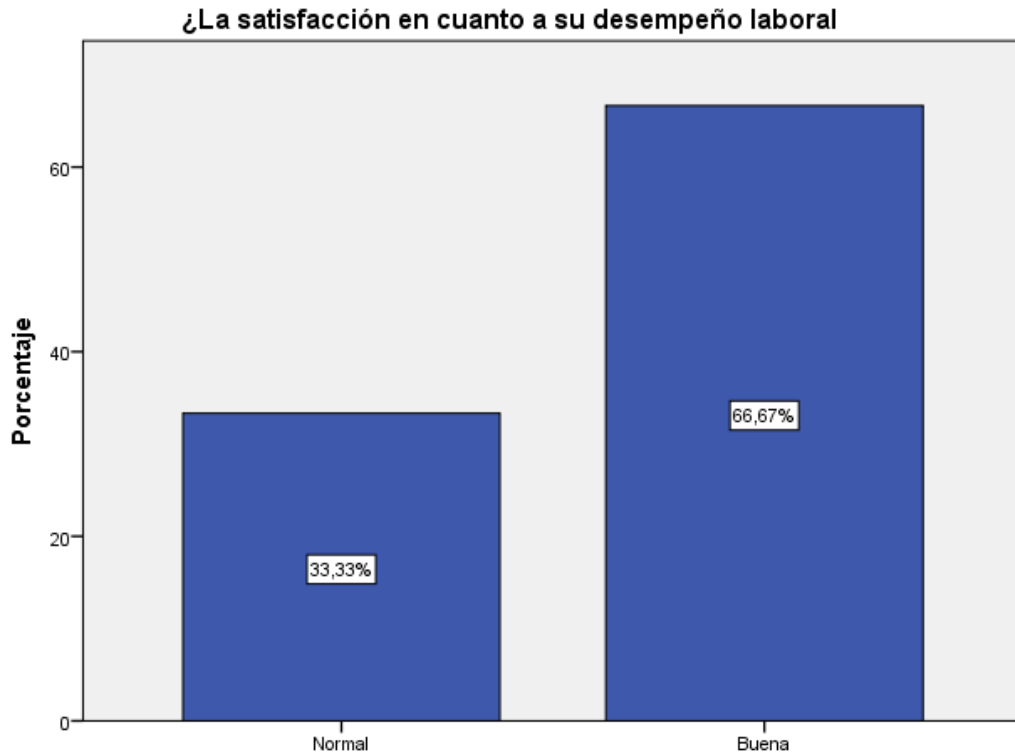
21. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a su desempeño laboral?

Tabla n° 21: ¿La satisfacción en cuanto a su desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	4	33,3	33,3	33,3
Buena	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 21. Nivel de satisfacción en cuanto a su desempeño laboral



El 66.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que la satisfacción en cuanto a su desempeño laboral es bueno.

22. ¿Respecto a las capacitaciones que le brinda la empresa, los temas dictados son?

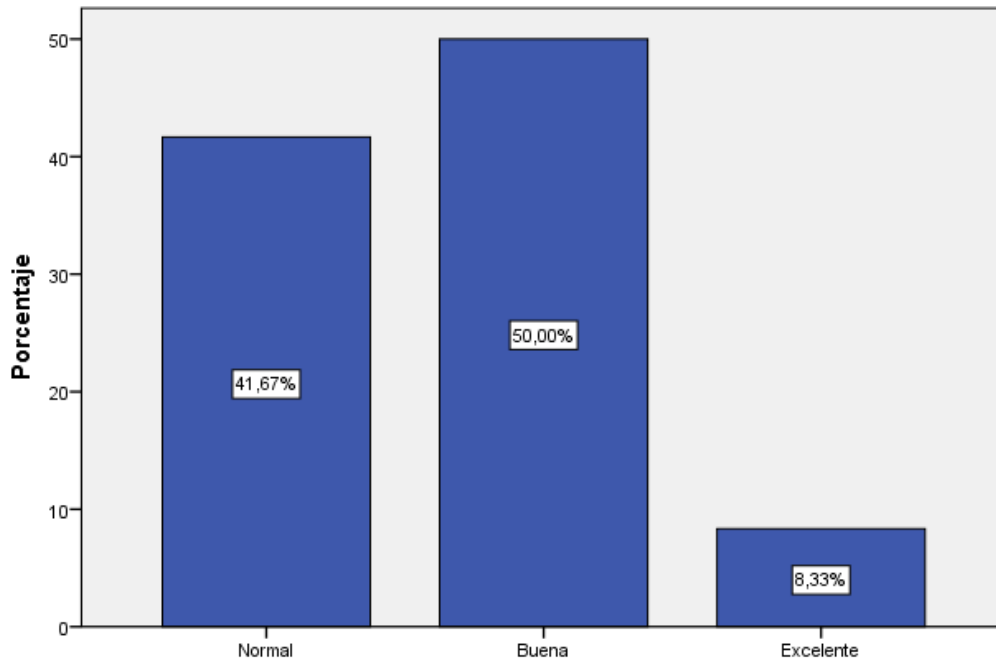
Tabla n° 22: ¿Respecto a las capacitaciones que le brinda la empresa, los temas dictados son?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	5	41,7	41,7	41,7
Buena	6	50,0	50,0	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 22. Opinión sobre los temas dictados por la empresa en las capacitaciones.

¿Respecto a las capacitaciones que le brinda la empresa, los temas dictados son?



El 50.0% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran respecto a las capacitaciones que les brinda la empresa y los temas dictados son buenos.

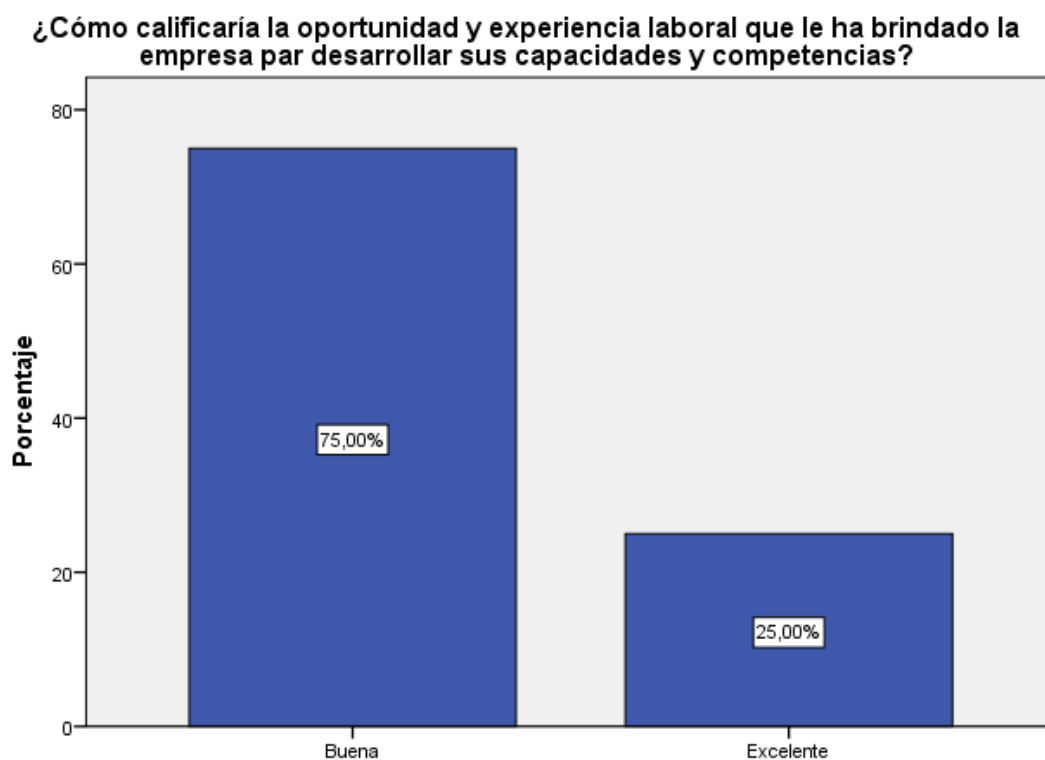
23. ¿Cómo calificaría la oportunidad y experiencia laboral que le ha brindado la empresa para desarrollar sus capacidades y competencias?

Tabla n° 23: ¿Cómo calificaría la oportunidad y experiencia laboral que le ha brindado la empresa para desarrollar sus capacidades y competencias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Buena	9	75,0	75,0	75,0
Excelente	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 23. Opinión sobre la oportunidad y experiencia laboral que le ha brindado la empresa para desarrollar sus capacidades y competencias.



El 75.0% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 califican la oportunidad y experiencia laboral que le ha brindado la empresa para desarrollar sus capacidades y competencias como bueno.

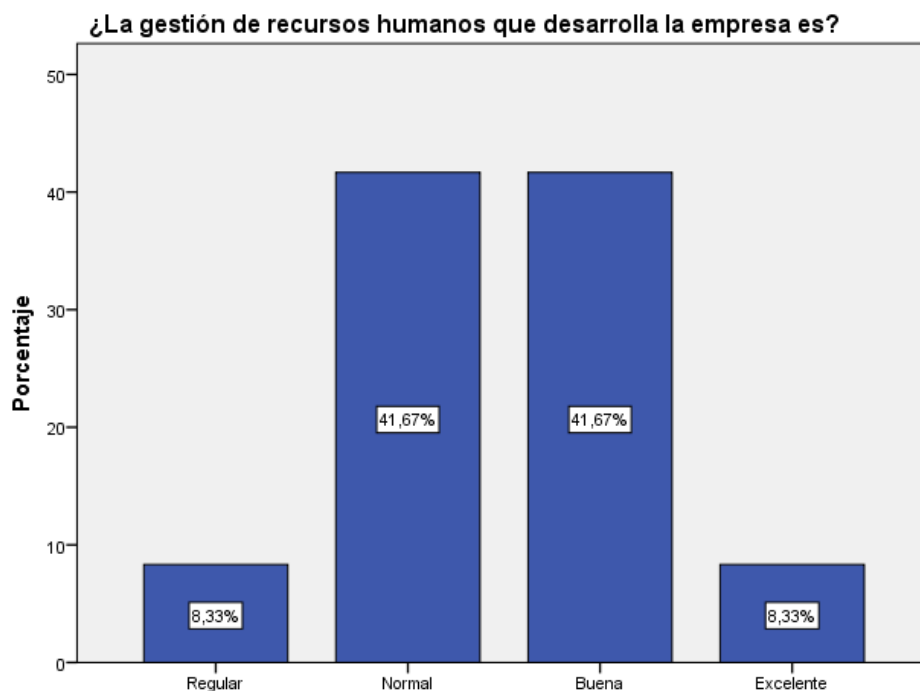
24. ¿La gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa es?

Tabla n° 24: ¿La gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	1	8,3	8,3	8,3
Normal	5	41,7	41,7	50,0
Buena	5	41,7	41,7	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 24. Opinión sobre la gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa.



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que la gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa es tanto normal como buena.

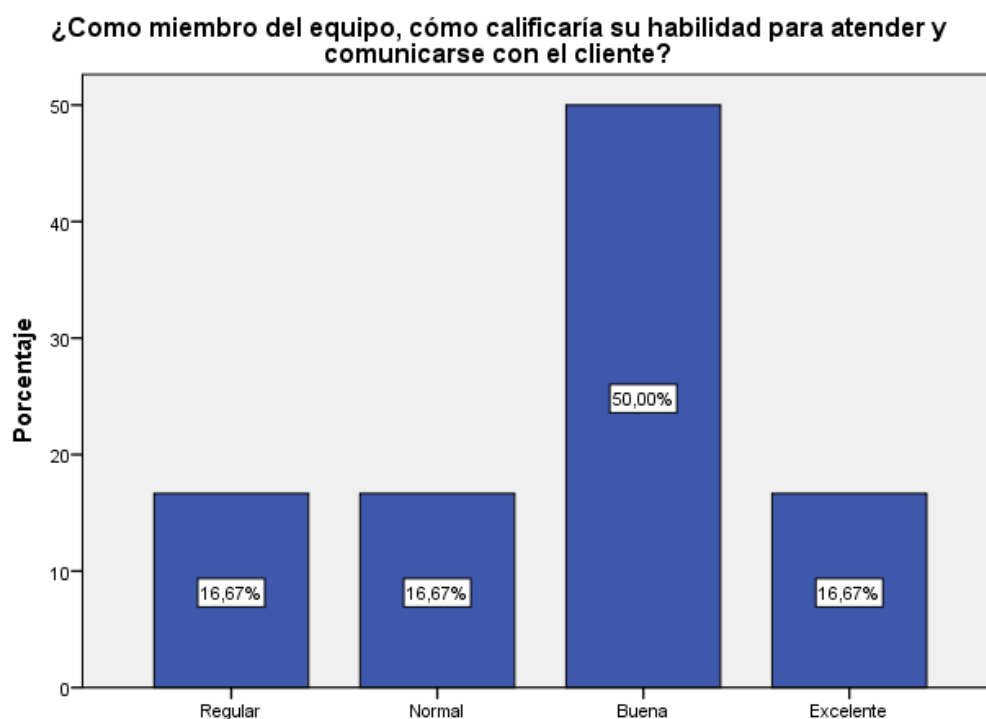
25. ¿Cómo miembro del equipo, cómo calificaría su habilidad para atender y comunicarse con el cliente?

Tabla n° 25: ¿Como miembro del equipo, ¿cómo calificaría su habilidad para atender y comunicarse con el cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	16,7	16,7	16,7
Normal	2	16,7	16,7	33,3
Buena	6	50,0	50,0	83,3
Excelente	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 25. Opinión personal sobre la habilidad para atender y comunicarse con el cliente



El 50.0% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 califican sus habilidades para entender y comunicarse con el cliente como bueno.

26. Cuando Ud. enfrenta quejas o reclamos ¿su nivel de respuesta para solucionar el problema es?

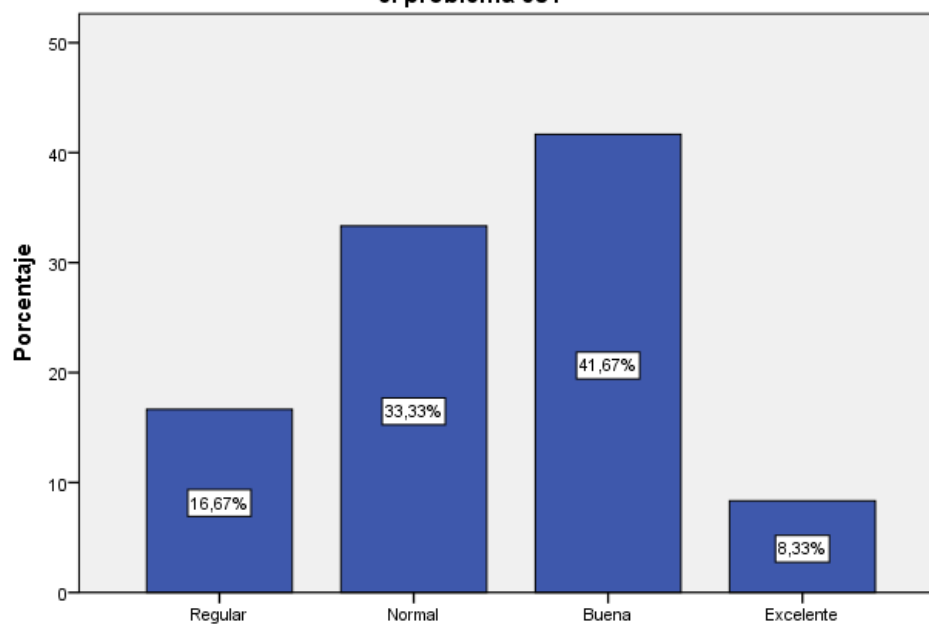
Tabla n° 26: ¿Cuando Ud. enfrenta quejas o reclamos, su nivel de respuesta para solucionar el problema es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	16,7	16,7	16,7
Normal	4	33,3	33,3	50,0
Buena	5	41,7	41,7	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 26. Nivel de respuesta para solucionar quejas o reclamos.

¿Cuando ud. enfrenta quejas o reclamos, su nivel de respuesta para solucionar el problema es?



El 41.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” de Huaraz en el año 2015 consideran que, frente a las quejas o reclamos, su nivel de respuesta para solucionar el problema es bueno.

3.1.2 SEGUNDA PARTE: ENTREVISTA

Preguntas que invitan al coachee a decidir sus objetivos.

27. ¿Qué te gustaría conseguir en tu trabajo?

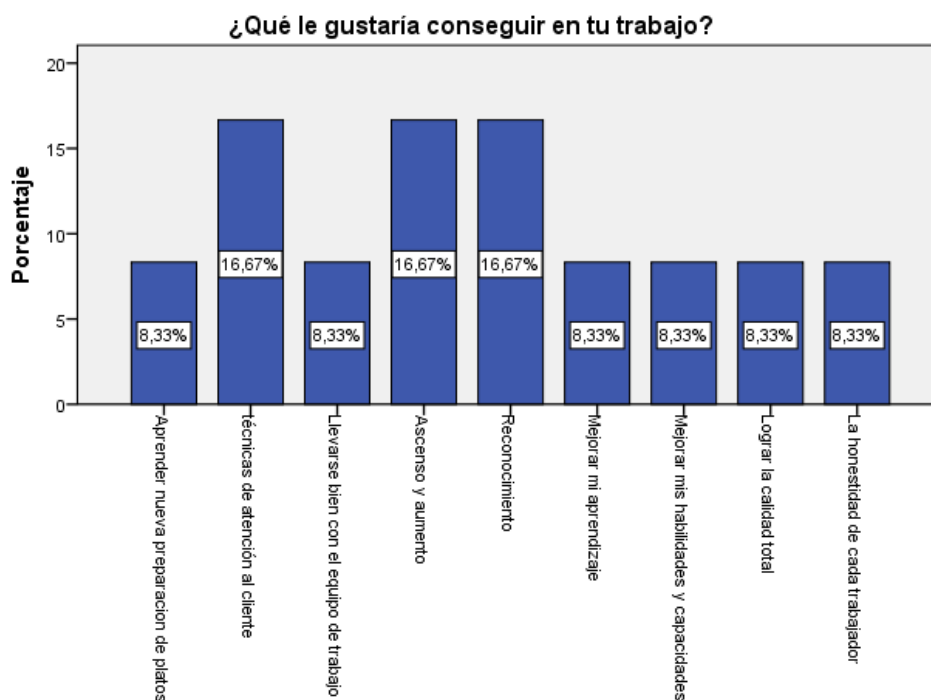
Tabla n° 27: ¿Qué te gustaría conseguir en tu trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Aprender nueva preparación de platos	1	8,3	8,3	8,3
Técnicas de atención al cliente	2	16,7	16,7	25,0
Llevarse bien con el equipo de trabajo	1	8,3	8,3	33,3
Ascenso y aumento	2	16,7	16,7	50,0
Reconocimiento	2	16,7	16,7	66,7
Mejorar mi aprendizaje	1	8,3	8,3	75,0
Mejorar mis habilidades y capacidades	1	8,3	8,3	83,3
Lograr la calidad total	1	8,3	8,3	91,7
La honestidad de cada trabajador	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Respecto a la pregunta ¿Qué te gustaría conseguir en tu trabajo? El 16.7 % de los entrevistados respondieron que les gustaría adquirir conocimientos en “Técnicas de atención al cliente”, otro 16.7 % un “ascenso o aumento y un porcentaje igual respondió un “reconocimiento”.

Gráfico N° 27. ¿Qué te gustaría conseguir en tu trabajo?



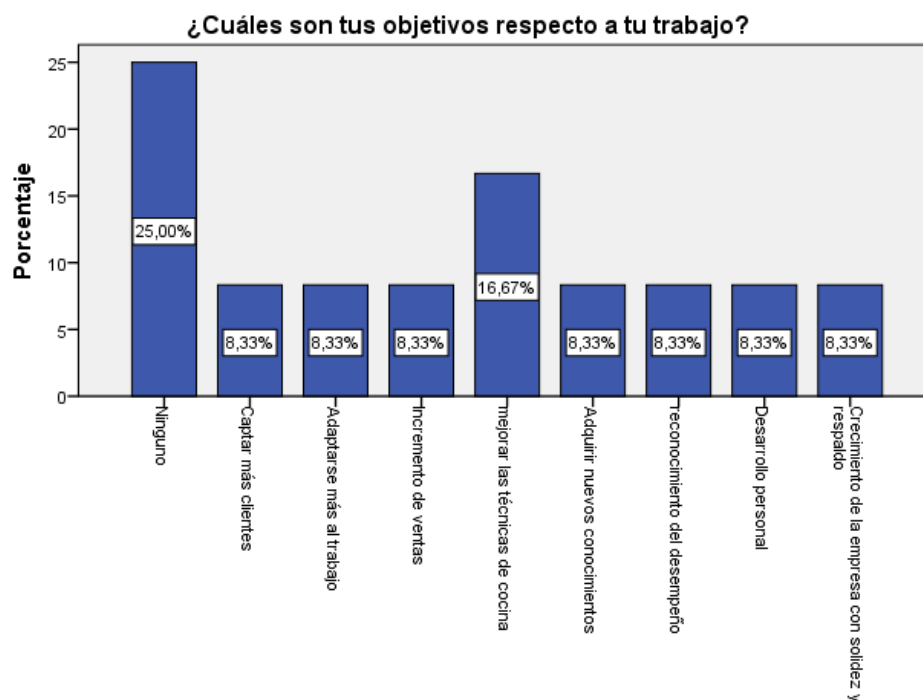
28. ¿Cuáles son tus objetivos respecto a tu trabajo?

Tabla n° 28: ¿Cuáles son tus objetivos respecto a tu trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ninguno	3	25,0	25,0	25,0
Captar más clientes	1	8,3	8,3	33,3
Adaptarse más al trabajo	1	8,3	8,3	41,7
Incremento de ventas	1	8,3	8,3	50,0
Mejorar las técnicas de cocina	2	16,7	16,7	66,7
Adquirir nuevos conocimientos	1	8,3	8,3	75,0
Reconocimiento del desempeño	1	8,3	8,3	83,3
Desarrollo personal	1	8,3	8,3	91,7
Crecimiento de la empresa con solidez y respaldo	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 28. ¿Cuáles son tus objetivos respecto a tu trabajo?



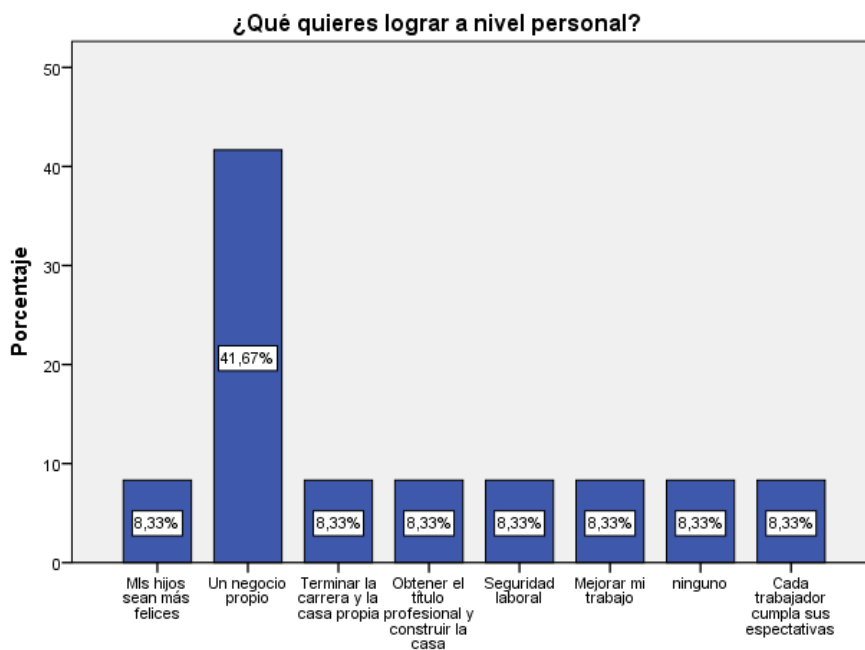
29. ¿Qué quieres lograr a nivel personal?

Tabla n° 29: ¿Qué quieres lograr a nivel personal?

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido Mis hijos sean más felices	1	8,3	8,3	8,3
Un negocio propio	5	41,7	41,7	50,0
Terminar la carrera y la casa propia	1	8,3	8,3	58,3
Obtener el título profesional y construir la casa	1	8,3	8,3	66,7
Seguridad laboral	1	8,3	8,3	75,0
Mejorar mi trabajo	1	8,3	8,3	83,3
Ninguno	1	8,3	8,3	91,7
Cada trabajador cumpla sus expectativas	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 29. ¿Qué quieres lograr a nivel personal?



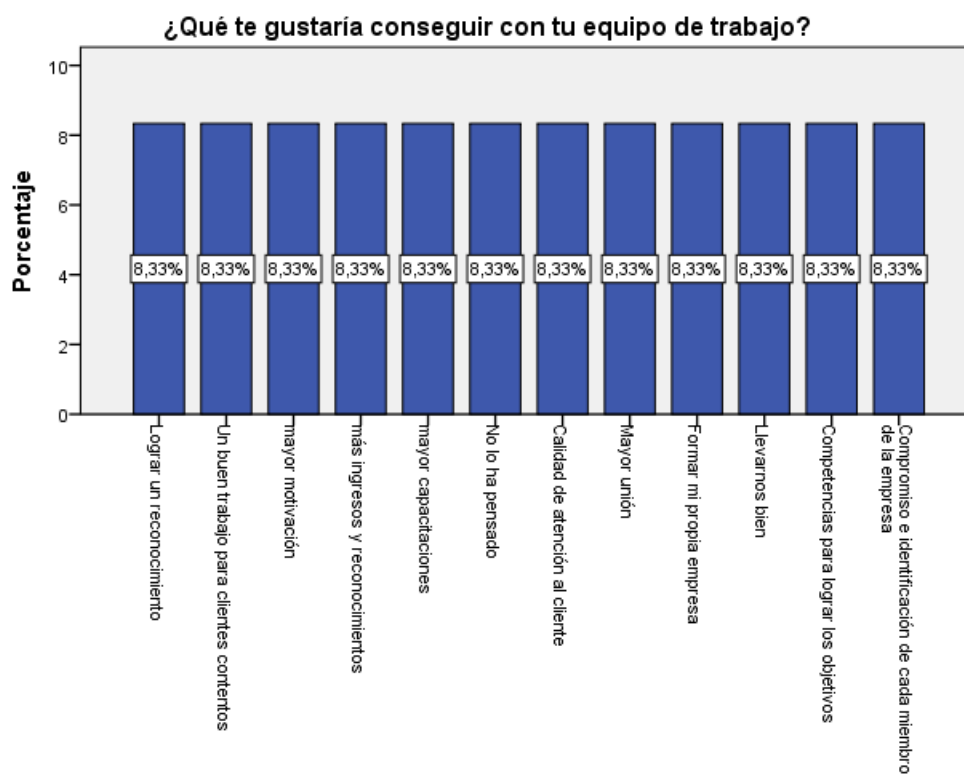
30. ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo?

Tabla n° 30: ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo?

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Valido Lograr un reconocimiento	1	8,3	8,3	8,3
Un buen trabajo para clientes contentos	1	8,3	8,3	16,7
Mayor motivación	1	8,3	8,3	25,0
Más ingresos y reconocimientos	1	8,3	8,3	33,3
Mayor capacitación	1	8,3	8,3	41,7
No lo ha pensado	1	8,3	8,3	50,0
Calidad de atención al cliente	1	8,3	8,3	58,3
Mayor unión	1	8,3	8,3	66,7
Formar mi propia empresa	1	8,3	8,3	75,0
Llevarnos bien	1	8,3	8,3	83,3
Competencias para lograr los objetivos	1	8,3	8,3	91,7
Compromiso e identificación de cada miembro de la empresa	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 30. ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo?



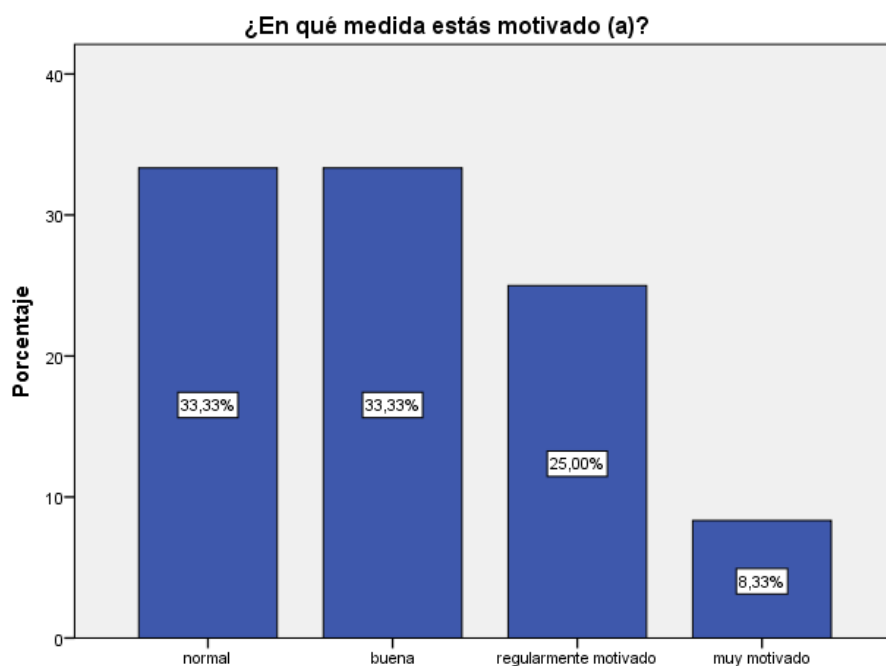
31. ¿En qué medida estás motivado (a)?

Tabla n° 31: ¿En qué medida estás motivado (a)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	4	33,3	33,3	33,3
Buena	4	33,3	33,3	66,7
regularmente motivado	3	25,0	25,0	91,7
muy motivado	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 31. ¿En qué medida estas motivado (a)?



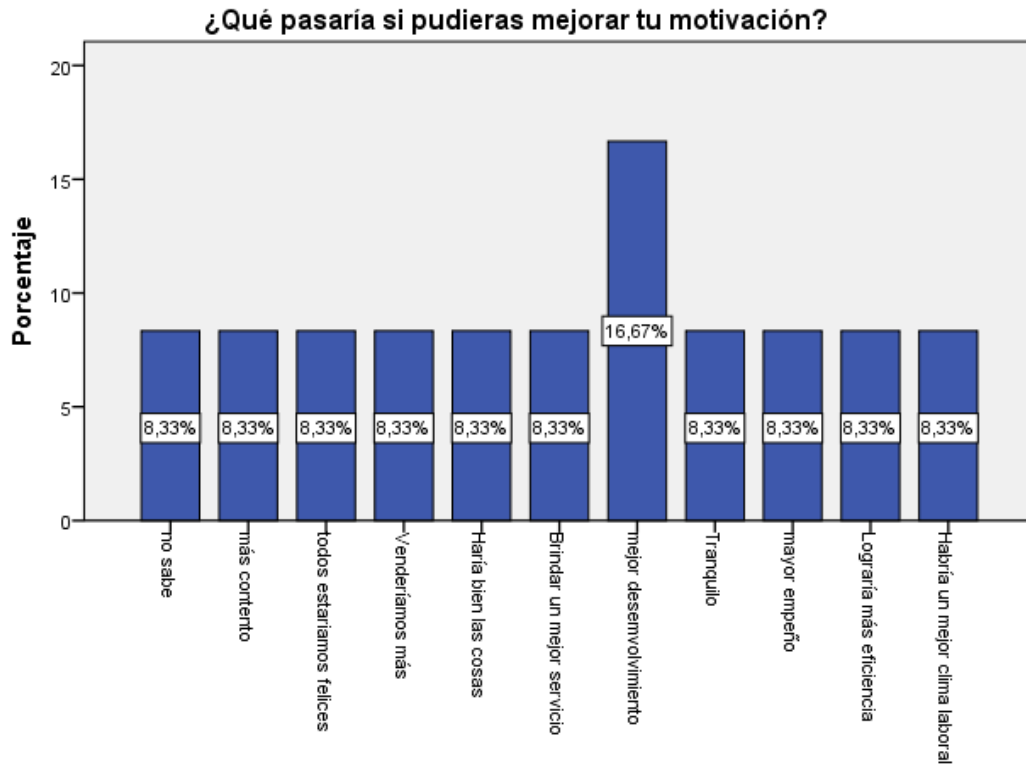
32. ¿Qué pasaría si pudieras mejorar tu motivación?

Tabla n° 32: ¿Qué pasaría si pudieras mejorar tu motivación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no sabe	1	8,3	8,3	8,3
más contento	1	8,3	8,3	16,7
todos estaríamos felices	1	8,3	8,3	25,0
Venderíamos más	1	8,3	8,3	33,3
Haría bien las cosas	1	8,3	8,3	41,7
Brindar un mejor servicio	1	8,3	8,3	50,0
mejor desenvolvimiento	2	16,7	16,7	66,7
Tranquilo	1	8,3	8,3	75,0
mayor empeño	1	8,3	8,3	83,3
Lograría más eficiencia	1	8,3	8,3	91,7
Habría un mejor clima laboral	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 32. ¿Qué pasaría si pudieras mejorar tu motivación?



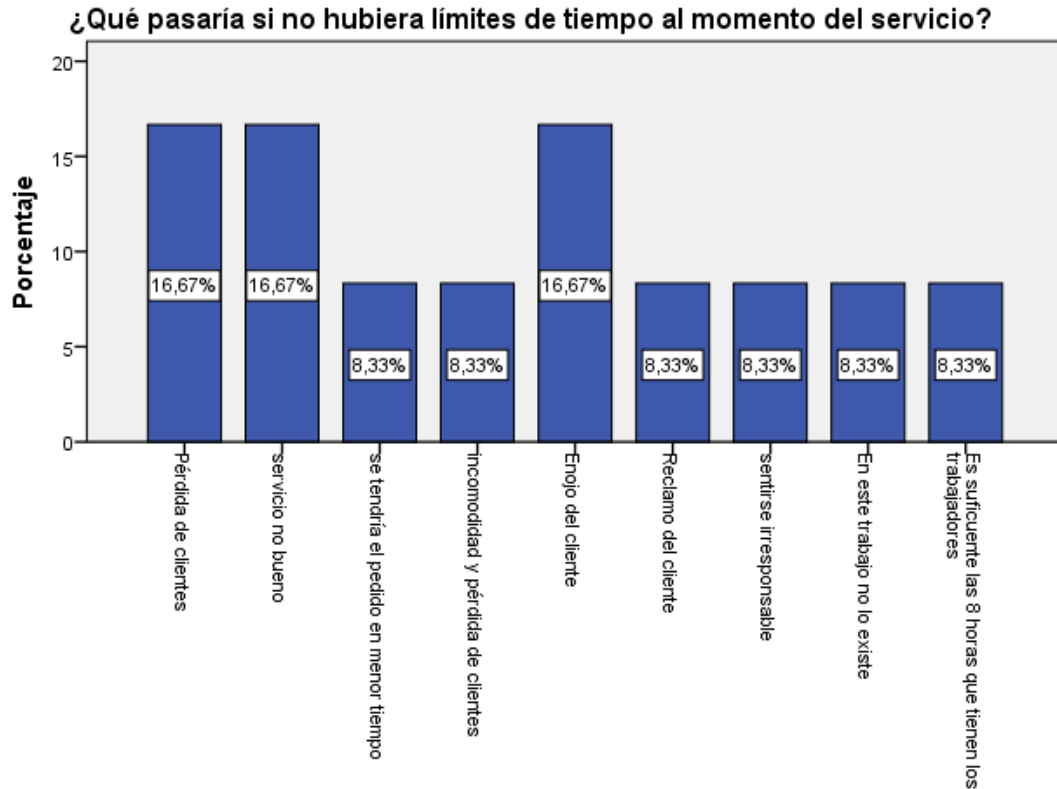
33. ¿Qué pasaría si no hubiera límites de tiempo al momento del servicio?

Tabla n° 33: ¿Qué pasaría si no hubiera límites de tiempo al momento del servicio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pérdida de clientes	2	16,7	16,7	16,7
Servicio no bueno	2	16,7	16,7	33,3
Se tendría el pedido en menor tiempo	1	8,3	8,3	41,7
incomodidad y pérdida de clientes	1	8,3	8,3	50,0
Enojo del cliente	2	16,7	16,7	66,7
Reclamo del cliente	1	8,3	8,3	75,0
Sentirse irresponsable	1	8,3	8,3	83,3
En este trabajo no lo existe	1	8,3	8,3	91,7
Es suficiente las 8 horas que tienen los trabajadores	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 33. ¿Qué pasaría si no hubiera límites de tiempo al momento del servicio?



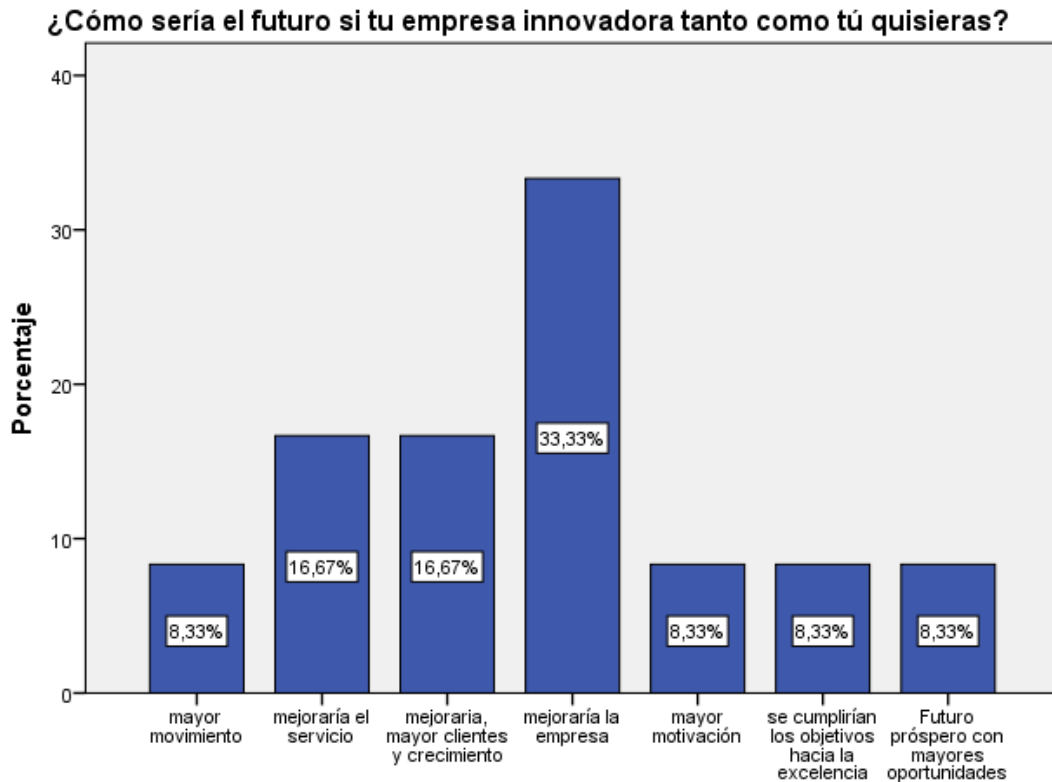
34. ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quisieras?

Tabla n° 34: ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quisieras?

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido mayor movimiento	1	8,3	8,3	8,3
mejoraría el servicio	2	16,7	16,7	25,0
mejoraría, mayor clientes y crecimiento	2	16,7	16,7	41,7
mejoraría la empresa	4	33,3	33,3	75,0
mayor motivación	1	8,3	8,3	83,3
se cumplirían los objetivos hacia la excelencia	1	8,3	8,3	91,7
Futuro próspero con mayores oportunidades	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 34. ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?



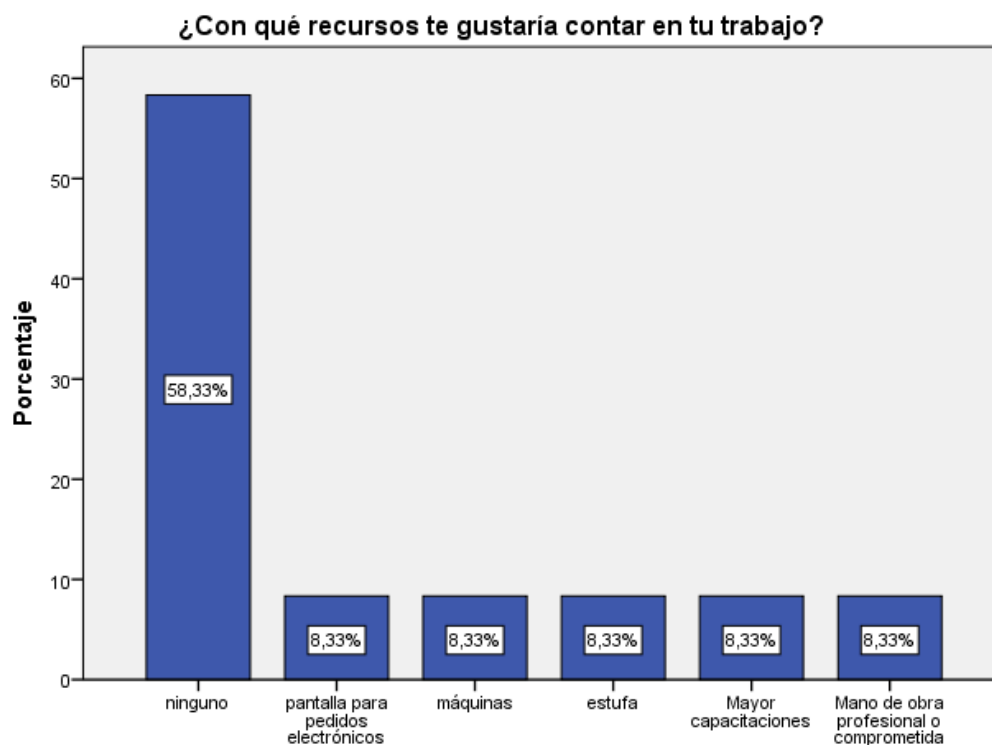
35. ¿Con qué recursos te gustaría contar en tu trabajo?

Tabla n° 35: ¿Con qué recursos te gustaría contar en tu trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ninguno	7	58,3	58,3	58,3
pantalla para pedidos electrónicos	1	8,3	8,3	66,7
máquinas	1	8,3	8,3	75,0
estufa	1	8,3	8,3	83,3
Mayor capacitaciones	1	8,3	8,3	91,7
Mano de obra profesional o comprometida	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 35. ¿Con qué recursos te gustaría contar en tu trabajo?



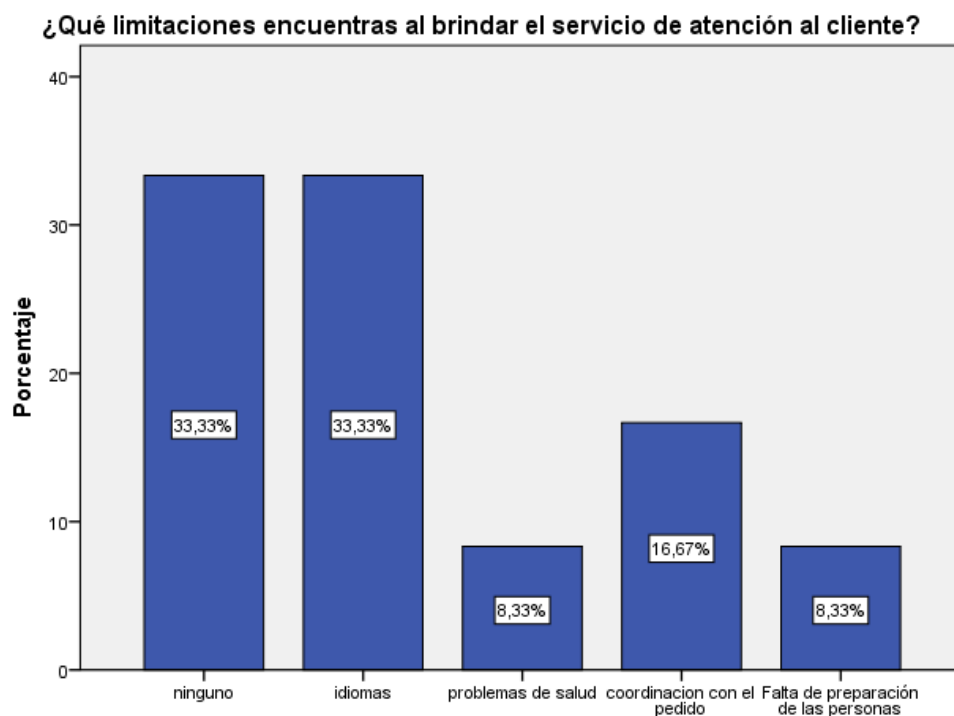
36. ¿Qué limitaciones encuentras al brindar el servicio de atención al cliente?

Tabla n° 36: ¿Qué limitaciones encuentras al brindar el servicio de atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ninguno	4	33,3	33,3	33,3
idiomas	4	33,3	33,3	66,7
problemas de salud	1	8,3	8,3	75,0
coordinación con el pedido	2	16,7	16,7	91,7
Falta de preparación de las personas	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 36. ¿Qué limitaciones encuentras al brindar el servicio de atención al cliente?



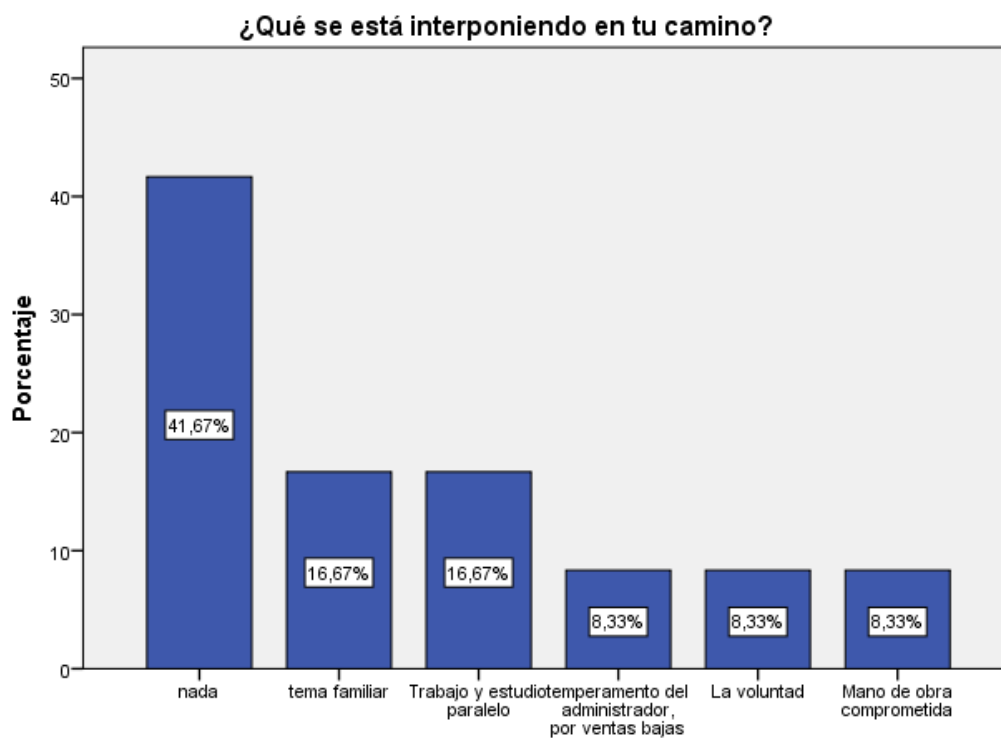
37. ¿Qué se está interponiendo en tu camino?

Tabla n° 37: ¿Qué se está interponiendo en tu camino?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada	5	41,7	41,7	41,7
tema familiar	2	16,7	16,7	58,3
Trabajo y estudio paralelo	2	16,7	16,7	75,0
temperamento del administrador, por ventas bajas	1	8,3	8,3	83,3
La voluntad	1	8,3	8,3	91,7
Mano de obra comprometida	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 37. ¿Qué se está interponiendo en tu camino?



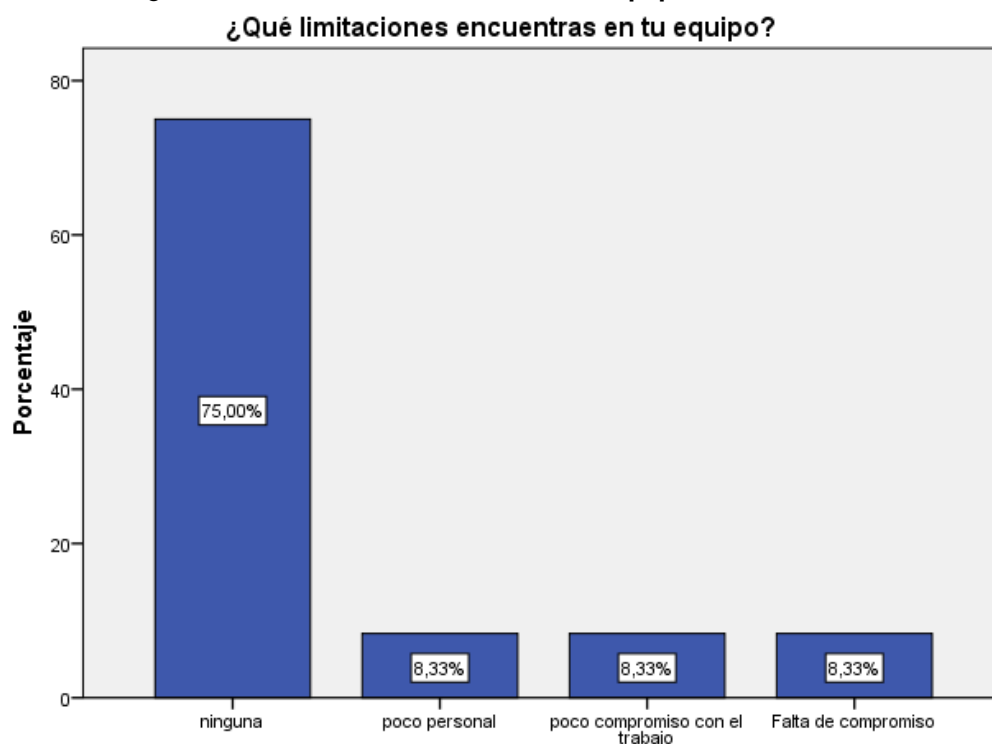
38. ¿Qué limitaciones encuentras en tu equipo?

Tabla n° 38: ¿Qué limitaciones encuentras en tu equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ninguna	9	75,0	75,0	75,0
poco personal	1	8,3	8,3	83,3
poco compromiso con el trabajo	1	8,3	8,3	91,7
Falta de compromiso	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 38. ¿Qué limitaciones encuentras en tu equipo?



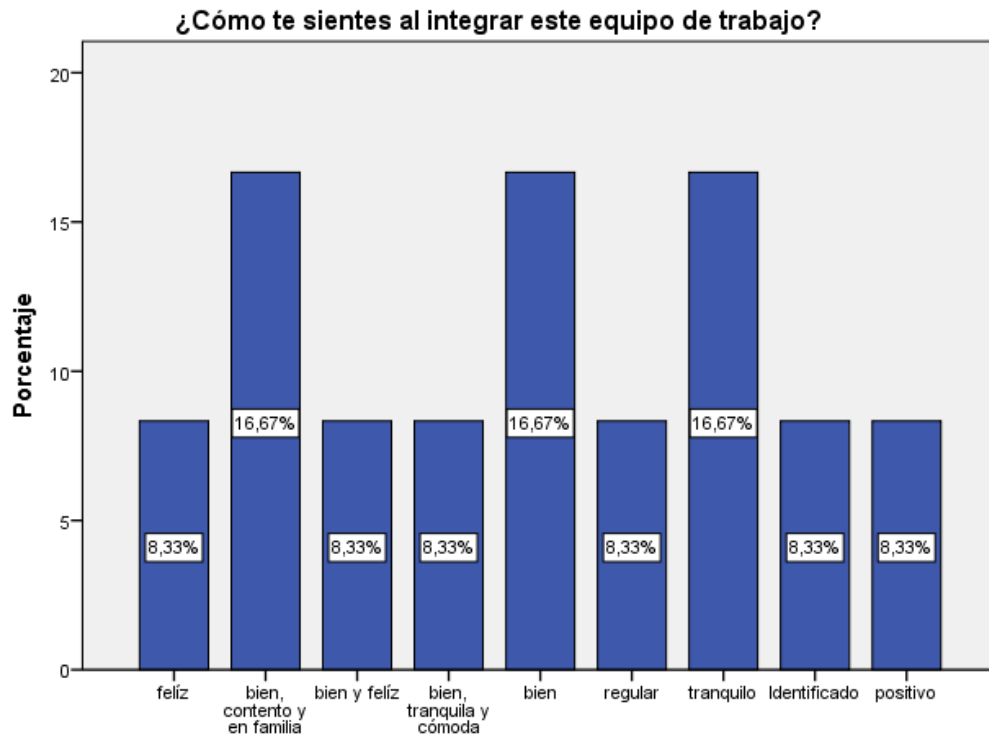
39. ¿Cómo te sientes al integrar este equipo de trabajo?

Tabla n° 39: ¿Cómo te sientes al integrar este equipo de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Feliz	1	8,3	8,3	8,3
bien, contento y en familia	2	16,7	16,7	25,0
bien y feliz	1	8,3	8,3	33,3
bien, tranquila y cómoda	1	8,3	8,3	41,7
Bien	2	16,7	16,7	58,3
Regular	1	8,3	8,3	66,7
Tranquilo	2	16,7	16,7	83,3
Identificado	1	8,3	8,3	91,7
Positivo	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 39. ¿Cómo te sientes al integrar este equipo de trabajo?



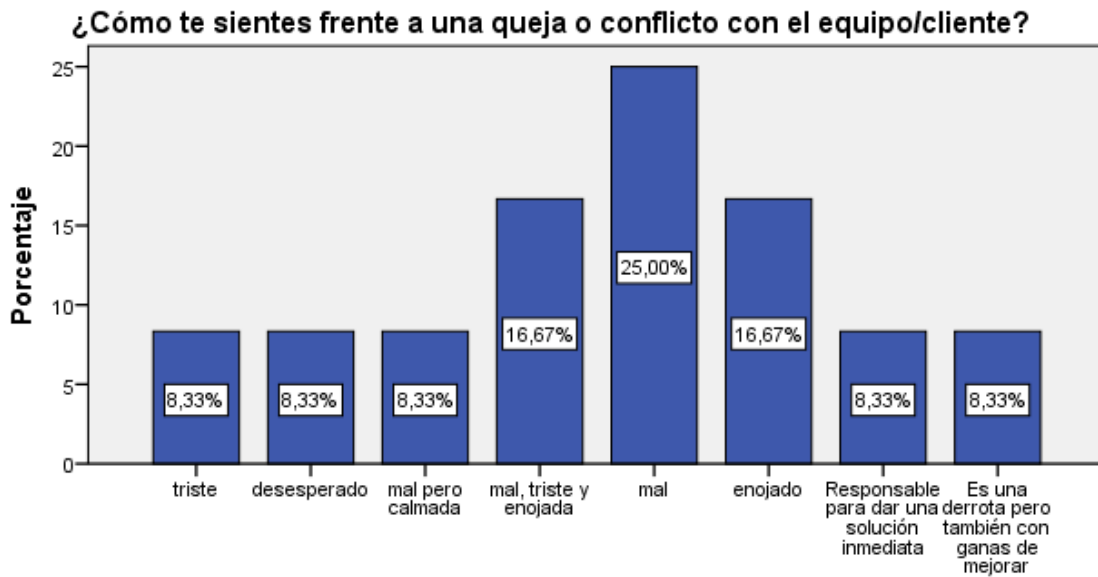
40. ¿Cómo te sientes frente a una queja o conflicto con el equipo/cliente?

Tabla n° 40: ¿Cómo te sientes frente a una queja o conflicto con el equipo/cliente?

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido Triste	1	8,3	8,3	8,3
Desesperado	1	8,3	8,3	16,7
mal, pero calmada	1	8,3	8,3	25,0
mal, triste y enojada	2	16,7	16,7	41,7
Mal	3	25,0	25,0	66,7
Enojado	2	16,7	16,7	83,3
Responsable para dar una solución inmediata	1	8,3	8,3	91,7
Es una derrota, pero también con ganas de mejorar	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 40. ¿Cómo te sientes frente a una queja o conflicto con el equipo/cliente?



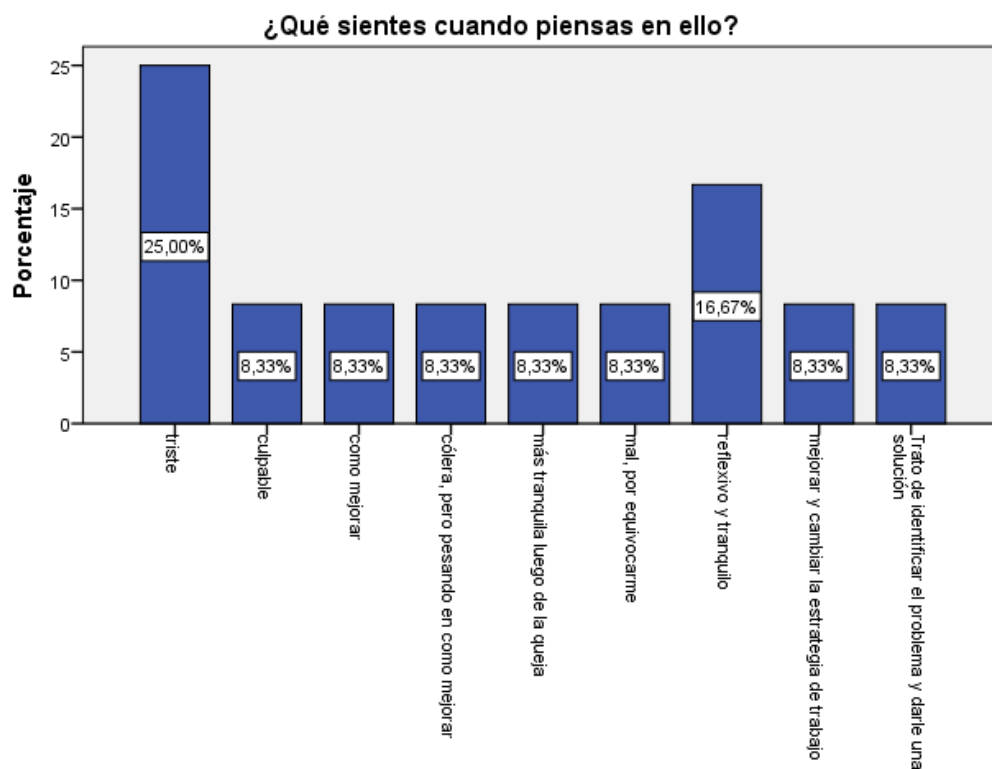
41. ¿Qué sientes cuando piensas en ello?

Tabla n° 41: ¿Qué sientes cuando piensas en ello?

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido Triste	3	25,0	25,0	25,0
Culpable	1	8,3	8,3	33,3
Como mejorar	1	8,3	8,3	41,7
Cólera, pero pesando en cómo mejorar	1	8,3	8,3	50,0
Más tranquila luego de la queja	1	8,3	8,3	58,3
Mal, por equivocarme	1	8,3	8,3	66,7
Reflexivo y tranquilo	2	16,7	16,7	83,3
Mejorar y cambiar la estrategia de trabajo	1	8,3	8,3	91,7
Trato de identificar el problema y darle una solución	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 41. ¿Qué sientes cuando piensas en ello?



3.2 Variables y Dimensiones

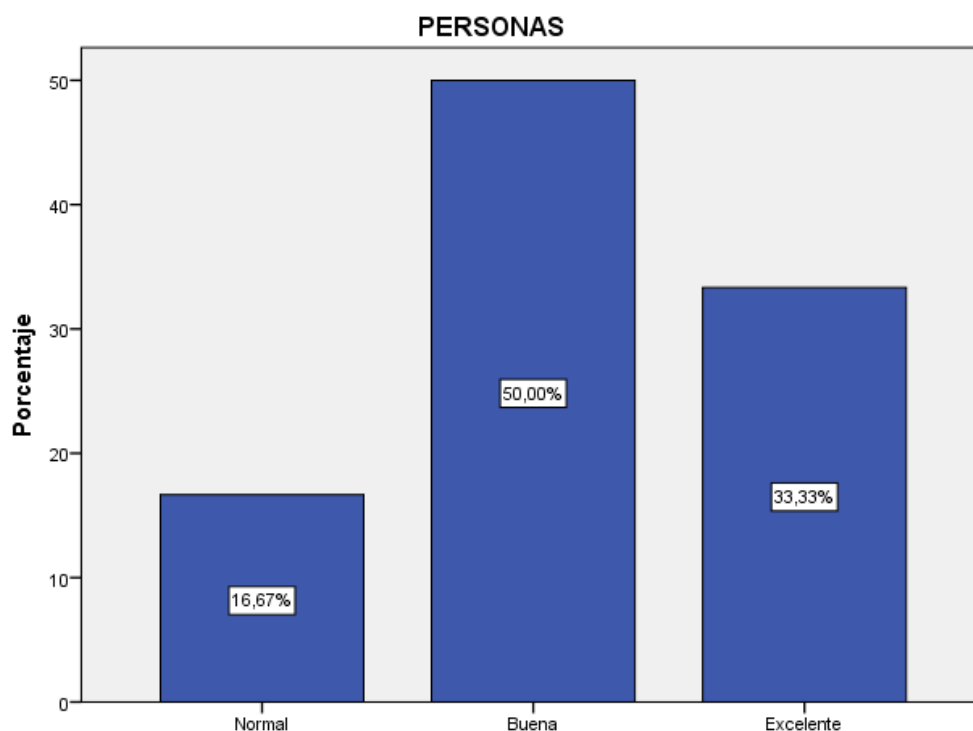
42. PERSONAS

Tabla n° 42: PERSONAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	2	16,7	16,7	16,7
Buena	6	50,0	50,0	66,7
Excelente	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 42. Personas



De acuerdo a la Dimensión Personas del Coaching, el 50.0% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” la consideran como buena, mientras un 33.33% de ellas la consideran como excelente.

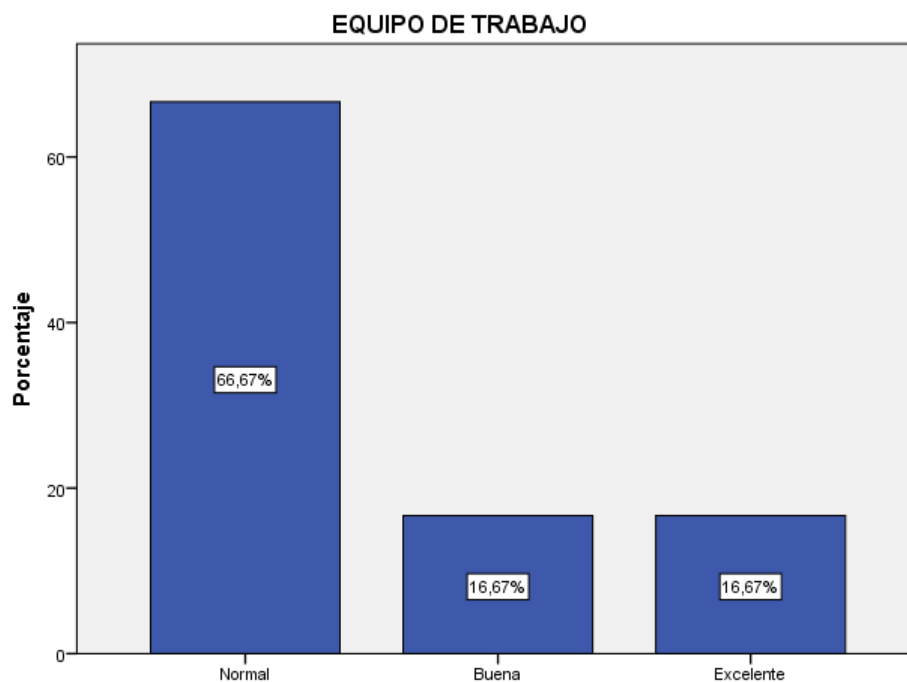
43. EQUIPO DE TRABAJO

Tabla n° 43: EQUIPO DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	8	66,7	66,7	66,7
Buena	2	16,7	16,7	83,3
Excelente	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 43. Equipo de trabajo



De acuerdo a la Dimensión Equipo de trabajo del Coaching, el 66.67% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” la consideran como normal, mientras que un 16.76% la considera como buena y excelente.

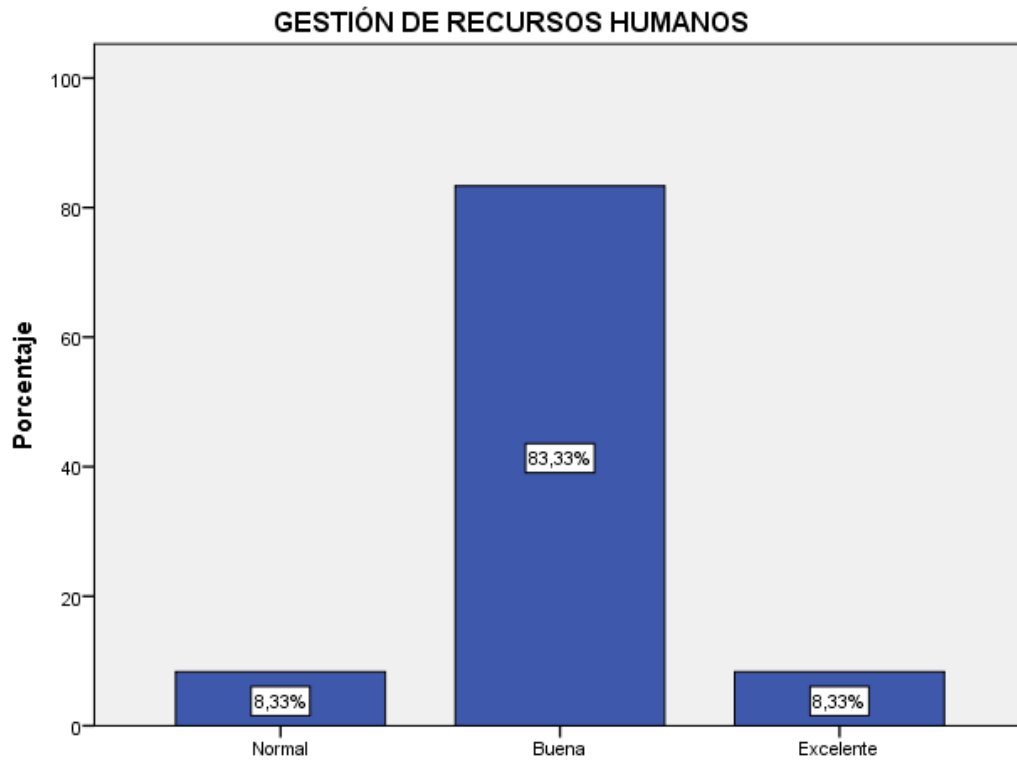
44. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tabla n° 44: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	1	8,3	8,3	8,3
Buena	10	83,3	83,3	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 44. Gestión de Recursos Humanos



De acuerdo a la Dimensión Gestión de Recursos Humanos de la Calidad de servicios en el Restaurant “El Encuentro”, el 83.33% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” la consideran como buena, mientras solo un 8.33% la considera como normal y excelente.

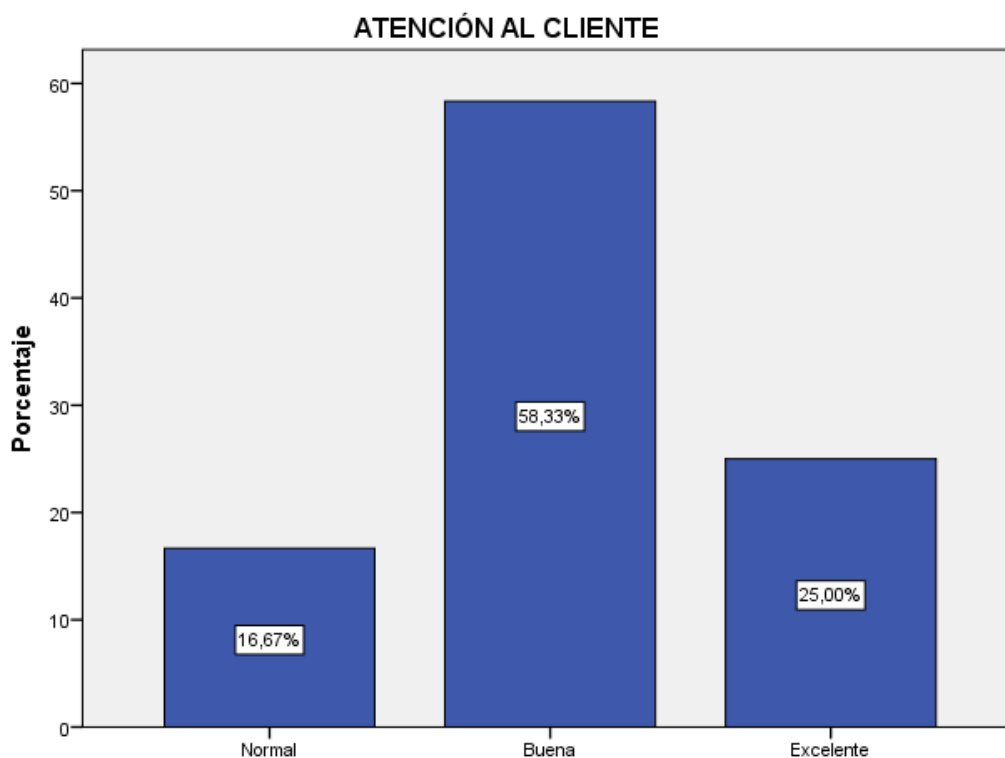
45. ATENCIÓN AL CLIENTE

Tabla n° 45: ATENCIÓN AL CLIENTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	2	16,7	16,7	16,7
Buena	7	58,3	58,3	75,0
Excelente	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 45. Atención al cliente



De acuerdo a la Dimensión Personas del Coaching, el 50.33% de los trabajadores del restaurant “El Encuentro” la consideran como buena, mientras un 25% la considera como excelente.

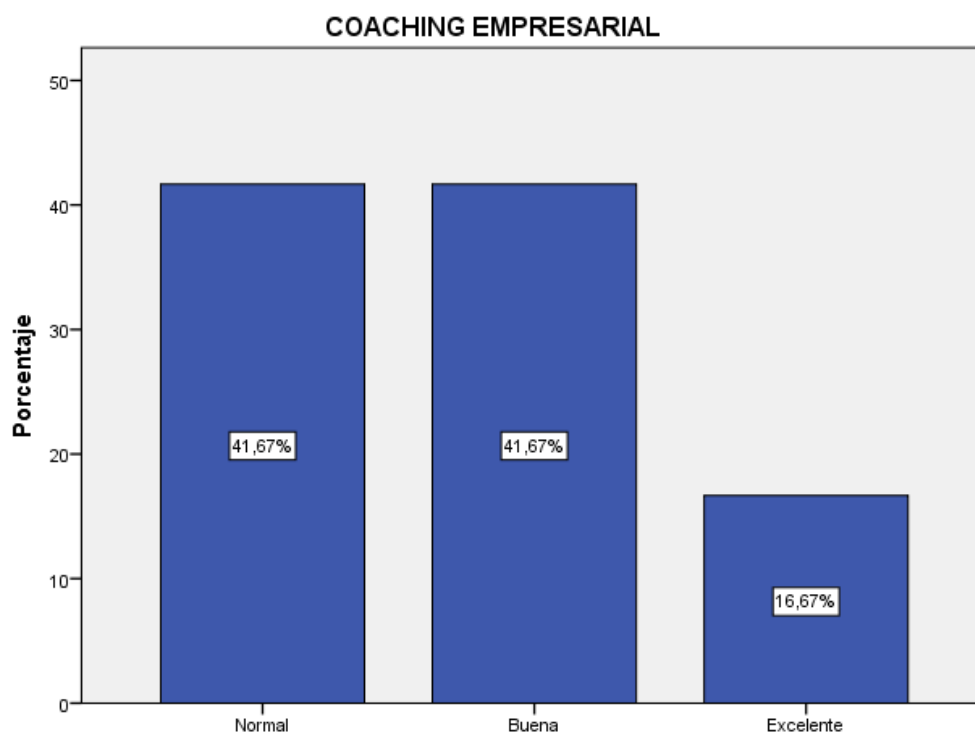
46. COACHING EMPRESARIAL

Tabla n° 46: COACHING EMPRESARIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	5	41,7	41,7	41,7
Buena	5	41,7	41,7	83,3
Excelente	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 46. Coaching empresarial



El Coaching empresarial es considerado como buena y normal en un 41.67% en ambos casos, mientras solo un 16.67% la considera como excelente en los trabajadores del restaurant “El Encuentro”.

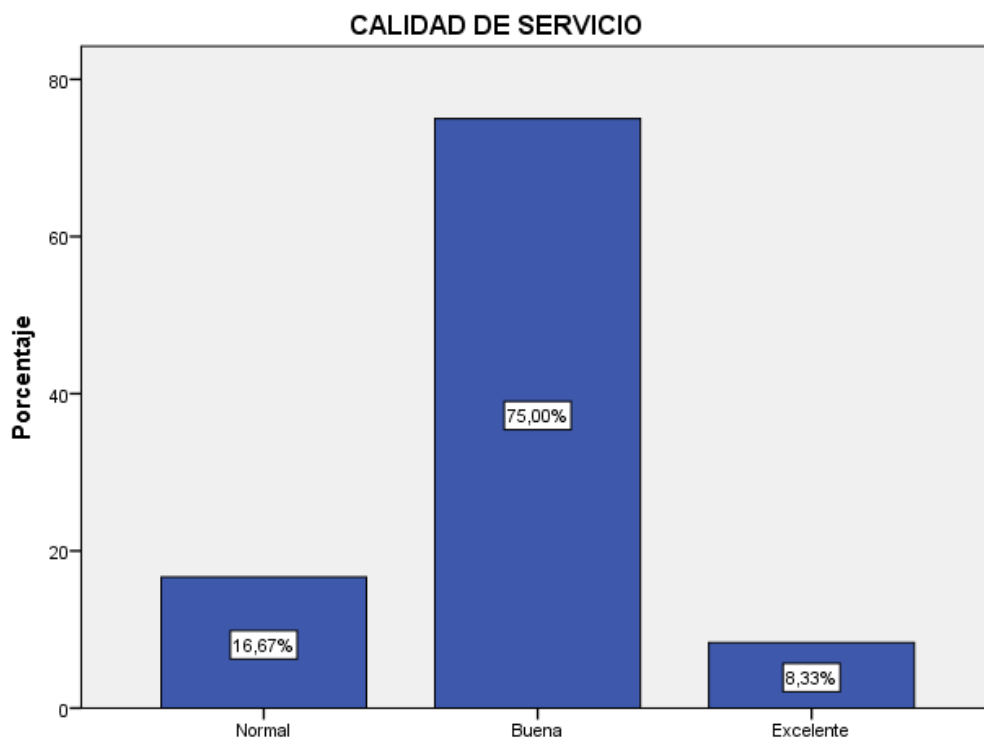
47. CALIDAD DE SERVICIO

Tabla n° 47: CALIDAD DE SERVICIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	2	16,7	16,7	16,7
Buena	9	75,0	75,0	91,7
Excelente	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Coaching empresarial (elaboración propia)

Gráfico N° 47. Calidad de Servicio



La Calidad de servicio es considerada como buena en un 75% y en un 16.67% como normal en los trabajadores del restaurant “El Encuentro”.

3.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

3.3.1 CONTRASTE DE HIPOTESIS ENTRE EL COACHING EMPRESARIAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO (En base al objetivo general).

Tabla cruzada

		CALIDAD DE SERVICIO			Total	
		Normal	Buena	Excelente		
COACHING EMPRESARIAL	Normal	Recuento	1	4	0	5
		Recuento esperado	,8	3,8	,4	5,0
	Buena	Recuento	1	3	1	5
		Recuento esperado	,8	3,8	,4	5,0
	Excelente	Recuento	0	2	0	2
		Recuento esperado	,3	1,5	,2	2,0
	Total	Recuento	2	9	1	12
		Recuento esperado	2,0	9,0	1,0	12,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,133 ^a	4	,711
Razón de verosimilitud	2,808	4	,590
Asociación lineal por lineal	,339	1	,560
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

En la tabla nº se observa que según la prueba estadística de chi-cuadrado, se rechaza la hipótesis de correlación entre ambas variables, por lo tanto, no existe relación significativa (P valor de 0.711 es mayor al 0.05 de significancia) a un 95% de confianza.

COACHING EMPRESARIAL * GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tabla cruzada

		GESTIÓN DE RECURSOS				Total
		HUMANOS				
		Normal	Buena	Excelente		
COACHING EMPRESARIAL	Normal	Recuento	0	5	0	5
		Recuento esperado	,4	4,2	,4	5,0
	Buena	Recuento	1	3	1	5
		Recuento esperado	,4	4,2	,4	5,0
	Excelente	Recuento	0	2	0	2
		Recuento esperado	,2	1,7	,2	2,0
Total	Recuento	1	10	1	12	
	Recuento esperado	1,0	10,0	1,0	12,0	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,360 ^a	4	,499
Razón de verosimilitud	4,083	4	,395
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

En la tabla nº se observa que según la prueba estadística de chi-cuadrado, se rechaza la hipótesis de correlación entre ambas variables, por lo tanto, no existe relación significativa (P valor de 0.499 es mayor al 0.05 de significancia) a un 95% de confianza.

COACHING EMPRESARIAL * ATENCIÓN AL CLIENTE

Tabla cruzada

		ATENCIÓN AL CLIENTE				
		Normal	Buena	Excelente	Total	
COACHING	Normal	Recuento	1	4	0	5
		Recuento esperado	,8	2,9	1,3	5,0
EMPRESARIAL	Buena	Recuento	1	2	2	5
		Recuento esperado	,8	2,9	1,3	5,0
	Excelente	Recuento	0	1	1	2
		Recuento esperado	,3	1,2	,5	2,0
Total		Recuento	2	7	3	12
		Recuento esperado	2,0	7,0	3,0	12,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	GI	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,314 ^a	4	,507
Razón de verosimilitud	4,705	4	,319
Asociación lineal por lineal	1,812	1	,178
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

En la tabla n° se observa que según la prueba estadística de chi-cuadrado, se rechaza la hipótesis de correlación entre ambas variables, por lo tanto, no existe relación significativa (P valor de 0.507 es mayor al 0.05 de significancia) a un 95% de confianza.

Tablas de comparación:

(Basado en el objetivo específico 1)

El coaching empresarial posee técnicas necesarias como la comunicación, la integración y el desarrollo personal para el fortalecimiento de las habilidades de servicio, de comunicación y de atención al cliente del equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.

Tabla n°: COACHING EMPRESARIAL

Variable	Chi-cuadrado	valor P
Comunicación	2.8	0.592
Integración	4.533	0.339
Desarrollo personal	4.9	0.298
Habilidades de servicio, comunicación y de atención al cliente.	7.2	0.303

En la gráfica n° se observa que, según la prueba estadística de chi-cuadrado, no existe evidencia significativa para afirmar la relación o inferencia entre El coaching empresarial y la integración, comunicación y desarrollo personal (el valor p es mayor al 0.05).

Las habilidades de servicio, comunicación y de atención al cliente tampoco está influenciadas significativamente con el coaching empresarial (valor p de 0.303 es mayor al 0.05)

(Basado en el objetivo específico 2)

La calidad del servicio posee características que permiten al coaching empresarial fortalecer al Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz, tales como el entrenamiento del personal, motivación y desempeño laboral

Tabla n°: CALIDAD DE SERVICIO

Variable	Chi-cuadrado	valor P
Entrenamiento del personal	4.089	0.394
Motivación	17.714	0.007
Desempeño laboral	4	0.677

En la gráfica n° se observa que, según la prueba estadística de chi-cuadrado, no existe evidencia significativa para afirmar la relación o inferencia entre la calidad de servicio en el Restaurant “El Encuentro” y el entrenamiento del personal (el valor p de 0.394 es mayor al 0.05).

Existe relación significativa entre la calidad de servicio en el Restaurant “El Encuentro” empresarial y la motivación del personal (el valor p de 0.007 es menor al 0.05).

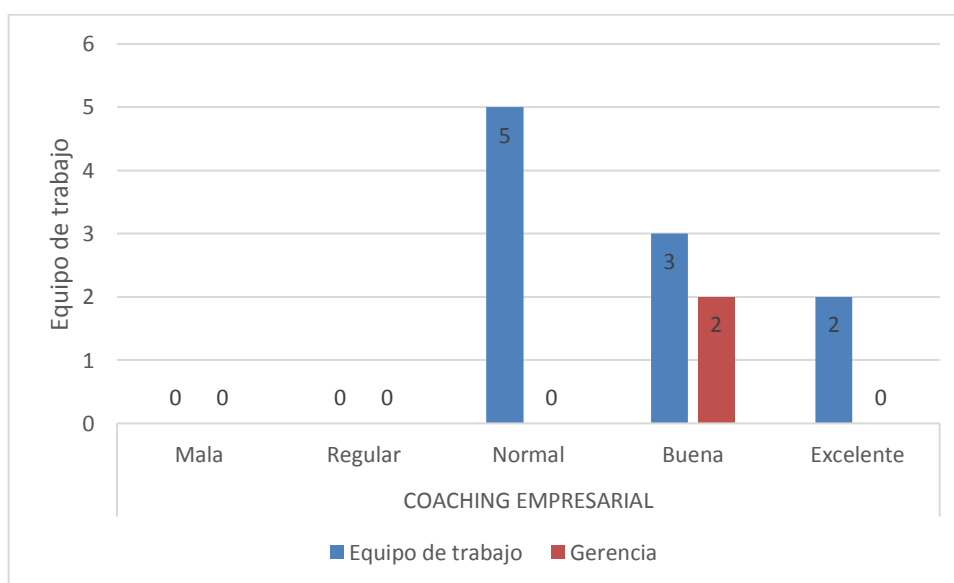
No existe evidencia significativa para afirmar la relación o inferencia entre la calidad de servicio en el Restaurant “El Encuentro” y el desempeño laboral (el valor p de 0.677 es mayor al 0.05).

COACHING EMPRESARIAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO

Tabla n° 01

		Área			
		Equipo de trabajo	Gerencia	%	%
COACHING EMPRESARIAL	Mala	0	0	0%	0%
	Regular	0	0	0%	0%
	Normal	5	0	50%	0%
	Buena	3	2	30%	100%
	Excelente	2	0	20%	0%

Gráfico n° 01



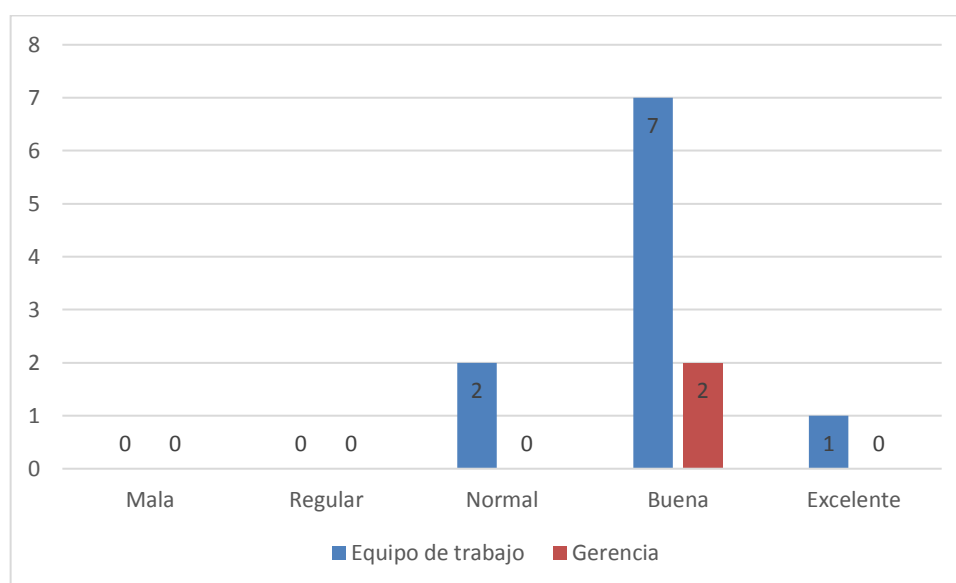
En el cuadro n° 01 se observa que el coaching empresarial es bueno en un 100% para el área gerencial, mientras que un 50% es normal para el equipo de trabajo, 30% la considera buena y solo un 20% excelente.

CALIDAD DE SERVICIO Y EL EQUIPO DE TRABAJO

Tabla n° 02

		Área			
		Equipo de trabajo	Gerencia	%	%
CALIDAD DE SERVICIO	Mala	0	0	0%	0%
	Regular	0	0	0%	0%
	Normal	2	0	20%	0%
	Buena	7	2	70%	100%
	Excelente	1	0	10%	0%

Gráfico n° 02



En el cuadro n° 01 se observa que la calidad de servicio es buena en un 100% para el área gerencial, mientras que un 70% es buena para el equipo de trabajo, 20% la considera normal y solo un 10% excelente.

CONCLUSIONES

- No se encontró relación entre el Coaching Empresarial como estrategia para fortalecer la Calidad del Servicio en el Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz; de aplicarse un proceso de coaching estaría dirigido al área de gerencia.
- Las técnicas del coaching empresarial influyen directamente en el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” en los siguientes indicadores: desarrollo personal y motivación.
- Los factores más importantes que se identificaron como parte de la Calidad en el servicio en el Restaurante “El Encuentro” fueron: comunicación, motivación y eficiencia.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda relacionar el coaching empresarial con la motivación y las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, ya que, no existe relación entre el coaching empresarial y la calidad en el servicio. En caso de aplicar un proceso de coaching se recomienda el coaching directivo o ejecutivo, ya que es el más conveniente de acorde a, los resultados de apreciación del tema, y siendo la parte directiva la que dirige al equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos.
- Se recomienda al restaurante hacer uso de las técnicas de juego de roles y evaluación de desempeño, para evaluar las habilidades y competencias de cada miembro del equipo de trabajo individualmente.
- Se recomienda fortalecer los factores de la Calidad de servicio como son: comunicación, motivación y eficiencia para elevar las expectativas del equipo de trabajo, en cuanto a la consecución de objetivos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalde San Miguel, P. (2010). Calidad 2da Edición. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Alvares Yanac T.S. y De la Cruz Acuña Y.N. (2011). Dirección de personal y Atención al cliente en los restaurantes de uno y dos tenedores de la provincia de Huari Región Ancash. Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.
- Álvarez Acosta M. J., Arocha Jaller D. M., Ortiz Villegas M. A. y Morales C. (2011). Coaching, Motivación y Retención del Personal. (Tesis inédita de grado). Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/Psicologia/tesis153.pdf>
- Anda Gutiérrez, C. (2004). Administración y calidad. México: Limusa. D.F.
- Angel, P. & Amar, P. (2007). Guía práctica del coaching. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía). (2013). El boom de la gastronomía peruana, su impacto económico y social. Lima: APEGA.
- Barcenilla Paz, S. (2013). El éxito personal familiar y profesional mediante el coaching. Madrid: Cultural S.A.
- Benoit, M. (2011). Retail Coaching: La nueva disciplina para aumentar la productividad en el comercio. Barcelona: Profit Edit.
- Bradley, J. (2007). El Coach de Negocios, Bogotá: Mac Graw Hill. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Caby, F. (2012). El Coaching. Cuauhtémoc: De Vecchi Ediciones S.A.

- Caicedo Ausique, L. P., Herrera Hennessey, J. R. y Quenguan Sanabria, N. (2013). El Coaching como herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa. (Tesis inédita de grado). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4781/1075249712-2013.pdf?sequence=1>
- Castillo García A., Díaz Córdoba N. F., Martínez Viguera J.G., Sánchez Calderón D. y Valencia Méndez E. (2014). La Calidad en el Servicio al Cliente del Restaurante Terraza 282, ubicado en la delegación Cuauhtémoc, D.F. (Tesis inédita de grado). Recuperado de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/17580>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández García, R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña. Bogotá: Graw Hill.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2005). Coaching y Mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Barcelona: Deusto: Planeta de Agostini Profesional y Formación.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2009). Como hacer coaching. Santiago: Impact Media Comercial.
- Ibañez Michicao, M. (2011). Gestión del talento humano en la empresa. Lima: San Marcos, 1era Edición.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento. Madrid: Díaz de Santos.

- León Sánchez M. & Díaz Paniagua E. (2013). Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. Madrid: Paraninfo, S.A
- Maldonado Vicente G. (2012). Influencia del Coaching con programación neurolingüística en el Desarrollo de Competencias en los directivos de ESIYS, ciudad de Lima. (Tesis inédita de grado) Recuperado de: http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf
- Monroy Navarro A.J. (2015). Coaching y desempeño laboral. (Tesis inédita de grado). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>
- Payeras Serra J. (2010). Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez Ríos, C.K. (2014). La Calidad del Servicio y su influencia en los resultados económicos y financieros de la Empresa Restaurante Campestre SAC – Periodo Enero a Septiembre 2011 y 2012. Chiclayo. (Tesis inédita de grado). Recuperado de: <http://docplayer.es/5393825-Universidad-catolica-santo-toribio-de-mogrovejo-facultad-de-ciencias-empresariales.html>
- Pérez Torres V. (2010). Calidad Total en la Atención Al Cliente. España: S.L.
- Piqueras Gómez C. (2013). Aprender coaching ¡Es fácil!: Todo lo que necesitas saber sobre el coaching de forma clara, amena y útil. Barcelona: Editorial Profit.

- Ravier L. (2005). Arte y ciencia del Coaching, su historia filosofía y esencia.
España: Urano Ediciones.
- Ravier, L. (2005). Coaching como proceso. España: Urano Ediciones.
- Roman, J. y Ferrández, M. (2008). Liderazgo y coaching. Barcelona: Libros en red.
- Salazar Triviño, G. (2005). Coaching en acción. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Sánchez Torres R. N. (2014). Evaluación de la Calidad del Servicio del Restaurante “El Encuentro” de la Ciudad de Huaraz, utilizando estándares derivados de las Buenas Prácticas, en el año 2014. Universidad Los Ángeles de Chimbote, Huaraz.
- Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R. y otros. (2007). Teoría y práctica de la calidad. Madrid: Paraninfo, S.A.
- Whitmore J. (2003). Coaching en acción. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- Whitmore J. (2004). El método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- y mediana empresa. Alicante: Club Universitario.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2004) Coaching Práctico en el Trabajo. Bogotá: Mc

REFERENCIA DE PÁGINAS WEB:

Municipalidad de Huaraz, (2003). Plan Estratégico de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huaraz. [en línea] Recuperado de: http://www.munihuaraz.gob.pe/publica/des_estr_prov.pdf.

Observatorio Turístico del Perú, (2013). Información Económica Regional- Ancash. [en línea] Recuperado de: http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur_num.php?lug=ancash&sec=turrecepto

Muñoz Serra, V.A., (2015). Programación Neurolingüística (PNL). Recuperado de: http://www.victoria-andrea-munozserra.com/COACHING_INTEGRAL/PROGRAMACION_NEURO_LINGUISTICA.pdf

Zuñiga Bernal, A. (2013). Evaluación 360°, Evaluación Integral de Productividad Empresarial. Recuperado de: http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm#.VZQrAvl_Oko

Codina, A. (2006). Trabajo en equipo. Enfoques y Aportes principales. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>

Codó, L. (2013). Aplicando un modelo de Coaching en las empresas de Restauración. Recuperado de: <http://www.gestionrestaurantes.com/aplicando-un-modelo-de-coaching-en-las-empresas-de-restauracion-parte-1/>

Magazine Estrategia. (2007). El coaching. Qué es, cómo funciona y su relación con el management. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-coaching-que-es-como-funciona-y-su-relacion-con-el-management/>

Life Perú. (2014). ¿Cuál es la definición de Coaching?. Recuperado de: <https://life.pe/noticias-eventos/cual-es-la-definicion-de-coaching/>

Ola Coach. (2013). Coaching Equipos de Alto Rendimiento. Recuperado de: <http://olacoach.com/coaching-de-equipos-de-alto-rendimiento/>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “EL COACHING EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO, EN EL RESTAURANTE

“EL ENCUENTRO” DE HUARAZ EN EL AÑO 2016”

AUTOR: Bach. GABRIELA LUIGINA MARTEL VILLÓN

DURACIÓN: Seis meses

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnica de recolección de datos	Informantes o fuentes
General	General	General	Independiente		Independiente	Independiente		
PG: ¿Es el Coaching Empresarial una estrategia para el fortalecimiento de la Calidad de Servicio en el Restaurante “Encuentro” de Huaraz en el año 2016?	OG: Describir la relación del Coaching Empresarial como estrategia para fortalecer la Calidad del Servicio en el Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.	HG: El Coaching Empresarial es una estrategia que permite el fortalecimiento de la Calidad de Servicio, en el Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz, pues permite mejorar las habilidades del personal, la comunicación interpersonal, y la atención al cliente del equipo de trabajo.	COACHING EMPRESARIAL	Equipo de trabajo	Desarrollo de habilidades Desarrollo de capacidades Desarrollo de competencias Desempeño laboral Actitud conductual en el trabajo Integración de miembros en el equipo Satisfacción del trabajo en equipo. Comunicación entre miembros del equipo. Sinergia lograda por el trabajo de equipo. Sintonía entre los miembros del equipo.	Evaluación mediante técnica de Columna Izquierda Evaluación de desempeño.	Técnicas: Encuesta Instrumentos: Formulario de preguntas. Cuestionario.	Gerente general. Personal del equipo de trabajo.

Específicos	Específicos	Específicos	Dependiente		Dependiente	Dependiente		
PE1: ¿Con que técnicas cuenta el coaching empresarial para fortalecer el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz en el año 2016?	OE1: Determinar cómo influyen las técnicas del coaching empresarial en el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.	HE1: El coaching empresarial posee técnicas necesarias como la comunicación, la integración y desarrollo personal para el fortalecimiento de las habilidades de servicio, de comunicación y de atención al cliente del equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.	CALIDAD DE SERVICIO EN EL RESTAURANTE “EL ENCUENTRO”	Atención al cliente	Capacitación.	Evaluación de 360°		
					Satisfacción del clima laboral.			
					Empoderamiento			
					Conocimiento sobre la cultura organizacional.			
					Satisfacción sobre la gestión de R.R.H.H.	Evaluación mediante el Modelo Grow		
PE2: ¿Qué características de la calidad del servicio son necesarias para que el coaching empresarial fortalezca al Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz en el año 2016?	OE2: Identificar los factores de la calidad de servicio que son importantes para el equipo de trabajo del Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz.	HE2: La calidad del servicio posee características que permiten al coaching empresarial fortalecer al Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz, tales como el entrenamiento del personal, comunicación efectiva, motivación y relaciones humanas.					Motivación.	Técnica de Juego de roles.
						Competitividad		
						Comunicación asertiva con el cliente.		
						Predisposición para solucionar quejas.		
					Eficiencia.			

“EL COACHING EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO, EN EL RESTAURANTE “EL ENCUENTRO” DE HUARAZ EN EL AÑO 2016”

Por favor lea detenidamente las preguntas que son para determinar el Fortalecimiento de la Calidad en el Servicio en el Restaurant el “Encuentro” – Huaraz en relación al Coaching empresarial, sus respuestas serán de gran utilidad para la presente investigación, la cual será confidencial y anónima, solo para el uso mencionado, le rogamos contestar con toda franqueza.

Marque con un aspa (X) la opción que considere conveniente.

I) DATOS GENERALES

1.- Sexo: M F 2) Edad 3) Ocupación

4) Número de Integrantes de su familia.

4.1) Grado de instrucción

a) Inicial b) Primaria c) Secundaria d) Superior no universitaria e) Superior Universitaria

5) ¿En cuál de los siguientes intervalos está su ingreso mensual?

a) [0 a 300] b) [300 a 600] c) [600 a 900] d) [900 a 1200] e) [1200 a 1500] f) [1500 a más]

II) MARQUE CON UN ASPA (X) DENTRO DEL RECUADRO LA OPCION QUE CONSIDERE CORRECTA:

PREGUNTA	Malo	Regular	Normal	Bueno	Excelente
1. ¿El nivel de integración entre los miembros del equipo de trabajo es...?					
2. ¿El nivel de respuesta del equipo de trabajo ante la necesidad de realizar un servicio de calidad total al cliente es...?					
3. ¿Cómo calificaría el clima laboral en la empresa?					
4. ¿Cuándo surge un conflicto en el equipo, la manera de solucionarlo es...?					
5. ¿El cumplimiento de las instrucciones dadas por el administrador es...?					
6. ¿El reconocimiento de cada miembro del equipo por su desempeño laboral es...?					
7. ¿Considera que sus habilidades son importantes para el equipo de trabajo?					
8. ¿Las reuniones, conversaciones u otros para evaluar el desempeño laboral del equipo son...?					
9. ¿Se obtienen los resultados esperados acordados en las reuniones de trabajo respecto a los objetivos de la empresa?					
10. ¿Cómo calificaría las reuniones de equipo, información y motivación orientados hacia la Calidad en la atención al cliente?					
11. ¿El nivel de comunicación entre todos los miembros de su equipo es...?					

12. ¿El coaching empresarial en su opinión es...?					
13. ¿La motivación al momento de realizar su trabajo y brindar el servicio al cliente es...?					
14. ¿El concepto de “Calidad en el servicio de atención al cliente”, que debe brindar el restaurante es para Ud.?					
15. ¿La satisfacción en cuanto a su desempeño laboral en el restaurante es...?					
16. ¿Respecto a las capacitaciones que le brinda la empresa, los temas dictados son...?					
17. ¿Cómo calificaría la oportunidad y experiencia laboral que le ha brindado la empresa para desarrollar sus capacidades y					
18. ¿La Gestión de Recursos Humanos que desarrolla la empresa es...?					
19. ¿Cómo miembro del equipo, cómo calificaría su habilidad para atender y comunicarse con el cliente?					
20. ¿Cuándo Ud. enfrenta quejas o reclamos, su nivel de respuesta para solucionar el problema es...?					

III) Preguntas que invitan al coachee a decidir sus objetivos

1. *¿Qué te gustaría conseguir en tu trabajo?*

R:.....

2. *¿Cuáles son tus objetivos respecto a tu trabajo?*

R:.....

3. *¿Qué quieres lograr a nivel personal?*

R:.....

4. *¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo?*

R:.....

5. *¿En qué medida estás motivada(o)?*

R:.....

IV) Preguntas que crean posibilidades

6. *¿Qué pasaría si pudieras mejorar tu motivación?*

R:.....

7. *¿Qué pasaría si no hubiera límites de tiempo al momento del servicio?*

R:.....

8. *¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?*

R:.....

9. *¿Con qué recursos te gustaría contar en tu trabajo?*

R:.....

V) Preguntas que sacan a la luz las limitaciones

10. *¿Qué limitaciones encuentras al brindar el servicio de atención al cliente?*

R:.....

11. *¿Qué se está interponiendo en tu camino?*

R:.....

12. *¿Qué limitaciones encuentras en tu equipo?*

R:.....

VI) Preguntas que profundizan en los sentimientos y emociones

13. *¿Cómo te sientes al integrar este equipo de trabajo?*

R:.....

14. *¿Cómo te sientes frente a una queja o conflicto con el equipo/clientes?*

R:.....

15. *¿Qué sientes cuando piensas en ello?*

R:.....