



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**EL COACHING DE EQUIPO COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO  
EMPRESA “TRUFFAS CAFÉ GOURMET, C.A.”**

**Trabajo de Maestría presentado como uno de los requisitos para optar al título  
de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**

**Autora: Lcda. Karina  
C.I.: V- 17.105.924  
Tutora: Magister, Rita Viña Pazo  
C.I.: V-8.666.219**

San Diego, Abril 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **MAGISTER, RITA VIÑA PAZO**, titular de la cédula de identidad N° **V-8.666.219**, mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado elaborado por la ciudadana **KARINA DACOSTA**, titular de la cédula de identidad N° **V-17.105.924**; para optar al grado académico de **MAGISTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** cuyo título es “**EL COACHING DE EQUIPO COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO EMPRESA “TRUFFAS CAFÉ GOURMET, C.A.”**”; adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; de la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez y sus Reglamentos.

En San Diego, a los 16 días del Mes de Octubre del año 2016

---

**Magister, Rita Viña Pazo**  
**C.I.: V- 8.666.219**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **MAGISTER, RITA VIÑA PAZO**, titular de la cédula de identidad N° **V-8.666.219**, hace constar que ha leído el Proyecto de Trabajo de Magister, presentado por la ciudadana: **KARINA DACOSTA**, titular de la cédula de identidad N° **V-17.105.924**; para optar al grado académico de **MAGISTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** cuyo título es “**EL COACHING DE EQUIPO COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO EMPRESA “TRUFFAS CAFÉ GOURMET, C.A.”**”; adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa y considero que el mismo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser evaluado por el jurado respectivo según las condiciones de la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez y sus Reglamentos.

En San Diego, a los 16 días del Mes de Octubre del año 2016

---

**Magister, Rita Viña Pazo**  
**C.I.: V- 8.666.219**

## ÍNDICE GENERAL

	PP.
Aceptación del tutor.....	iii
Aprobación del tutor.....	iv
Índice general .....	v
Lista de cuadros.....	vii
Lista de gráficos.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO .....	12
I    EL PROBLEMA.....	12
Planteamiento del Problema.....	12
Objetivos del Estudio.....	16
Justificación e Importancia.....	17
II    MARCO TEÓRICO.....	19
Antecedentes de Investigación.....	19
Bases Teóricas.....	22
Bases Legales.....	37
III   MARCO METODOLÓGICO.....	43
Naturaleza de la Investigación.....	43
Tipo de investigación.....	44
Diseño de la Investigación.....	45
Población y Muestra.....	46
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	46
Validez y confiabilidad del Instrumento.....	48
Técnica de Análisis de datos.....	50
IV   ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51

V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
	CONCLUSIONES.....	68
	RECOMENDACIONES.....	69
	LISTA DE REFERENCIAS CONSULTADAS.....	71
	ANEXOS.....	74
	INSTRUMENTO.....	75
	PROPUESTA ESTRATEGICA.....	80

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1	Operacionalización de la Variable 42
2	Dimensión comunicación Indicador ascendente 51
3	Dimensión comunicación Indicador descendente 52
4	Dimensión comunicación Indicador horizontal 53
5	Dimensión comunicación Indicador diagonal 54
6	Dimensión clima organizacional indicador estructura 55
7	Dimensión clima organizacional indicador responsabilidad 56
8	Dimensión clima organizacional indicador recompensa 57
9	Dimensión clima organizacional indicador cooperación 58
10	Dimensión clima organizacional indicador conflicto 59
11	Dimensión clima organizacional indicador identidad 60
12	Dimensión tipos clima organizacional indicador autoritario explotador 61
13	Dimensión tipos clima organizacional indicador autoritario explotador 62
14	Dimensión tipos clima organizacional indicador autoritario paternalista 63
15	Dimensión tipos clima organizacional indicador consultivo 64
16	Dimensión tipos clima organizacional indicador participativo 65
17	Dimensión tipos clima organizacional indicador participativo 66

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO		pp.
1	Dimensión comunicación Indicador ascendente	51
2	Dimensión comunicación Indicador descendente	52
3	Dimensión comunicación Indicador horizontal	53
4	Dimensión comunicación Indicador diagonal	54
5	Dimensión clima organizacional indicador estructura	55
6	Dimensión clima organizacional indicador responsabilidad	56
7	Dimensión clima organizacional indicador recompensa	57
8	Dimensión clima organizacional indicador cooperación	58
9	Dimensión clima organizacional indicador conflicto	59
10	Dimensión clima organizacional indicador identidad	60
11	Dimensión tipos clima organizacional indicador autoritario explotador	61
12	Dimensión tipos clima organizacional indicador autoritario explotador	62
13	Dimensión tipos clima organizacional indicador autoritario paternalista	63
14	Dimensión tipos clima organizacional indicador consultivo	64
15	Dimensión tipos clima organizacional indicador participativo	65
16	Dimensión tipos clima organizacional indicador participativo	66



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

EL COACHING DE EQUIPO COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
“TRUFFAS CAFÉ GOURMET, C.A.”

Autor: Licda. Dacosta Karina

Tutor: Msc Viña Rita

Mes y Año: Abril 2017

**RESUMEN**

El presente es un estudio de tipo descriptivo apoyado en un diseño de campo. Adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa en la cual se permitió ubicar la naturaleza del estudio dentro del paradigma positivista de carácter cuantitativo, se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible el cual tuvo como objetivo “Proponer el coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A. Al mismo tiempo, se realizó la recolección de información en un lapso de tiempo determinado, la población está conformada por la totalidad de trabajadores La empresa Truffas café, (13), trece trabajadores, los cuales han sido tomados en su totalidad para la muestra por ser relativamente pequeña y fácil de manipular. A los cuales se les aplicó un instrumento diseñado con preguntas cerradas en escala de Lickert, con cinco alternativas de respuesta: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) Algunas veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca. En la cual se concluyó en relación con la dimensión comunicación predominó la comunicación ascendente, en cuanto al clima organizacional los empleados se encuentran satisfechos, motivados y con buen desempeño en sus labores. Por lo que se recomienda, teniendo presente que el coaching es considerado un proceso de mejora continua a aplicar, con colaboradores específicos, de cualquier nivel organizacional, incluyendo tanto a aquellos que tienen un desempeño sobresaliente como a aquellos que requieren mejorar, por lo que será sin duda una herramienta útil para la resolución de problemas concretos y a muy corto plazo.

**Descriptor:** *Coaching de Equipo, Comunicación, Clima organizacional*

**Línea de Investigación:** *Planificación y comunicación Estratégica Corporativa*

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales necesitan un alto nivel competitivo, ya que estas deben ser capaces de afrontar retos cada vez mayores. Para ello, es necesario contar con un capital humano calificado que les permita superar exitosamente los obstáculos, empleando al máximo sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades, en este sentido la comunicación organizacional es la que permite llevar a cabo un proceso motivacional del equipo humano que conforman las compañías. El mantener a los trabajadores en conocimiento de los hechos que pudieran presentarse en la empresa; no existirán sorpresas ya que todos manejan la misma información de todo lo que tiene lugar en su entorno, bien sean positivo o negativo.

Cuando se presenten cambios en la organización, esta puede responder más rápido ante estos si la información es manejada entre el equipo humano de manera efectiva, permitiendo una buena comunicación y clima organizacional, promoviendo la confianza y las buenas relaciones entre trabajadores; evitando problemas de territorialidad. Cabe destacar que la comunicación es el factor fundamental en el factor humano y por consiguiente en las organizaciones, ya que si es manejada de la mejor manera, ayuda a las personas a tener sentido de identidad con la organización; dado que se genera un sentimiento de unidad, donde las ideas y opiniones de los trabajadores son escuchadas, valoradas, permitiendo así que todos trabajen juntos para llegar a la misma meta.

En este contexto, la presente investigación está orientada a brindar una estrategia de comunicación que permitirá mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”, tomando como estrategia el Coaching de Equipos.

En el Capítulo I se formula el problema el cual se encuentra perfectamente detallado la situación planteada, estableciéndose los objetivos de la investigación; es decir, el fin perseguido, justificando la relevancia del estudio. En el Capítulo II, está

contenido el Marco Teórico, el cual se refiere a los antecedentes que guardan relación con la investigación. De igual manera, se establecen las Bases Teóricas y Legales que sustentan la investigación. A su vez, en el Capítulo III se demarca el proceso metodológico utilizado, integrado por el tipo de investigación, diseño metodológico, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad; técnicas de análisis de los datos. En el Capítulo IV se presenta el análisis de los datos, Capítulo V conclusiones y recomendaciones. Y por último se presenta las referencias consultadas y los anexos (A instrumento, B la Propuesta a aplicar).

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Se considera que la historia de la comunicación se inicia en los primeros signos de vida; esta puede abarcar desde procesos de cambio muy sutil, a las conversaciones completas hasta la comunicación de masas. Macedo (2014) comenta que| diversos arqueólogos del mundo, realizaron investigaciones donde pudieron constatar que la comunicación humana se revolucionó con el discurso de hace unos 200.000 años. Los símbolos se desarrollaron hace unos 30.000 años; y la escritura unos 7.000, para finalizar con la invención de los medios de comunicación masivos.

De igual manera, el precitado autor comenta que el proceso evolutivo del cerebro humano, permitió que los seres humanos dominaran de forma eficiente la comunicación mediante el uso de la voz; la cual facilita enormemente la transmisión de información y conocimientos a las generaciones futuras; de allí que las experiencias difundidas a través de palabras se hicieron cada vez más ricas, lo que permitió que los humanos se adaptasen a nuevos entornos (o adaptar el entorno a sí mismos) de una manera más rápida que antes; pues la evolución humana biológica fue superada por el progreso tecnológico y la evolución socio-cultural. La conversación hacía más fácil la coordinación y la cooperación, el progreso tecnológico y el desarrollo de complejos conceptos abstractos tales como la religión o la ciencia.

De este modo se buscaron formas que permitiesen facilitar la difusión de ideas e invenciones; creándose, de manera eventual, nuevas formas de comunicación, con lo cual se logró una mejora tanto de la gama en la que la gente podía comunicarse y la longevidad de la información. Estas invenciones se fundamentaron en el concepto clave de los símbolos; es decir, en la representación convencional de un concepto; ya que grupos de personas, pintaban en las paredes de sus cuevas unos símbolos a los cuales, ellos mismos les dieron significados; empleándolos para dejar mensajes o para marcar sus territorios.

A través del tiempo surgió la civilización; toda vez que las personas encontraron nuevas lenguas e idiomas para comunicarse, empezando a distribuir por todo el mundo formando países; por lo que se requirió una forma de comunicación a distancia y que además fuese rápida. Los egipcios hallaron un material que se extraía de la médula de los tallos de una planta llamada papiro, en el cual se podían plasmar los símbolos. Se le da forma a la escritura, surgiendo posteriormente las diversas técnicas y aplicaciones de impresión.

Actualmente, la comunicación es una de las más avanzadas y mejoradas formas; toda vez que existen diversas maneras para comunicarse; bien sea hablando, escribiendo o mediante el uso de señas. Algo que es necesario destacar es la tecnología, ya que gracias a esta, existe el Internet, medio que ha contribuido con el desarrollo de la inmediatez comunicacional.

A pesar del avance comunicacional que ha logrado la humanidad; Macedo (2014) expresa, que existen muchas empresas que desconocen cómo lograr un proceso comunicativo que haga eficiente la interacción entre los integrantes de la organización a través de una comunicación interna eficaz; toda vez que esta debe ser asertiva y motivacional; es decir, que la respuesta del receptor esté orientada hacia la sinergia; ya que el proceso de comunicación va más allá del intercambio de información, por lo que esta debe ir de la mano con el proceso de gestión. Dicho de

otra forma, para que los integrantes de la organización empresarial logren una comunicación eficaz, es necesario que éstos puedan conseguir un mejor conocimiento de sí mismos y con ello mejorar en el aspecto laboral, personal y otros ámbitos; lo cual se logra mediante el perfeccionamiento de las habilidades humanas, emocionales y profesionales.

En este sentido Yome (2009), expresa que:

El Proceso de Coaching de Equipos es un asunto de Transformación del equipo elevando la conciencia de que es lo que hacen y como lo hacen, reforzando las relaciones y la comunicación entre los miembros del equipo, lo que tendrá una influencia directa en la confianza del equipo, así como en el desarrollo de su autoestima para poder afrontar y superar cualquier tipo de circunstancia; y despertar una actitud de implicación y compromiso con el desarrollo y logro de objetivos. En definitiva crear equipos de alto rendimiento, con visión compartida y sostenible en el tiempo. (Pág. 1).

De la misma manera Aguirre y otros (2015), indican que el coaching de equipos, se basa en las relaciones que se establecen entre todos los individuos que engloban el equipo, mejorándolas y desarrollándolas para que el resultado no sea la suma de las capacidades y aptitudes de cada persona, sino un desarrollo mejorado en todo su conjunto. Por lo tanto el punto fuerte del coaching de equipos es el de mejorar la comunicación y confianza entre todos los miembros del equipo para obtener una mayor unión entre ellos, la cual ayudará a la consecución de los objetivos marcados.

El coaching de equipos analizará la solidez del equipo, reforzará la idea de alineamiento del mismo para lograr una mayor coherencia en sus acciones, llevar a cabo nuevas estrategias que lo ayuden a resolver conflictos y que promuevan alianzas entre los miembros. También definirá el enfoque al que se debe dirigir el equipo en su totalidad, lo que conseguirá un aumento de la productividad. Evidentemente, existen organizaciones que presentan dificultades que afectan su funcionamiento y que impiden que se logren los objetivos en su totalidad. Una de estas dificultades es

conocer las necesidades y motivos que impulsan al trabajador a cooperar, a ser suyos las metas de la organización para poder alcanzar un máximo de efectividad y productividad, a tener sentido de pertenencia, a conocer la misión y visión empresarial.

Algunas de estas dificultades en las empresas, son los conflictos disfuncionales, la comunicación, la excesiva estructura burocrática, el mal liderazgo, las relaciones formales e informales de trabajo, falta de motivación, que podrían incidir directamente en el ambiente de trabajo, así como también los objetivos, normas y procedimientos que no estén adaptados a la realidad de la empresa, dentro de su medio geográfico, producto de políticas erróneas que existen dentro de las mismas. Dentro de este marco se encuentra la empresa Truffas Café Gourmet, C.A., es una sociedad mercantil cuyo objeto es la venta de comida preparada; con un total de trece (13) empleados de manera directa.

La organización objeto de estudio tiene una estructura organizativa departamental, en la que enfrenta situaciones donde la comunicación se ha fracturado y como efecto, se ha desmejorado la calidad en la conducción de los grupos que en ella laboran. En este sentido se comprende que al hablar de recursos humanos, administración de personal cultura organizacional o cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el elemental análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; esto va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas.

Es importante acotar que en el proceso de diagnóstico realizado, se logró detectar fallas a nivel de la funcionalidad de los departamentos regidos por el mismo, no se perciben beneficios que logren incentivar al trabajador a cumplir con sus labores. Por esta razón se plantea la necesidad de Proponer el coaching de equipo

como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.” cuyo propósito será fortalecer los puntos débiles percibidos, los cuales afectan el clima organizacional de la empresa en estudio por lo tanto, el propósito de esta investigación es con el fin de buscar estrategias para aplicarla, y de esta manera optimizar el Clima Organizacional a través del coaching de equipo como estrategia comunicacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”; por lo que se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál sería el tipo de comunicación empleada en la empresa Truffas Café Gourmet, C.A?

¿Qué tipo de clima organizacional estaría operando en la empresa Truffas Café Gourmet, C.A?

¿Cuál sería el impacto de la utilización del coaching de equipo como estrategia de comunicación en la empresa Truffas Café Gourmet, C.A?

## **Objetivos de la Investigación**

### **General**

Proponer el coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”

### **Específicos**

1. Analizar el tipo de comunicación empleada en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”
2. Explicar el tipo de clima organizacional presente en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”
3. Justificar porque es necesario el coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa

“Truffas Café Gourmet, C.A.”

4. Presentar el modelo de coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”

### **Justificación de la Investigación**

Es innegable la importancia del Coaching de equipo ante la necesidad de crear un clima organizacional propio, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades administrativas y de recursos humanos en cualquier empresa u organización, tomando en cuenta, que la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas empresariales uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del recurso humano respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Ante lo señalado esta investigación se justifica, en el ámbito institucional ya que la misma proporcionará una herramienta de apoyo a los trabajadores, de la empresa Truffas Café Gourmet, C.A para mejorar su calidad de vida laboral y personal mejorando así su desempeño y reduciendo las probabilidades de conflictos posteriores. De la misma manera será beneficioso en el ámbito personal pues se contribuirá ampliar el conocimiento a la población lo cual beneficiará a los usuarios que acuden a la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.

En el ámbito político, la investigación brindará un aporte invaluable, en lo referido a las teorías estudiadas que la sustentan; entre las que se destacan, las referidas a la comunicación, el clima organizacional, el Coaching de equipos, entre otros. Con relación a la Línea Investigativa que se desarrollará en el presente estudio se considera que el mismo se encuentra enmarcado en la Investigación en planificación y Comunicación Estratégica Corporativa; teniendo como sub línea la denominada Recepción y usos de la comunicación.

En el ámbito práctico se buscará proporcionar herramienta a los trabajadores que constituyen dicho ambiente, en la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad lo que redundará en la importancia que requieren los mecanismos y variables que mantendrán satisfechos al personal, de manera de crear un clima organizacional óptimo. El cual servirá para conocer y aplicar estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia de los trabajadores en todos los departamentos. En cuanto al área académica se justifica ya que la misma le proveerá a la Universidad “José Antonio Páez” herramientas prácticas y teóricas que le permitirán, al estudiante conocer todas las definiciones, importancias y alcance del clima organizacional a manera referencial bibliográfico.

A la sociedad le permitirá dar a conocer el significado del clima organizacional y de cómo este repercute en los ámbitos laborales. Desde el punto de vista metodológico contribuirá a otros investigadores en ampliar conocimientos en el área de estudio. Desde el punto de vista personal se considera que el éxito organizacional depende en gran parte de los recursos humanos y estos a su vez, de los planes que existan dentro de las organizaciones para cubrir sus necesidades, de ahí la importancia de ofrecerles un ambiente de trabajo en el cual se sientan a gusto y motivados para poder dar lo mejor de sí, manteniendo así un buen clima organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico permite enriquecer la investigación, ya que en el mismo se desarrollan, según las variables manejadas y seleccionadas, las teorías que brindan credibilidad al estudio referido al coaching de equipos, comunicación y clima organizacional. Con el objeto de desarrollar la presente investigación fue preciso realizar una revisión de los estudios preliminares que se llevaron a cabo para el efecto del tema, de igual forma fundamentos teóricos y basamento legal.

#### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación permiten dar a conocer el aporte que brindan al estudio que se desarrolla, por parte de las investigaciones anteriores y que de una u otra manera poseen un vínculo investigativo con el tema propuesto; lo que contribuye a un desarrollo más amplio de la actual cuyo propósito será Proponer el Coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.” En este sentido se toma en consideración la investigación desarrollada por:

Carmona, (2014), quien presentó ante la Universidad de Carabobo su Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Educación, mención Gerencia Avanzada en Educación, denominado “Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas”; el cual tuvo como fundamento proponer un programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”.

La investigación realizada por el precitado Autor, se llevó a cabo mediante la aplicación de una investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad

de proyecto factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta; con una muestra conformada por 16 docentes y 1 directivo de la institución.

Los resultados del diagnóstico llevado a cabo por el autor arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto es indispensable las estrategias de comunicación efectiva que posibilite los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral. La vinculación investigativa que presenta el autor citado, con el estudio actual, se fundamenta en la necesidad proponer el coaching de equipo como estrategia de comunicación que permitan a los miembros de una organización un mejor desenvolvimiento en el entorno laboral, por lo tanto se tomará en cuenta los aportes teóricos y metodológicos de la misma para fortalecer la investigación en curso.

De igual manera Cedeño, (2010); en la investigación titulada “Nivel del clima organizacional del Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui, Sede- El Tigre, según su personal administrativo”; la cual fue presentada ante la Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas, Núcleo Anzoátegui, para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos; cuyo objetivo general fue llevar a cabo el diagnóstico del Nivel del Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos del IUTJAA, según la percepción del personal administrativo. La metodología se fundamentó en una investigación descriptiva tipo diseño de campo no experimental; cuya población estuvo integrada por las 133 personas que trabajan como personal administrativo, alcanzando una muestra del 30%; la herramienta para recaudar la información se sustentó sobre un cuestionario de 25 preguntas, tomando en consideración el confeccionado por (Vicent, 2009).

El desarrollo investigativo trajo como conclusión que la atmósfera laboral era negativa para el desempeño del personal administrativo de esa casa de estudio, por cuanto el nivel del mismo se situó en la categoría cualitativa Deficiente. Al fusionar los resultados obtenidos del diagnóstico con las teorías que sustentaron la investigación, se recomendó el fortalecimiento de las cinco dimensiones: sentido de pertenencia, capacitación y entrenamiento; dirección y liderazgo; desempeño laboral y factores motivacionales, ya que las mismas presentaron debilidad, con la finalidad de incrementar beneficios en el clima organizacional de la institución; proponiendo la implementación de estrategias de desarrollo organizacional.

Una vez descrita la investigación presentada por Cedeño, (2010), se considera que la relación que posee con el Trabajo de Grado, se aprecia, que el mencionado estudio se relaciona con el presente, dado su intención de comprender el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producen un deterioro en la calidad del entorno laboral, puede disminuir el desempeño e incrementar las quejas. Por lo tanto los aportes teóricos serán tomados en cuenta de manera significativa.

Seguidamente se presenta a Sierra, (2009) en su trabajo de grado presentado ante la Pontificia Universidad Javeriana (Santa Fe de Bogotá), cuyo título fue “Análisis comparativo de la situación de una PYME, antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas, para generar una propuesta aplicable a otras PYMES del sector exportador cafetero”; la cual tuvo como objetivo la valoración del estado de la estructura organizacional de una PYME exportadora de café, con el fin de establecer el grado de efectividad de la comunicación interna y aportar herramientas que provoquen una sensible mejora en la gestión del equipo de trabajo; empleando para ello la observación de campo directa, entrevistas con los ejecutores de las tareas diarias de la empresa, mediante la aplicación de una encuesta desarrollada sobre el terreno y adaptada específicamente a la situación particular de la

compañía y un análisis transaccional de las limitaciones y potencialidades de la estructura de la empresa en colaboración con los directivos de la firma.

En este sentido se presentan resultados obtenidos por el autor citado, fundamentalmente los hallazgos del diagnóstico realizado, se diseñó un plan de intervención que contempló la imprescindible necesidad de dotar a la organización de herramientas tales como; manuales de procesos y funciones, así como también de perfiles de cargo, manual de convivencia, misión, visión y valores institucionales para que una vez divulgados mediante talleres, sirvieran de marco conceptual para el empleado habituado a realizar su labor sin conocimiento de las metas organizacionales ni de su papel en éstas. Esta investigación constituye una base que sustenta la investigación actual ya que destaca aspectos teóricos de clima organizacional, base fundamental del estudio ya que la misma se ha definido como respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo, por lo tanto, la el clima organizacional constituye uno de los principales indicadores de la calidad de vida laboral aunado al Coaching de equipo como estrategia de comunicación.

### **Bases Teóricas**

El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con la intención de Proponer el Coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.” En este sentido el soporte teórico estará fundamentado en todas las áreas concernientes y de interés al Coaching de equipos, Comunicación y Clima organizacional, que conlleven a las mejoras, tomando en cuenta el contenido que debe existir de identificación y revisión de las necesidades presentes en el área de estudio y los beneficios de los cambios que se puedan lograr en dicha empresa.

Una organización concebida desde el punto de vista lógico, permite establecer un clima compatible de trabajo, a través del cual las personas pueden buscar su realización personal, profesional y humana. Cualquiera persona busca desempeñarse en un ambiente sano y seguro que le permita satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que cumpla con los objetivos organizacionales.

### **Coaching de Equipos**

El mundo actual está caracterizado por el cambio constante y la globalización de la economía. Por tanto, las empresas se enfrentan a un arduo desafío: ¿cómo encontrar la forma de seguir siendo eficientes y productivas? Las empresas nacen para producir resultados y los equipos son la base para alcanzarlos. Por tanto sería interesante preguntarse por la “salud” del equipo en su conjunto, más allá de lo que cada individuo es.

#### *Coaching*

Para Jane, (2009) el Coaching se fundamenta en la investigación que se hace de la persona a través de argumentos dirigidos a presentarlo que ya conoce de sí; pero que en un momento no recuerda por causas diversas; considerando, a su vez, que el planteamiento de preguntas asertivas son “la clave” de esta actividad; ya que las respuestas suministradas por el entrevistado pudieran no ser significativas; sin embargo, las preguntas si deben serlo. Por lo que el autor califica el Coaching como:

Un proceso de adiestramiento personal y confidencial que parte del mismo concepto que el método socrático: indagar por medio de la pregunta para que la persona por sí misma extraiga sus propias conclusiones. Por ello, el Coaching señala las situaciones y aspectos que no se pueden percibir y brinda ideas para mejorar la manera para desenvolverse, mientras que se despierta en la persona que lo practica, la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible. El Coaching cubre el vacío existente entre lo que se es ahora y lo que se desea ser. Ayuda a disfrutar de la alegría, vitalidad, curiosidad, determinación, motivación y pasión por vivir.

Es decir el Coaching, no se trata solamente de resolver problemas, tampoco de decirle a la gente lo que tiene que hacer. Se trata de generar éxito compartido entre los colaboradores, trabajando con base en soluciones que balanceen las necesidades individuales y colectivas para el beneficio propio y de la organización.

A su vez para la International Coach Federación (ICF), citado por Aguirre y Otros (2015), define así esta profesión:

El Coaching profesional 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. En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación, mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. El Coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de Coaching. (p. 9)

Siguiendo esta línea, el Coaching, debería ser una secuencia que crezca progresivamente y que apunte al intercambio de conversaciones que estén enfocadas a trasladar las metas de desarrollo profesional de una persona, hacia hechos concretos, haciendo las correcciones y cambios pertinentes durante el camino. El Coaching aplicado a la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A, será un proceso diseñado para ayudar a los líderes y equipos a realizar cambios positivos y duraderos que conduzcan al éxito individual, esto redundara en el éxito organizacional, ayudando a los trabajadores a ampliar sus habilidades y subir de nivel, cerrar las brechas entre el saber y el hacer, elevar su desempeño y alcanzar los resultados.

No obstante, para poder hablar del Coaching de Equipos, primeramente debemos definir lo que es un equipo, Aguirre y Otros (2015) citan la definición de Katzenbach y Smith porque, desde su punto de vista, recoge las principales

dimensiones del trabajo en equipo, siendo la siguiente: “Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”. (p. 38). De hecho, vale destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los gerentes de la actualidad. La capacidad del personal para funcionar tanto como equipo de trabajo como de forma individual es de vital importancia para las organizaciones.

Por lo que será imprescindible que los directivos de la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A, adopten una actitud positiva y que desarrollen un espíritu de liderazgo ya que de esta forma se pueden lograr mejores resultados. Ahora bien, el Coaching de equipos, es definido por Peñalver (2009), como una herramientas de intervención siendo, la más potente, sobre todo en el entorno organizacional. De hecho, la filosofía y las técnicas de Coaching de equipo ya son bien conocidas y han venido para quedarse. Es algo complementario y más allá del coaching individual, no se trata de consultoría, ni de formación, tampoco es *outdoor*, ni *team building*. Se trabaja con un equipo natural (un departamento, un comité que se reúne regularmente, un equipo de proyecto), observando e interviniendo. Por tanto, el Coaching de Equipo se aplica, por ejemplo, a la situación de una empresa que necesita reconfigurar su equipo directivo mediante la incorporación de nuevas personas y la salida de otras. La coach les acompañará en el desarrollo de su propósito compartido, en el establecimiento de las reglas del juego y de la relación que mejor favorezca la realización de la tarea. Buscará el alineamiento en torno a su objetivo, el desarrollo de la confianza y la corresponsabilidad, la comunicación interpersonal efectiva, la toma de decisiones, el manejo constructivo de conflictos entre otros.

También Cardón (2003), define el Coaching de Equipos como “acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno. (p. 41). Es decir, el

Coaching de Equipos pone el acento en la visión de conjunto, en la tarea colectiva, el propósito del equipo, sus metas y objetivos, y en la relación que establecen sus miembros para llevarla a cabo. Y además, esta definición del autor, apunta algo más: el equipo es un sistema que no está aislado, sino que funciona también como subsistema de un sistema mayor, la organización para la que trabaja. Por tanto, no se podrá tratar al equipo como un sistema independiente de su organización, ni de las metas de ésta, y tendremos que tener en cuenta que, muchas veces, el funcionamiento de un equipo refleja las dinámicas de funcionamiento de la organización a la que pertenece.

En consecuencia tal como lo menciona Peñalver (2009), Las herramientas son eso, herramientas, y están al servicio del Coaching y, sobre todo, del cliente, que este caso es el equipo. Lo difícil no es conocer una herramienta, sino saber cuándo utilizarla. De hecho, puede haber sesiones donde no se utilice ninguna y nos centremos únicamente en formular preguntas poderosas que provoquen reflexión. Ahora bien, conocerlas y poder utilizarlas adecuadamente nos puede dar mucha seguridad, además de ser un recurso verdaderamente útil. En este orden de ideas, el ambiente de trabajo debe adaptarse a las necesidades de sus miembros, o dicho de otra forma, las condiciones laborales surgen de acuerdo a las interacciones que se produzcan entre los empleados, directivos y demás miembros de la empresa, asimismo, en sus relaciones con los representantes y otros actores vinculados.

### **Comunicación**

La comunicación viene del latín .comunicare, que significa compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros información, sentimientos, vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, ponen algo en común, por lo tanto

juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana. Es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables.

Por lo que Fernández (2001), expone que la comunicación no es una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro esta; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables. En este sentido las empresas, requieren estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

Kreps, (1995), plantea que este tipo de comunicación facilita la coordinación de tareas al permitir a los miembros de la organización establecer relaciones Interpersonales efectivas, también proporciona un medio para compartir información relevante entre compañeros de trabajo, es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros permitiendo a los compañeros darse apoyo mutuo. De igual forma, el mismo autor plantea que hay otro tipo de comunicación que es la cerrada, donde los mensajes van en una sola dirección de verticalidad descendente o ascendente, aquí las relaciones interpersonales son minimizadas, el receptor queda en el papel de espectador, marginado, sin posibilidad de retroalimentarse a no tener oportunidad de opinar, ni de introducir cambios, la información es percibida como insuficiente, no sintiéndose la persona, comprometida, participe e integrada en la realización de la tarea.

Por lo antes expuesto, es importante que en todas las empresas en especial la empresa en estudio Truffas Café Gourmet, C.A, se creen condiciones favorables, así como un clima entre los compañeros de trabajo para compartir la información ante las distintas situaciones, donde la coordinación de tareas y habilidad para la solución de problemas, sean las más necesarias. Al respecto Robbins (2004) explica que dentro de los canales formales se encuentran dos direcciones: descendente y ascendente.

#### *Comunicación Descendente*

Considerando lo planteado, este tipo de comunicación, es un flujo de información que va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a los que están en posición más baja, sus formas más habituales son las instrucciones sobre el trabajo a realizar por lo tanto, no es la más adecuada en las organizaciones.

#### *Comunicación Ascendente*

En lo referente este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en la organización, sirve para que los subordinados suministren información hacia los niveles superiores, también alienta a la participación e involucra al personal a la interacción de la Institución, algunos de los mecanismos más habituales para la comunicación ascendente son los buzones de sugerencias, las reuniones en grupos y los procedimientos de apelación o presentación de quejas.

#### *Comunicación Horizontal*

Siguiendo la misma línea, la comunicación horizontal, es la que se realiza entre unidades de un mismo nivel jerárquico. Por ejemplo entre secciones de departamentos y es necesaria para coordinar e integrar las distintas funciones de la organización en cuestión.

#### *Comunicación Diagonal*

La comunicación diagonal que es la que se utiliza cuando las personas no

pueden comunicarse por otros canales, y se realiza entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal de línea y staff, esto es con el propósito de ofrecer un canal directo en la coordinación y solución de problemas en un momento determinado. Por consiguiente, es importante que la Gerencia del área en estudio, cree condiciones favorables y un clima apropiado para desarrollar tanto la comunicación ascendente como la descendente, las cuales son esenciales para coordinar actividades y facilitar la interacción en el desempeño de la tarea y responsabilidad en sus puestos.

### **Clima Organizacional**

Sobre la base de lo planteado surge como elemento fundamental el clima organizacional definido por Wigodski, (2004) como “las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual” (Pág. 3). En el contexto de las empresas tales como Truffas Café Gourmet, C.A como sistema organizativo que direcciona las acciones del factor humano, para ofrecer atención de calidad a los clientes, el clima organizacional puede ser un elemento de distinción e influencia en el comportamiento de las diferentes personas que allí laboran que laboran como propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la empresa.

Resulta claro que haciendo de la comunicación interna, el medio más acertado para la difusión de la información organizacional hacia todas las jerarquías existentes, tal como se menciona anteriormente. La inquietud entre la omisión o existencia de un departamento de comunicaciones no es un aspecto generalizado, y mucho menos la conformación estratégica de un plan de comunicaciones a nivel interno encargado de promover y evaluar los flujos comunicacionales en la empresa. Y es que este ha sido un tema de controversia a los largo del mundo y en aquellos que se preocupan por demostrar la necesidad de que algo tan simple como el hecho de comunicarse, se dé

correctamente en las organizaciones para facilitar la producción y las relaciones inter e intra personales de sus empleados.

En esta perspectiva Chiavenato (2009), reseña que el clima organizacional está relacionado con el ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p. 121). Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. En los conceptos citados se evidencia plena correspondencia. Por un lado, el clima es una percepción personal de las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor profesional que a su vez, los motiva a ser más productivos, cuando existe un clima favorable para el desempeño de las funciones en los diferentes departamentos de la empresa y el reconocimiento personal por las actividades cumplidas.

Cabe señalar, que en el área de la administración, se encuentra la teoría desarrollada por Mc Gregor, citado en Chávez (2011), cuyos postulados “hacen referencia a dos teorías del clima laboral relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo, las cuales considera principales y las denominó "Teoría X" y "Teoría Y"” (p. 21). En la Teoría X, se plantea que el ser humano ordinario siente un desgano intrínseco hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

La Teoría Y, explica que el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos. Visto de esta forma, es necesario que también se abarque las dimensiones del clima organizacional, pues como lo plantea Chiavenato (ob. cit), ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relacionan con ciertas propiedades de la organización, estos son: la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

#### *Estructura*

Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

#### *Responsabilidad*

Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Lo concerniente a la recompensa, los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos. El Desafío, es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

#### *Cooperación*

Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Estándares, son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño. Conflictos, son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas. Identidad,

es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones. Estas dimensiones también ayudan a determinar el clima existente en la empresa, por eso se consideró en este trabajo para adecuarlas al trabajo de investigación a desarrollar. En la presente investigación es de suma importancia tocar el tema del clima organizacional ya que es una de las variables que se desprenden de la situación problemática de la misma.

### **Tipos de clima organizacional**

Brunet, (1999) describe los siguientes tipos de clima organizacional, según la teoría de Rensis Likert que sustenta los sistemas de organización en el marco de los climas, ellos son:

#### *Clima Autoritario Explotador*

Donde la dirección no tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas existe poca interacción entre los superiores y subordinados la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Cabe agregar que, el director autoritario explotador no tiene confianza en los trabajadores, muchas veces causa temor en ellos, hay una insatisfacción fuerte en el personal, frente a las actividades que deben realizar, asimismo en el estilo paternalista, los motivos del director se basan en la preeminencia del ego, ya que se considera como la única persona que puede resolver los problemas y teme que los trabajadores cometan errores, estos no se sienten responsables del logro de los objetivos. Hecha estas observaciones, se puede plantear el sistema participativo consultivo, en el cual hay una relación entre el gerente y los empleados, se estimula la confianza, en este caso los empleados asumen mayores responsabilidades y se

sienten parte de la empresa, por otra parte, está, el estilo participativo del grupo, en el que se efectúa un proceso de delegación al personal, lo que permite una relación de confianza mutua entre el director y/o gerente y los empleados.

#### *Clima Autoritario Paternalista*

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Las interacciones entre los subordinados se establecen con descendencia, por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados.

#### *Clima Participativo Consultivo*

La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados. Hay cantidad moderada de interacción entre supervisor-subordinado. El clima participativo, es uno de los más favorables para la institución, en él se toma en consideración la opinión de los trabajadores y las comunicaciones con los directivos fluyen.

#### *Clima Participativo en Grupo*

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral, los empleados están motivados por la participación, implicación y establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los

objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados. (Pág. 30) Se trata de un estilo de ayuda mutua, de interacción social en equipos de trabajo. Según, García (2002), “crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe” (p. 396). Esto se logra cuando el gerente, director o jefe, actúa como entrenador que capacita a su equipo de trabajo por lo que el personal responde con gran sentido de responsabilidad. En este orden de ideas, el ambiente cooperativo, contribuye a que cada empleado, se sienta útil dentro de la institución, así tratan de organizarse y cada uno, bajo la gerencia del director y /o coordinador, realiza determinada labor, pero a diferencia de los otros tipos de clima, en este el director observa el proceso educativo, pero a la vez ayuda a los docentes a cumplir con sus actividades, permitiendo además, que cada uno realice contribuciones con el otro.

En este sentido, Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el tipo cooperativo es “en el que la toma de decisiones se halla expandida a todos los niveles de la organización y los flujos de comunicación se desarrolla en todas las direcciones” (p. 121). Este tipo de clima organizacional, engrana a todos los miembros de la empresa, quienes logran complementar sus conocimientos, experiencias, así se logra un equilibrio en cuanto a los conocimientos y condiciones pedagógicas de todos. El director debe procurar que los empleados se integren en las actividades de la empresa, pero que además, puedan tomar decisiones importantes, claro está, de acuerdo al cargo que ocupan.

Cabe agregar las ideas de, Mosley, Megginson y Pietri (2005), quienes sostienen que “el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común” (p. 224). Con ella, el director logra conducir a los empleados a que se relacionen con base a un sistema de confianza y de respeto, lo que fortalece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Asimismo, el compromiso conlleva a mejorar la situación laboral, si

el director logra que el personal se comprometa, esto favorecerá el ambiente de trabajo.

El clima organizacional representa la diferencia en los niveles de actuación de los trabajadores, influye en la motivación, también, promueve el cambio de la cultura en la organización, es decir, las normas, valores, creencias y presunciones acumuladas en el tiempo, son flexibilizadas y clarificadas con los miembros del equipo, para que cada uno, sepa lo que se espera de ellos, sientan el desafío por realizar un trabajo competitivo y altamente productivo en la empresa y que al mismo tiempo les ofrece satisfacción.

### **Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. Las técnicas o estrategias gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso *just of time*, (justo a tiempo), los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del benchmarking.

A continuación se exponen una serie de estrategias que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos. En relación con la investigación en estudio el cual se organizará en proponer el coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.” se utilizará como estrategia el coaching según (Thompson 2011),

### *El coaching gerencial*

Un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como *business coach* en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

El Coaching, según Hamm (2011), lo describe como proceso socrático de formación, consiste en conversaciones o diálogos, a través de la relación entre preguntas y respuestas que mantienen dos personas, coach y coachee. En el referido proceso, el coach ejerce de estimulador, indica el camino y conduce a la respuesta o a una posible solución pero es el coachee quien debe llegar a ella por sí mismo, ayudándose de la reflexión, el pensamiento, el potencial desarrollo de la faceta personal y profesional, el cambio de actitudes y aptitudes, la mejora de habilidades y competencias, el estudio, la observación, la meditación y la potenciación del talento y las capacidades humanas. Un gerente, candidato a líder transformador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada.

Para Thompson (2011), La principal herramienta del coaching, son las personas y las pueden analizar desde cualquier ámbito ya sea administrativo, deportivo, personal, pero en sí se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

Por lo que no se debe confundir los asesores con los coach, ya que los primeros brindan una ayuda y sugerencias sobre temas técnicos como los son asesorías en finanzas, producción, marketing, mientras el coach (persona que guía y dirige) son especialista en el trabajo grupal y por ende en el comportamiento y relaciones entre personas. Para Dezerega (2007), el Coaching “es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal.

El Coaching como herramienta gerencial, involucra dos figuras fundamentales: el Coach y el Coachee”. Bajo la anterior definición se puede identificar los dos elementos esenciales del coaching que es el Coach (persona que guía) y el Coachee (persona que expresa sus inconvenientes). (Thompson 2011).

Tal como se observa el Coaching como herramienta administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre las personas tiene gran trascendencia en el mundo empresarial, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como: Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas, incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido., mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados, produce más ideas creativas.

### **Bases Legales**

Los instrumentos jurídicos que sustentan la investigación que se presenta, son elementos fundamentales en el desarrollo de la misma; siendo encabezada la normativa por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), toda vez que esta es la norma de mayor rango en el país; continuando con las demás

leyes de la República que deben ser objeto de análisis en el estudio.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

Dado que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) es la norma fundamental de la Nación; y en vista que en su texto se consagran los principios rectores de las legislaciones que rigen el orden social del Estado; se considera entonces, que los artículos de rango constitucional que enmarcan esta investigación son las que a continuación se transcriben:

**Artículo 3.** El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines. Este artículo resalta los valores de la Educación, y del trabajo, que tiene el Estado, como recursos esenciales para alcanzar los fines personales y sociales, que requieren los ciudadanos, tales como; su defensa, su desarrollo, el respeto a su dignidad, la promoción del bienestar y la prosperidad social, el ejercicio democrático y además de permitir construir una sociedad que establezca la justicia, defienda la paz, y garantice el cumplimiento de los principios, derechos y deberes establecidos en la Constitución.

De igual manera se hace mención al **Artículo 87**

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines

de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. ....

Como se observa, el estado se ha trazado metas casi imposibles como es garantizar el derecho al empleo, y conseguir empleo para todos; Este artículo también contempla adopción de medidas tendientes a garantizar esos derechos a los no dependientes, establece también la libertad al trabajo.

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**

#### **Artículo 70**

Define lo que es una enfermedad ocupacional expresando que se entiende por la misma como los estados patológicos contraídos con ocasión del trabajo o exposición Al medio en el que el trabajador se encuentra obligado trabajar tales como los imputables a la acción de factores psicosociales y emocionales que se manifiesten por trastornos funcionales o desequilibrio mental y físico temporales o permanentes.

#### **Artículo 40**

Los servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo tendrán entre otras funciones, las siguientes:

Asegurar la protección de los trabajadores y trabajadoras contra toda condición que perjudique su salud producto de la actividad laboral y de sus condiciones en que esta se efectúa. Promover y mantener el nivel más elevado posible del bienestar físico, mental y social de los trabajadores y trabajadoras. Identificar, evaluar y proponer los correctivos que permitan controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo que puedan afectar tanto la salud física como mental de los trabajadores y trabajadoras en el lugar de trabajo o que puedan incidir en el ambiente externo del centro de trabajo o sobre la salud

de su familia.

Vigilar la salud de los trabajadores y trabajadoras en relación con el trabajo. Suministrar oportunamente a los trabajadores y a trabajadoras los informes, exámenes, análisis clínicos, que sean practicados por ellos. Asegurar el cumplimiento de las vacaciones por parte de los trabajadores y trabajadoras y el descanso de faena diaria.

Desarrollar programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. Promover planes para la construcción, dotación, mantenimiento y protección de infraestructura destinadas a los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. Organizar los sistemas de atención de primeros auxilios, transporte de lesionados, atención médica de emergencia y respuestas y planes de continuidad.

La norma técnica para la declaración de enfermedad ocupacional emitida por el INPSASEL en el año 2008 expone cinco (5) tipos de afecciones por factores psicosociales 1) estrés ocupacional, 2) fatiga laboral, 3) agotamiento emocional (síndrome de Bournaut), 4) respuesta a acoso laboral (síndrome de Moobing) y 5) trastornos no orgánicos del sueño.

En teoría y por ley (artículo 73) los episodios del estrés laboral deberían declararse formalmente ante el INPSASEL, sin embargo en el análisis de objetivos de las condiciones laborales a las cuales está expuesta el trabajador o trabajadores afectados con el fin de verificar su situación, y posteriormente llevar dichos planteamientos ante el comité de seguridad para ser solucionada, siendo ésta una situación compleja en la que no existen criterios para determinar qué cantidad de trabajo puede considerarse como excesivo y riesgoso, para la salud emocional del trabajador lo mejor es percatarse de

elementos tales como: El cumplimiento tanto de los descansos establecidos por la ley que dicta no más de cinco horas continuas trabajando y no más de ocho horas diarias con excepciones cómo lo como de los recesos intra jornada recomendados si es posible receso de cinco minutos por cada hora. El trato respetuoso y apegado al mínimo respeto por la condición y dignidad humana los trabajadores, del patrón o supervisor hacia los trabajadores y trabajadoras. Revisar el listado de asignaciones funciones si existe del cargo, compararlo con otros cargo de la institución o incluso de otras empresas del sector. La presencia de síntomas típicos del estrés laboral como son ansiedad de extrema llanto cefalea y temblores en este caso debería hacerse la declaración de enfermedad ocupacional.

### **Variable de la Investigación**

En toda investigación, el estudio de la variable ocupa un lugar fundamental, por lo tanto, es preciso identificar y definir. Para el autor Arias (2006) “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57).

El objeto estudio presenta tres variables establecidas las cuales se identifican como: *Coaching de Equipo, Comunicación, Clima organizacional*, que para efectos de su operacionalización requiere la definición conceptual, la cual según el autor referido “consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de términos” (p.63).

Estos enunciados operacionales, son la segregación analítica de las variables o aspectos objeto de estudio en dimensiones, indicadores y/o criterios, constituyendo la médula del método de indagación puesto que señala los criterios utilizados para hacer mensurable al problema.

### Operacionalización de la Variable

<b>Objetivo General:</b> Proponer el Coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”					
Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Coaching de Equipo	Hacer que un equipo rinda más que la suma de las partes al aclarar su misión y mejorar sus relaciones de ambiente en pro del trabajo en equipo.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación descendente</li> <li>- Comunicación Ascendente</li> <li>- Comunicación Horizontal</li> <li>- Comunicación Diagonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> </ul>	Cuestionario
		Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Recompensa</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Conflictos</li> <li>- Identidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> <li>9</li> <li>10</li> </ul>	Cuestionario
		Tipos de Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritario explotador</li> <li>- Autoritario paternalista</li> <li>- Consultivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11,12</li> <li>13</li> <li>14</li> </ul>	Cuestionario

			- Participativo	15	
				16	

Fuente: Dacosta (2016)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

En el marco de la investigación planteada, se encuentra fundamentada dentro del paradigma positivista según Pallela y Martins (2006), considera que asume la objetividad como única vía para alcanzar el conocimiento (pág. 44), además se encuentra dentro del enfoque cuantitativo, ya que se requiere del uso de instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos para aplicar modelos estadísticos. El capítulo que se presenta a continuación describe los pasos que permiten darle coherencia y validez al estudio. En toda investigación es fundamental el diseño de la metodología a emplear, ya que ésta le da el curso científico al objetivo que se deseó alcanzar, referido a Proponer el coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional caso empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.

#### **Tipo de Investigación**

Según Arias, (2006) la investigación se considera descriptiva: “la caracterización de un hecho, grupo o fenómeno para luego establecer una estructura o comportamiento” (p. 20). Asimismo Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran la Investigación descriptiva, como aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis según (p.102).

En este estudio el investigador propuso el coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A. Para lo cual preciso tener en cuenta el tipo de investigación a realizar ya que existen muchas estrategias para su procedimiento metodológico. Esto se refiere al tipo de estudio que se llevó a cabo con la finalidad de recoger los

fundamentos necesarios de la investigación. Por tal razón, la actual investigación, se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual según la Universidad Experimental Libertador UPEL, (2012), dispone que: La modalidad de proyecto Factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viables para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.16). Ante lo planteado los autores indican que para realizar un proyecto factible se debe plantear un diseño no experimental, una investigación de tipo de campo, con un nivel descriptivo o proyectivo, bajo la modalidad de Proyecto Factible.

A su vez Manual de Trabajo Especial de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012); el Proyecto Factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o investigación de tipo documental y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 21)

El proyecto para que sea factible cumplió con las siguientes etapas:

Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta. Procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución. Análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización de Proyecto. En caso de que se pueda desarrollar, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de resultados. Los proyectos factibles no necesariamente deben llegar a la ejecución ya que existe la posibilidad de que otros investigadores lleguen hasta esa etapa. Hernández y otros, (2010) presentan los estudios descriptivos, como la medición o evaluación de diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, ya que desde el punto de vista científico, “describir es medir”. Esto constituye la selección de una serie de elementos para medirlos independientemente y

lograr con ello describir el fenómeno que se investiga.

### **Diseño Metodológico**

Se entiende por diseño de la investigación, aquella estrategia general de trabajo en que el investigador determina para alcanzar los objetivos propuestos; en ese sentido, el diseño de investigación considerado en esta investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipularán variables. Por su parte, el tipo de investigación aplicada en el presente Trabajo de Grado se fundamenta en la investigación de campo; toda vez que los datos obtenidos en el proceso investigación serán adquiridos de la realidad; ello tomando como principio lo explicado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012); según la cual la investigación de campo es:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. (p. 18)

En virtud a lo manifestado anteriormente, la investigación relacionada con: proponer el coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”, los hechos ciertamente ya se han dado, lo que constituye la problemática planteada; por lo que la investigación se circunscribe a Exponer el tipo de comunicación empleada en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.” para lo cual se debe plantear el tipo de clima organizacional presente para luego formular la necesidad del coaching de equipo como estrategia de comunicación una vez realizado se debe presentar el modelo de coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional de la empresa en estudio.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población es categorizada, según Hernández y otros (2010) como " el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar la variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión." (pág. 125). En este caso la población la conformó la totalidad de trabajadores que desarrollan sus actividades en la empresa en estudio es decir trece (13) empleados.

### **Muestra**

La muestra, para Hernández y otros (2010), es un subconjunto de la población total definida, por lo tanto presenta características de la población general. En este caso por considerar la población relativamente pequeña y de fácil manipulación la misma se utilizó en su totalidad. Ante la necesidad de mostrar competencia inherente al tratamiento metodológico en el estudio de problemas concretos por lo que se tomaron en cuenta los trece (13) trabajadores. A los cuales se les aplicó un instrumento diseñado por la autora para la recolección de información. El investigador decide según los objetivos, los elementos que integraran la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente "típicas" de la población y las características que desea conocer.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta, con un instrumento tipo cuestionario considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, que facilita traducir los objetivos y la variable de investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado, relacionadas y contenidas en las dimensiones e indicadores de la variable. El mismo se conformó por preguntas cerradas en escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) Algunas veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca. La escala de Likert permite, según Briones (2006),

conseguir el puntaje o medida de cada persona en la opinión medida mediante la suma de sus respuestas a diversas preguntas que actúan como estímulo, para posteriormente analizarlo de una forma más rigurosa y efectiva para el estudio. El instrumento evaluó tres dimensiones Comunicación, clima organizacional y tipos de clima organizacional. Con base en lo anterior, las técnicas e instrumentos aplicados en la presente investigación fueron:

*La Observación:*

Al respecto Sabino (2000) considera que “la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”. (p. 26). La observación directa se aplicó sobre los trabajadores que se desarrollan en la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.; técnica ésta que se llevó a cabo sin que los sujetos que las ejecutan se percataran de su aplicación.

*El cuestionario:*

Este consistió en la técnica requerida para la recolección de información; por lo que se diseñó un Instrumento modelo de cuestionario con preguntas cerradas; tipo encuesta el cual se aplicó a la muestra, y fue objeto de validación, estuvo conformado por 16 preguntas cerradas. La respectiva validación se realizó por: presentación del instrumento, claridad de redacción de los ítems, pertinencia de las variables e indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de la aplicación, para lo cual se tomarán en cuenta los factores que inciden en el conocimiento relacionado con la organización empresarial que posee el personal que se desarrolla laboralmente en la empresa Truffas Café Gourmet, C.A. Al respecto Kendal (1997) señala: los cuestionarios son una técnica de recopilación de información que permite a los investigadores que estudien actitudes, creencias, comportamientos y características de varias personas principales en la organización pueden ser afectadas por el modelo actual o el propuesto. (p. 79)

## **Validez**

La validación del instrumento según Balestrini (2002) se refiere “al grado de precisión en que mide la variable en estudio, mediante el establecimiento de la fidelidad, representativa o adecuación del contenido” (p. 69). En cuanto a que los Ítems representan fielmente el dominio o universo del contenido teórico. En este sentido, el instrumento diseñado para recolectar la información pertinente a este estudio, se sometió a un proceso de validación mediante la opinión de tres expertos, tres especialistas (2) en Gerencia y (1) en metodología, a fin de verificar correspondencia entre los ítems formulados. Con este propósito se presentó a juicio de los expertos los objetivos, el cuadro de matriz de la variable y el instrumento (cuestionario tipo encuesta). Quienes dieron su aprobación para aplicarlo.

## **Confiabilidad**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la confiabilidad de un instrumento de medición es medida a través de diferentes técnicas que buscan la aplicación repetida al mismo objeto buscando resultados similares, con la finalidad de verificar si la información obtenida confiable para obtener los objetivos planteados en la investigación.

Para esta investigación se utilizó el método de “Alfa de Cronbach”, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente; en este sentido para determinar el resultado de la confiabilidad se tomo en su totalidad la población de un total de 13 trabajadores para la muestra por ser relativamente pequeña y fácil de manipular para el cual se obtuvo el siguiente resultado:



## **Análisis de los Datos**

La información obtenida al aplicar el instrumento a los sujetos del estudio, se procesó considerando los aportes Mallery (2003), el cual señala lo siguiente: “la información obtenida debe ser depurada clasificada, resumida y analizada, aplicando para ello técnicas. Los puntos más importantes en esta etapa son: codificación, tabulación, análisis e interpretación...” (p.21). A través del programa estadístico SPSS el cual se considera una potente aplicación de análisis estadísticos de datos, dotada de una intuitiva interfaz gráfica que resultó muy fácil de manejar.

## CAPITULO IV

### INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

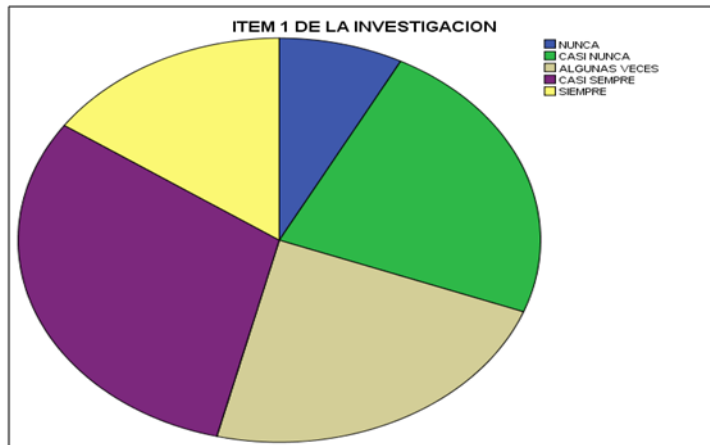
En este capítulo se procede a la presentación y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores/as de la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”, respecto a Proponer el Coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional.

**Cuadro n° 2: P. 1** La comunicación en la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.”. Fluye desde los niveles inferiores a los niveles superiores (Comunicación Ascendente).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	7,7	7,7	7,7
	CASI NUNCA	3	23,1	23,1	30,8
	ALGUNAS VECES	3	23,1	23,1	53,8
	CASI SEMPRE	4	30,8	30,8	84,6
	SIEMPRE	2	15,4	15,4	100,0
Total		13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

Gráfico n° 1



Fuente: Dacosta (2016).

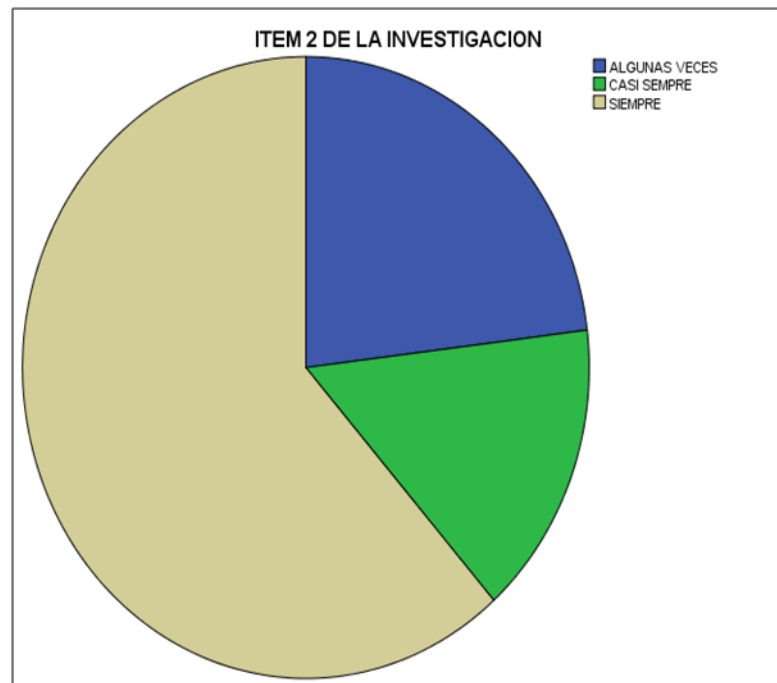
Según las respuestas emitidas por los encuestados, el (31%), consideró que este tipo de comunicación se realiza casi siempre en la empresa, pero el 23% consideran que casi nunca o algunas veces se realiza, y el 15% dijeron que siempre se realiza, en este sentido se consigue ambigüedad en las respuestas. En lo referente este tipo de comunicación Robbins (2004) dice que la misma fluye hacia un nivel superior en la organización, sirve para que los subordinados suministren información hacia los niveles superiores.

**Cuadro n° 3: P 2.** En la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.”. la comunicación se da desde un Nivel Jerárquico superior a un Nivel Inferior (Comunicación Descendente).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALGUNAS VECES	3	23,1	23,1	23,1
CASI SEMPRE	2	15,4	15,4	38,5
SIEMPRE	8	61,5	61,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 2:**



Fuente: Dacosta (2016).

En este caso, las respuestas emitidas por los encuestados, el (62%%), consideró que se realiza siempre, el 23% consideran algunas veces, se realiza, y el

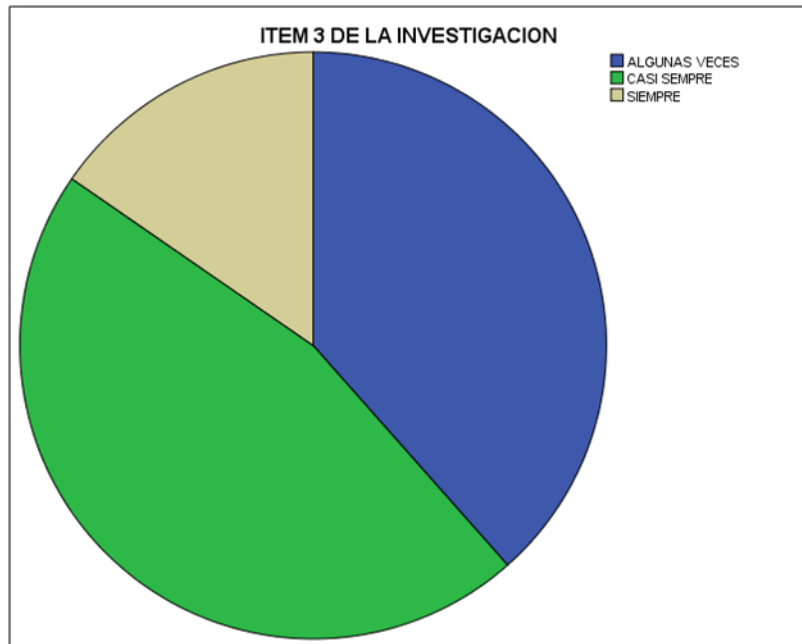
15% dijeron que casi siempre se realiza. En este sentido Robbins (ob. cit), Considerando lo planteado, dice que este tipo de comunicación, es un flujo de información que va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a los que están en posición más baja, sus formas más habituales son las instrucciones sobre el trabajo a realizar por lo tanto, no es la más adecuada en las organizaciones.

**Cuadro n° 4: P 3.** En la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.”. se da la comunicación de manera eficiente entre el personal de un mismo Nivel Jerárquico (Horizontal).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALGUNAS VECES	5	38,5	38,5	38,5
CASI SEMPRES	6	46,2	46,2	84,6
SIEMPRE	2	15,4	15,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 3:**



Fuente: Dacosta (2016).

En cuanto a la comunicación horizontal, el (46%), consideró que se realiza casi siempre, el (39%) consideran algunas veces, y el (15%) dijeron siempre se

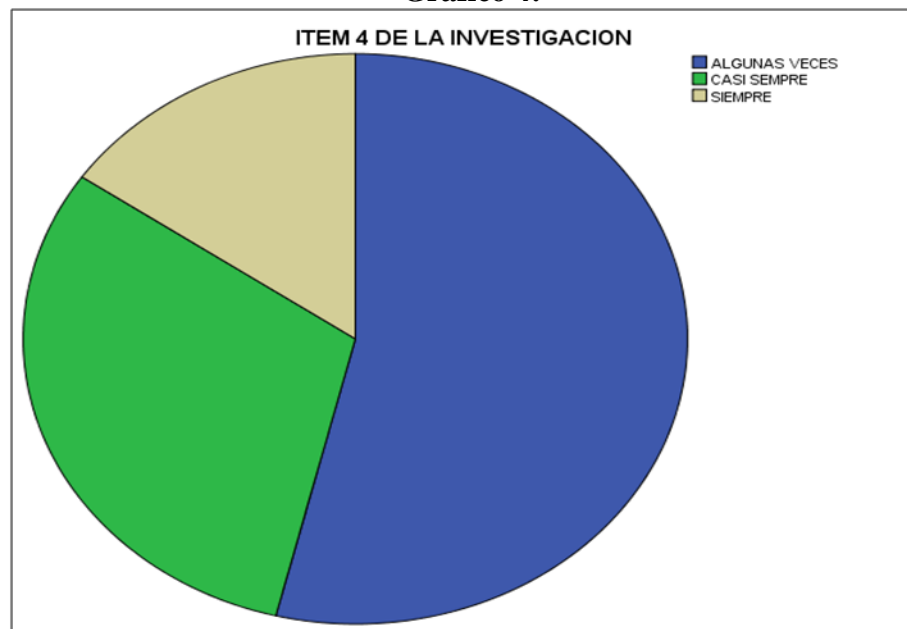
realiza. En este sentido Robbins (Ob.cit), Siguiendo la misma línea, la comunicación horizontal, es la que se realiza entre unidades de un mismo nivel jerárquico. Por ejemplo entre secciones de departamentos y es necesaria para coordinar e integrar las distintas funciones de la organización en cuestión.

**Cuadro n5°: P 4.** La comunicación se realiza entre los miembros de un mismo grupo de trabajo cuando no existe otro medio para solucionar algún problema.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALGUNAS VECES	7	53,8	53,8	53,8
CASI SEMPRES	4	30,8	30,8	84,6
SIEMPRE	2	15,4	15,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 4:**



Fuente: Dacosta (2016).

Al respecto, el (54%) de los encuestados consideraron, que se realiza algunas veces, el (31%) consideran casi siempre, y el (15%) dijeron siempre se realiza. En este sentido Robbins (Ob.cit), expone que la comunicación diagonal es la que se

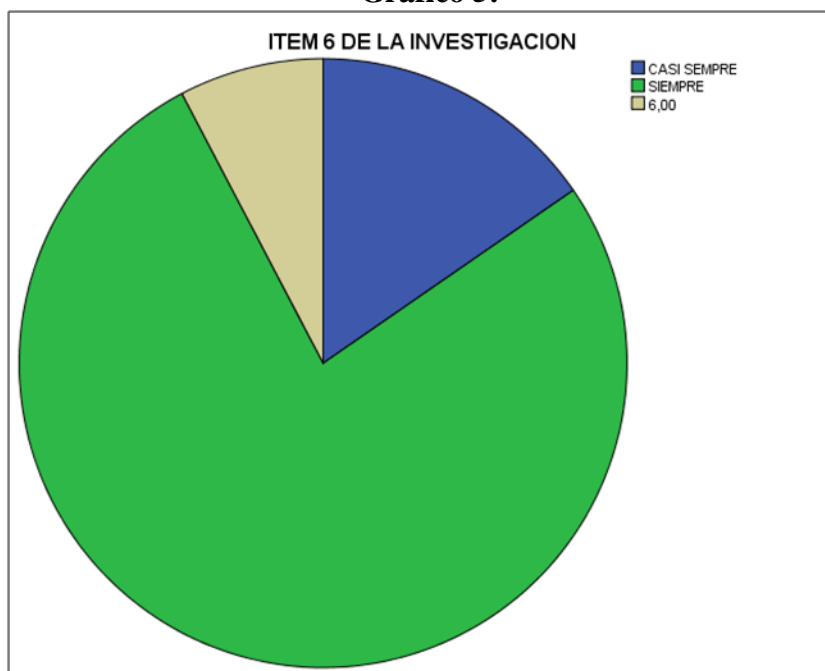
utiliza cuando las personas no pueden comunicarse por otros canales, y se realiza entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal de línea y staff, esto es con el propósito de ofrecer un canal directo en la coordinación y solución de problemas en un momento determinado.

**Cuadro n6: P 5. Propiciador** de motivación, satisfacción, aumento de compromiso y lealtad con la organización y por ende, con el desempeño profesional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALGUNAS VECES	2	15,4	15,4	15,4
CASI SEMPRES	7	53,8	53,8	69,2
SIEMPRE	4	30,8	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 5:**



Fuente: Dacosta (2016).

En concordancia, con el ítem 5, el (53%), consideró que se realiza casi siempre el (31%) consideran siempre, y el (15%) dijeron algunas veces. En este

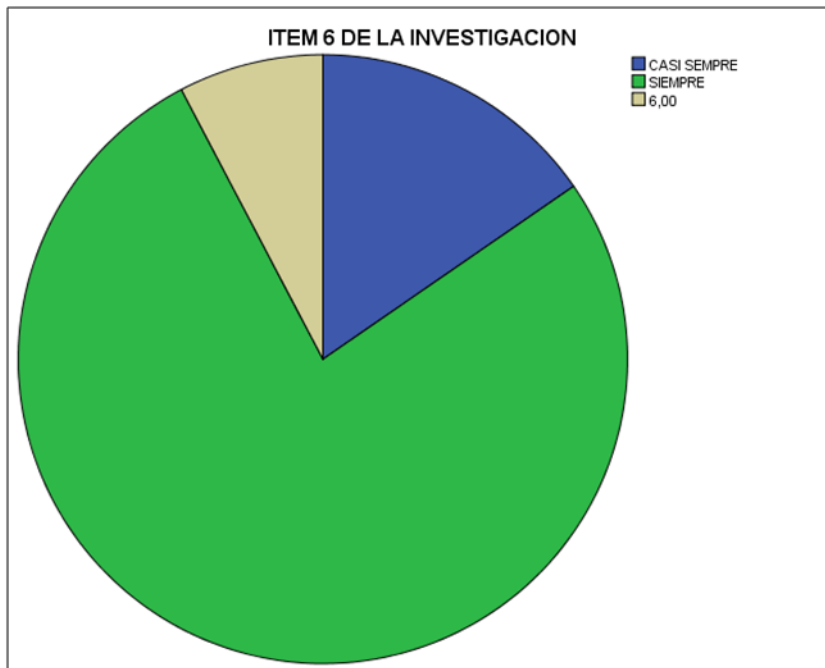
sentido Sotillo (2000) expone que desde las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a su gente, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción.

**Cuadro n7°: P 6.** Realmente me interesa el futuro de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SEMPRES	2	15,4	15,4	15,4
	SIEMPRE	10	76,9	76,9	92,3
	Algunas veces	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 6:**



Fuente: Dacosta (2016).

En cuanto a la responsabilidad de los empleados hacia la empresa, el (77%), consideró la alternativa siempre, (15%) consideran casi siempre y solo un (8%) dijeron algunas veces. Chiavenato (2009), considera que los empleados cuentan con

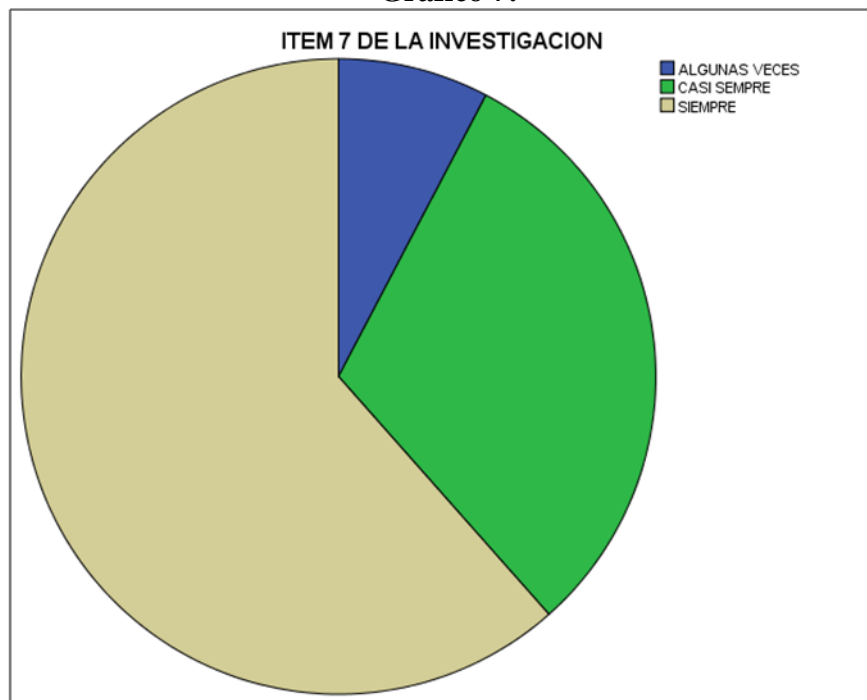
autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Cuadro n° 8: P 7 Recomendando Truffas Café Gourmet, C.A.”. como un excelente sitio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	1	7,7	7,7	7,7
	CASI SIEMPRE	4	30,8	30,8	38,5
	SIEMPRE	8	61,5	61,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Da Costa (2016).

**Gráfico 7:**



Fuente: Dacosta (2016).

En cuanto a la al ítem 7 el (61%) de los empleados siempre la recomiendan, el, (31%) casi siempre lo hacen, y un (8%) dijeron recomendar la empresa algunas veces. Chiavenato (op cit), considera lo concerniente a la recompensa, que los

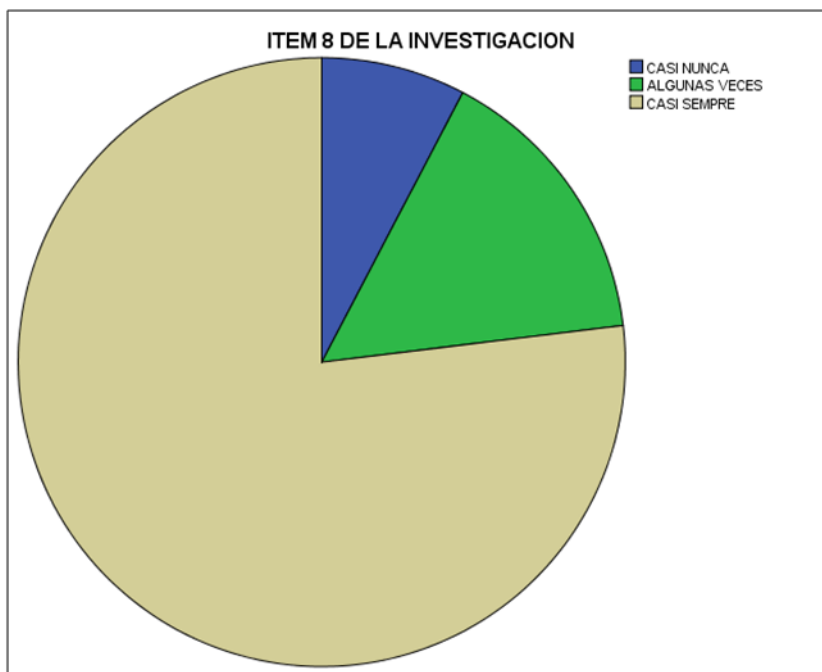
empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos, de esta manera los empleados más recompensados se sienten más satisfechos.

**Cuadro n° 9:** P 8. Mis opiniones son tomadas en cuenta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	7,7	7,7	7,7
	ALGUNAS VECES	2	15,4	15,4	23,1
	CASI SEMPRE	10	76,9	76,9	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 8:**



Fuente: Dacosta (2016).

En relación con el indicador cooperación, el (77%) de los empleados dijeron casi siempre el, (15%) algunas veces lo hacen, y un (8%) dijeron casi nunca. Para Chiavenato (op cit), la cooperación es el espíritu de ayuda de parte de los miembros

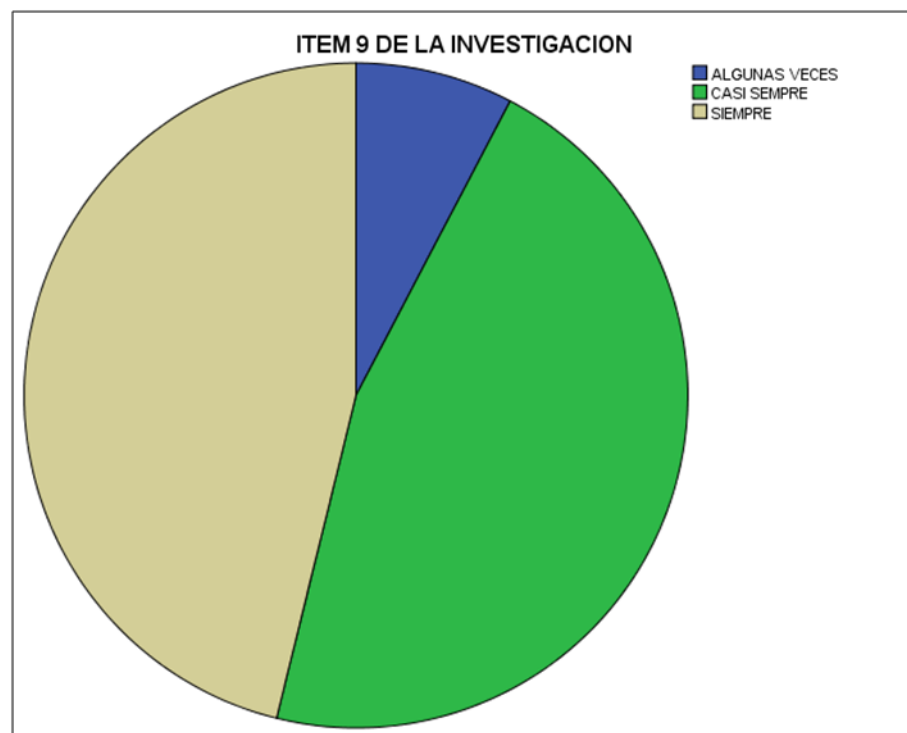
de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Cuadro n° 10: P 9.** Me siento confiada (o) por la atmosfera de trabajo que genera mi jefe inmediato.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALGUNAS VECES	1	7,7	7,7	7,7
CASI SEMPRES	6	46,2	46,2	53,8
SIEMPRE	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 9:**



Fuente: Dacosta (2016).

En cuanto a los conflictos, el (46%) de los empleados dijeron siempre y casi siempre estar confiados en su atmosfera de trabajo y el, (8%) dijeron algunas veces.

Para Chiavenato (op cit), los conflictos son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

**Cuadro n° 11:** P 10. Estoy satisfecho (a) con el trabajo asignado y con el sueldo percibido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALGUNAS VECES	1	7,7	7,7	7,7
CASI SEMPRES	3	23,1	23,1	30,8
SIEMPRE	9	69,2	69,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 10:**



Fuente: Dacosta (2016).

En relación con la identidad, el (69%) de los empleados se sienten satisfechos por lo que respondieron siempre y el (23%) casi siempre y el, (8%) dijeron algunas

veces. Chiavenato (op cit), explica que la identidad, es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.

Cuadro n 12°: P 11. De mi buen desempeño depende la permanencia en el puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido CASI SIEMPRE	3	23,1	23,1	23,1
SIEMPRE	10	76,9	76,9	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 11:**



Fuente: Dacosta (2016).

De igual manera el ítem 11 se relaciona con el indicador identidad al respecto, el (77%) de dijeron siempre y el, (23%) dijeron casi siempre. En este

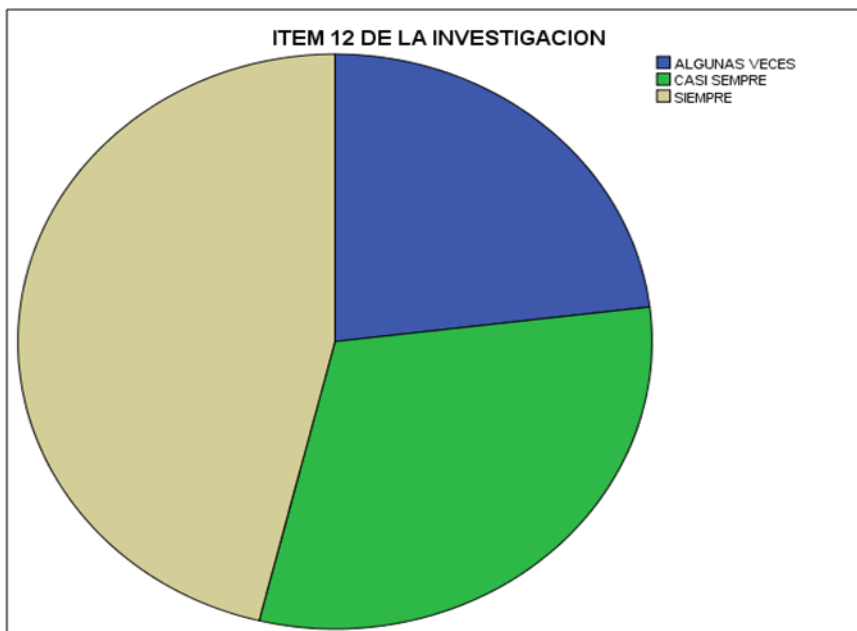
sentido se infiere que el clima existente en una determinada empresa y la vez se relacionan con ciertas propiedades de la organización, Así que, si el clima organizacional es sano, los empleados trabajarán con entusiasmo, pero si por el contrario es desfavorable, el ambiente se tornará turbio y desagradable, lo que conlleva a trabajar, casi exclusivamente por las compensaciones salariales.

**Cuadro n°13: P 12.** La dirección de la empresa no tiene confianza en sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los empleados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALGUNAS VECES	3	23,1	23,1	23,1
CASI SEMPRES	4	30,8	30,8	53,8
SIEMPRE	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 12:**



Fuente: Dacosta (2016).

El ítem 12 se relaciona con el clima autoritario y explotador al respecto, el (46%) de dijeron siempre y el, (31%) dijeron casi siempre, y el (23%), dijeron algunas veces. Al respecto Brunet, (1999) explica que en este caso, la dirección no tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas existe poca interacción entre los superiores y subordinados.

**Cuadro n° 14: P 13.** El director no tiene confianza en los trabajadores, muchas veces causa temor en ellos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	4	30,8	30,8	30,8
CASI NUNCA	6	46,2	46,2	76,9
ALGUNAS VECES	1	7,7	7,7	84,6
CASI SIEMPRE	1	7,7	7,7	92,3
SIEMPRE	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 13:**



Fuente: Dacosta (2016).

En cuanto al el clima autoritario y explotador al respecto, el (46%) de dijeron casi nunca y el, (31%) dijeron nunca. Al respecto Brunet, (1999) explica que en este caso, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados.

**Cuadro n° 15:** P 14. La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados. (Si lo hace bien recompensa si lo hace mal castigo)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	5	38,5	38,5	38,5
CASI NUNCA	4	30,8	30,8	69,2
ALGUNAS VECES	2	15,4	15,4	84,6
SIEMPRE	2	15,4	15,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 14:**



Fuente: Dacosta (2016).

En cuanto al clima consultivo, el (39%) de los empleados, dijeron nunca y el, (31%) dijeron casi nunca y el (15%) dijeron siempre y algunas veces, en este sentido Brunet, (Ob.cit) dice la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados.

**Cuadro n° 16:** P 15. La dirección tiene confianza en sus empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	1	7,7	7,7	7,7
ALGUNAS VECES	1	7,7	7,7	15,4
CASI SEMPRES	5	38,5	38,5	53,8
SIEMPRE	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016).

**Gráfico 15:**



Fuente: Dacosta (2016).

En este sentido, el (46%) de los empleados, dijeron siempre y el, (39%) dijeron casi siempre, al respecto Brunet, (Ob.cit) explica que los empleados están motivados por la participación, implicación y establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

**Cuadro n° 17: P 16.** Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido CASI NUNCA	2	15,4	15,4	15,4
ALGUNAS VECES	7	53,8	53,8	69,2
CASI SEMPRE	4	30,8	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Dacosta (2016)

**Grafico 16:**



Fuente: Dacosta (2016)

De igual manera, el (54%) de los empleados, dijeron algunas veces y el, (31%) dijeron casi siempre, y el (15%) casi nunca, Según, García (2002), “crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe” (p. 396). Esto se logra cuando el gerente, director o jefe, actúa como entrenador que capacita a su equipo de trabajo por lo que el personal responde con gran sentido de responsabilidad

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se procede a concluir con base a la información recolectada y presentada a lo largo de la investigación y a partir de ello, se recomienda lo que la investigadora consideró pertinente.

#### **Conclusiones**

De la presente investigación y del procesamiento y análisis de los datos recolectados para proponer el Coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.” y para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

Se concluye lo siguiente:

Para dar respuesta a los objetivos propuestos, se logró explicar el tipo de comunicación empleada en la empresa, según las respuestas obtenidas por los empleados: en cuanto a al indicador comunicación ascendente el 30.8% dijeron que esta se utiliza casi siempre, en relación con la comunicación descendente el 61.5% dijeron que siempre se utiliza, en cuanto a la comunicación horizontal el 46% dijeron casi siempre y finalmente la comunicación diagonal el 53% dijeron algunas veces se usa, ante lo expuesto denota que en su mayoría consideraron, que la comunicación que predomina es la comunicación descendente, en algunos casos se da la comunicación diagonal pero no con mucha frecuencia.

En cuanto al clima organizacional, en lo correspondiente al indicador estructura el 53,8% dijeron casi siempre y el 30,8% opinaron siempre. En cuanto a la responsabilidad de parte de los empleados el 76,9% coincidieron en la categoría siempre. En cuanto a la recompensa el 61.5% dijeron siempre, en relación con la cooperación el 76,9% dijeron casi siempre, en relación con el indicador conflicto el 46,2% dijeron siempre y casi siempre finalmente el indicador identidad los resultados

de las respuestas emitidas por los trabajadores el 76.9% dijeron siempre. Lo que denota que los trabajadores se sienten confiados, satisfechos y con un buen desempeño de sus labores, hay un adecuado clima organizacional.

En relación con el tipo de clima organizacional, según las respuestas emitidas por los empleados predominó el clima participativo, sobre el autocrático, paternalista y consultivo

Por último se concluye que se debe presentar el modelo de coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa en estudio, utilizando técnicas modernas que permitan a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

La autora concluye que en una organización, los gerentes tienen la responsabilidad crítica de alcanzar las metas organizacionales y desarrollar a su gente. Los profesionales de gestión de talento, deben asegurar que los gerentes cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos y el coaching es un recurso que los gerentes de todos los niveles jerárquicos deben utilizar para liderar la gestión de desempeño individual y departamental por lo que se recomienda.

### **Recomendaciones**

Dar a conocer los resultados de esta investigación a los gerentes y empleados, con la finalidad de aportar sugerencias que ayude a llevar el proceso de comunicación a la excelencia el cual es indispensable para el buen desempeño del mismo. Optimizando el proceso de comunicación, mediante técnicas modernas de comunicación gerencial, y relaciones interpersonales a todos los miembros de la empresa tomando en cuenta que la mejor comunicación es la que fluye en todos los sentidos y niveles. Concientizar a todo el personal, principalmente a los gerentes a poner en práctica estrategias de formación comunicacional con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales con los empleados.

Finalmente se recomienda utilizar el coaching de equipo como principal herramienta gerencial tomando en cuenta que el rol de los profesionales en gestión del talento, consiste en trabajar con los gerentes de todos los niveles jerárquicos para brindarles la estructura y los planes de desarrollo informales y formales, así como el contenido y estrategias de los instrumentos gerenciales, crear oportunidades para que los gerentes como coach, los puedan poner en práctica, brindar seguimiento y crear el ambiente necesario para motivar, reconocer y asegurar la sostenibilidad del uso de estos recursos. Tales como: escucha proactiva, formular preguntas no directivas y motivadoras, proporcionar feedback específico, en el momento oportuno y orientado a la toma de acciones.

Mantener el diálogo para empoderar a los colaboradores a tomar acciones orientadas a la consecución de resultados como los descritos a continuación: solución de problemas, recolectar información y tomar decisiones, desarrollar y estructurar ideas para el alcance de metas y objetivos, teniendo presente que el coaching es considerado un proceso de mejora continua a aplicar, con colaboradores específicos, de cualquier nivel organizacional, incluyendo tanto a aquellos que tienen un desempeño sobresaliente como a aquellos que requieren mejorar, por lo que será sin duda una herramienta útil para la resolución de problemas concretos y a muy corto plazo.

Es digno que los gerentes de la empresa, muestren mayor receptividad en el desarrollo de habilidades, técnicas y concepto en materia tomando en cuenta que “El coaching no es una actividad de haga lo que yo digo, si no que requiere del compromiso, el convencimiento y la toma de acciones por parte del colaborador”.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ta Edición. Caracas. Venezuela: EPISTEME.
- Aguirre, A. y otros (2015), *Coaching de Equipos. Apuntes para una formación desde la práctica*.
- Balestrini M. (2006), *Como se Elabora El Proyecto de Investigación*. BL. Venezuela. Consultores Asociados.
- Briones G. 2006, Metodología de la Investigación cuantitativa. ICFES. BOGOTA Colombia.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnostico y Consecuencias. México: Trillas,
- Cardón A. (2003), *Coaching de equipos*. [Documento en línea] disponible en: [Coachingdeequipohymas.com/que-es-coaching-de-equipo/](http://Coachingdeequipohymas.com/que-es-coaching-de-equipo/) [Consulta, 2016, Abril 07]
- Carmona J. (2014), “*Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas*” Trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.
- Cedeño, (2010). *Nivel del clima organizacional del Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui*, Sede- El Tigre, según su personal administrativo. Trabajo de Grado No publicado. Barcelona: Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas, Núcleo Anzoátegui. Chávez, C. (2011). *Clima Organizacional*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml> [Consulta, 2015, octubre 07]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999) Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela, (N° 36.860 Extraordinaria).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. Dezerega V. (2007), *Coaching Gerencial*. IESA. Caracas Venezuela.

- Fernández C. (2001). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México 368 p.
- García y Gross, L. (2002). *Administración de personal en las industrias*. Argentina: Heliasta, S.R.L.,
- Hamm J. (2011), *Las nueve Habilidades necesarias para ejercer un buen liderazgo*. Editorial Jossey-Bass.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill. Kendall. (1997), *Análisis y Diseño de Sistemas*, Tercera edición. Editorial Prentice Hall, México.
- Jane, X. (2009). *¿Qué es el Coaching?* Disponible en: [http://www.xavierjane.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54&Itemid=69](http://www.xavierjane.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=69) [Consulta, 2015, octubre, 16]
- Kreps, G. (1995). *"La comunicación en las organizaciones"*. Delaware. USA. Editorial ADDISON-WESLEY IBERO AMERICANA.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). [Disponible en] [http://www.inpsasel.gob.ve/moo\\_news/lopcymat.html](http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html) [consulta en línea] en Abril 2015
- Macedo A. (2014). *Historia de la Comunicación Humana*. Author House. EBookMallery G. (2003). *SPSS Para Ventanas Paso A Paso Una Guía Simple*.
- Mosley D., Megginson L., Pietri P.,(2005), *Supervisión . La Práctica del Empowerment*. Desarrollo del Equipo de trabajo. Editorial Thomson. 6ta Edición México.
- Palella S., S. y Martins P., F. (2010). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. (3a. E). Caracas: FEDEUPEL.
- Peñalver, O. (2009). *"Emociones colectivas, la inteligencia emocional de los equipos"*. Barcelona: Alienta Editorial
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, S.A,
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo

- Sierra, (2009), *Análisis comparativo de la situación de una PYME, antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas, para generar una propuesta aplicable a otras PYMES del sector exportador cafetero*. Trabajo de Grado. No publicado. Pontificia Universidad Javeriana (Santa Fe de Bogotá).
- Thompson J. (2011), *Herramientas Administrativas o Gerenciales*. Documento en Línea [disponible en] [administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html](http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html) [consulta en abril 2016].
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012) “*Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*”. Caracas, FEDEUPEL.
- Yome E. (2009), El “*Proceso*” de *Coaching de Equipos*. Coach Profesional Certificado. Coach de Equipos Team Diagnostic Assesment Certified.: / documento en línea: disponible en: [nnovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_09/comunicaciones](http://nnovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones) [Consulta, 2016, Mayo, 12]
- Wigodski J. (2004), *Clima Organizacional en el desempeño Laboral*. Documento en línea disponible en: <http://www.nav.to/clima-organizacional>. [Consulta, 2016, Mayo, 5]

## **ANEXOS**

**ANEXO**  
**(INSTRUMENTO)**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Formato para la Revisión y Validación de los Instrumentos de Recolección de  
Datos**

Apellidos y Nombres \_\_\_\_\_

Título que posee: \_\_\_\_\_

Especialidad de Postgrado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

- Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
- Utilice este formato para indicar su aceptación o no a los enunciados propuestos, marcando con una (X), en el espacio correspondiente.
- Si desea proponer alguna sugerencia, para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente, para observaciones.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Ante todo reciba un cordial saludo. El presente instrumento servirá de apoyo para la elaboración del trabajo especial de grado referente al Coaching de equipo como estrategia de comunicación para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”. Por lo cual, a través de esta misiva se solicita su colaboración para que conteste algunas preguntas, sus respuestas son confidenciales, anónimas y no le tomará mucho tiempo contestarlo.

El cuestionario requiere ser contestado con la mayor sinceridad posible, se le agradece que lea las instrucciones cuidadosamente.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

## INSTRUCCIONES

Lea detenidamente todo el instrumento antes de responder.

Marque con una (X), la alternativa de respuesta que considere representa su opinión sobre el enunciado.

Comience a responder por la parte que prefiera, trate de dar respuesta a todos los ítems o preguntas, Las respuestas son individuales, si tiene alguna consulta, solo con el investigador, o con la persona que está aplicando el instrumento, la información será tratada en forma confidencial por lo cual no requiere su identificación. Los datos recabados solo se usaran con fines de la investigación.

N°	Alternativas
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca
1	Nunca

ENUNCIADOS	5	4	3	2	1
<b>Comunicación</b>					
1. La comunicación en la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.". Fluye desde los niveles inferiores a los niveles superiores (Comunicación Ascendente).					
2. En la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.". la comunicación se da desde un Nivel Jerárquico superior a un Nivel Inferior (Comunicación Descendente).					
3. En la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.". se da la comunicación de manera eficiente entre el personal de un mismo Nivel Jerárquico (Horizontal).					
4. En la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.". la comunicación se realiza entre los miembros de un mismo grupo de trabajo cuando no existe otro medio para solucionar algún problema.					
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
5. Siente usted la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.". Representado por la alta gerencia como propiciador de motivación, satisfacción, aumento de compromiso y lealtad con la organización					

y por ende, con el desempeño profesional.					
<b>6</b> Realmente me interesa el futuro de la empresa					
7. Recomiendo Truffas Café Gourmet, C.A.”. como un excelente sitio.					
8. Mis opiniones son tomadas en cuenta					
9. Me siento confiada (o) por la atmosfera de trabajo que genera mi jefe inmediato					
10. Estoy satisfecho (a) con el trabajo asignado y con el sueldo percibido					
11. De mi buen desempeño depende la permanencia en el puesto de trabajo					
<b>Tipos de Clima Organizacional</b>					
12. La dirección de la empresa no tiene confianza en sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los empleados.					
13. El director no tiene confianza en los trabajadores, muchas veces causa temor en ellos.					
14. la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados. (Si lo hace bien recompensa si lo hace mal castigo)					
15 La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores.					
16. Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados					

**ANEXO  
(PROPUESTA)**

## **Propuesta**

El entorno de la empresa y de los negocios contiene diferentes aspectos y factores los cuales hacen de él un mundo complejo. Cada organización se desenvuelve en un microsistema con características y variables únicas, por lo cual debe existir una integración, cohesión y alineación de la estrategia establecida con el fin de sobrevivir y diferenciarse. Es por esto que las empresas deben pensar, actuar y gestionar de una manera trascendental lo que genera como resultado la creación e implementación de una Estrategia, siendo ésta uno de los pilares fundamentales a la hora de la adaptación, perdurabilidad y éxito de las mismas. Por lo tanto, el pensamiento estratégico es una herramienta fundamental para alcanzar el éxito y sobrevivencia.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **General**

Diseñar estrategias de Coaching de equipo para mejorar el clima organizacional en la empresa “Truffas Café Gourmet, C.A.”

#### **Específicos**

Formular la misión, visión y valores organizacionales de la empresa Truffas Café Gourmet, C.A.”

Elaborar técnicas de comunicación eficientes para mejorar la atención al cliente

Elaborar estrategias de coaching para fortalecer la gestión de capital humano.

## Talleres propuestos

*Nombre de la Capacitación*      ***Estrategias de Coaching de equipo para mejorar el clima organizacional***

<i>Objetivo</i>	Proporcionar información básica y necesaria sobre coaching de equipo
<i>Duración</i>	8 horas
<i>Contenido</i>	Términos básicos de coaching de equipo Características del coaching de equipo Funciones del directivo como coach

*Nombre de la Capacitación*      ***Misión, Visión y Valores organizacionales***

<i>Objetivo</i>	Dar a conocer a todos los trabajadores la Misión Visión y los valores organizacionales de la empresa
<i>Duración</i>	4 horas
<i>Contenido</i>	Misión Visión Valores organizacionales

*Nombre de la Capacitación*      ***Técnicas de comunicación eficientes para mejorar la atención al cliente***

<i>Objetivo</i>	Proporcionar técnicas de comunicación para mejorar la atención al cliente
<i>Duración</i>	8 horas
<i>Contenido</i>	Mejorando la habilidad de escuchar
	Lenguaje corporal
	Respeto al derecho de opinar
	Aléjese de la discusión
	Practique la Honestidad, Respeto y Tolerancia

*Nombre de la Capacitación*      ***Estrategias de Coaching para fortalecer la gestión de capital humano.***

<i>Objetivo</i>	Optimizar el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima, satisfacción laboral y crecimiento personal
<i>Duración</i>	8 horas
<i>Contenido</i>	Coaching como proceso gerencial potencializado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Solución de problemas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Recolectar información y tomar decisiones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollar y estructurar ideas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Alcance de metas y objetivos</li> </ul>

La aplicación de la metodología del coaching gerencial como estrategia comunicacional, en el recurso humano de la empresa contribuye en gran medida a que las personas puedan lograr los objetivos propuestos y con esto contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias establecidas por la compañía, todo esto ocurre ya que esta herramienta busca que las personas tengan más poder, desarrollen habilidades escondidas, potencialicen las existentes, puedan trabajar en equipo, mejoren su proceso de comunicación y que busquen las soluciones y el logro de los objetivos propuestos. Es por todo esto que el Coaching es considerado una herramienta eficaz y efectiva para la buena gestión de una empresa, teniendo en cuenta al talento humano como elemento fundamental dentro de la misma.

Se debe realizar una evaluación al año para evaluar la efectividad de los talleres y así conocer si se deben realizar otros talleres o aplicar otras técnicas, esto con el fin de optimizar las mejoras continuas en el recurso humano y por consiguiente en la calidad de la empresa para ofrecer un buen servicio.