

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
FERRETERERES EL ESPAÑOL LTDA**

**YOMAIRA ELIZABETH BASTIDAS LUNA
LISSETH ALEJANDRA MORALES VILLOTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
FERRETEROS EL ESPAÑOL LTDA**

**YOMAIRA ELIZABETH BASTIDAS LUNA
LISETH ALEJANDRA MORALES VILLLOTA**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
JAIRO MEDINA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Mayo de 2009

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de la evaluación de clima organizacional realizada a FERRETALLERES EL ESPAÑOL LTDA. Una empresa de carácter privado cuyo objetivo principal es la instalación de maquinaria y la presentación de servicios de corte y doblado de lámina, construcción de chasis, carrocerías, volquetas, tráiler para camiones, estructuras para edificios, partes para los mismos y comercialización de materia prima. Con el fin de determinar falencias y fortalezas que poseen los trabajadores como también la organización de la empresa en sí misma, para posteriormente tomar los correctivos necesarios en el caso de las debilidades y por el contrario aprovechar al máximo las fortalezas con las que cuenta dicha organización, todo esto se realizara a través de estrategias y planes que se obtienen después de realizar el estudio correspondiente al tema a tratar basándonos en la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), además se propone la aplicación de un modelo administrativo (Coaching Gerencial) el cual está basado en el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo las cuales permitan continuar y mantener las mejoras realizadas y obtenidas con la aplicación y seguimiento de los planes de acción.

ABSTRACT

The present work is the result of the evaluation of climate organizacional carried out to FERRETALLERES Spanish LTD. A business of private character whose main objective is the installation of machinery and the cut services presentation and doubled of sheet, construction of chassis, bodywork, dump trucks, trailer for trucks, structures for buildings, parts for the same and commercialization of commodity. In order to determining falencias and fortresses that possess the workers as also the organization of the business in itself, for subsequently take the corrective necessary in the case of the weaknesses and on the contrary to take advantage of to the maximum the fortresses with the ones that counts said organization, all this was carried out you dare of strategies and plans that are obtained after carrying out the study pertaining to the theme to Basing on the headquarters DOFA (Weaknesses, Opportunities, Fortresses and Threats), besides the application of an administrative model is proposed (Coaching Managerial) which is based on the development of abilities and competences of leadership which permit to continue and to maintain the improvements carried out and obtained with the application and monitoring of the plans of action.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA | 14 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 14 |
| 1.2 CULTURA CORPORATIVA | 14 |
| 1.2.1 Misión..... | 14 |
| 1.2.2 Visión | 14 |
| 1.2.3 Valores:..... | 14 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.4 POLÍTICAS | 15 |
| 1.4.1 Política de calidad..... | 15 |
| 1.4.2 Política de talento humano..... | 15 |
| 1.5 ORGANIGRAMA..... | 15 |
| 2. DIAGNÓSTICO..... | 16 |
| 2.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS ENCUESTAS CLIMA ORGANIZACIONAL | 17 |
| 2.2 ANÁLISIS ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 20 |
| 2.3 PLANES DE ACCION..... | 38 |
| 3. PLAN DE MEJORAMIENTO..... | 42 |
| 3.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO COACHING GERENCIAL | 42 |
| 3.1.1 Coaching..... | 42 |
| 3.1.1.1 Coach..... | 42 |
| 3.1.2 Funciones el coach | 43 |
| 3.1.2.1 Liderazgo | 43 |
| 3.1.2.2 Comunicación | 43 |
| 3.1.2.3 Toma de decisiones..... | 44 |
| 3.1.2.4 Motivación..... | 45 |
| 3.1.2.5 Coaching gerencial..... | 45 |

| | |
|---|----|
| 3.2 PROCESO DE COACHING..... | 47 |
| 3.3 APLICACIÓN DE COACHING GERENCIAL | 47 |
| 3.3.1 Clarificar la importancia y la necesidad del coaching gerencial dentro de la empresa..... | 47 |
| 3.3.2 Definir metas a alcanzar | 48 |
| 3.3.3 Evaluación de sus líderes. | 48 |
| 3.3.4 Creación lista de competencias. | 48 |
| 3.4 EVALUACIÓN..... | 49 |
| 4. CONCLUSIONES | 50 |
| 5. RECOMENDACIONES | 51 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 52 |
| NETGRAFÍA | 53 |
| ANEXOS..... | 54 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Tabulación resultados - Preguntas de selección múltiple..... | 17 |
| Cuadro 2. Tabulacion respuestas - Preguntas SI/NO | 18 |
| Cuadro 3. Tabulacion porcentual - Preguntas SI/NO..... | 18 |
| Cuadro 4. Tabulacion porcentual - preguntas de selección múltiple..... | 19 |
| Cuadro 5. Matriz DOFA | 36 |
| Cuadro 6. Plan de Acción Estrategias FA..... | 38 |
| Cuadro 7. Plan de Acción Estrategias FO | 39 |
| Cuadro 8. Plan de Acción Estrategias DA | 40 |
| Cuadro 9. Plan de Acción Estrategias DO | 41 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Acceso a la información..... | 20 |
| Figura 2. Buena Información..... | 20 |
| Figura 3. Solución de Problemas..... | 21 |
| Figura 4. Compañerismo | 21 |
| Figura 5. Ampliación de Conocimientos..... | 22 |
| Figura 6. Toma de Decisiones | 22 |
| Figura 7. Trabajo en Equipo | 23 |
| Figura 8. Disponibilidad de Herramientas | 23 |
| Figura 9. Infraestructura..... | 24 |
| Figura 10. Ambiente Físico | 24 |
| Figura 11. Acoso Laboral..... | 25 |
| Figura 12. Buen Trato | 25 |
| Figura 13. Descripción de cargos | 26 |
| Figura 14. Entrenamiento Laboral..... | 26 |
| Figura 15. Mejoramiento Profesional | 27 |
| Figura 16. Reconocimiento de competencias | 27 |
| Figura 17. Disponibilidad del Supervisor..... | 28 |
| Figura 18. Comportamiento del Supervisor | 28 |
| Figura 19. Compensación Salarial | 29 |
| Figura 20. Pago de Salario | 29 |
| Figura 21. Reconocimiento al Desempeño | 30 |
| Figura 22. Consonancia Salarial..... | 30 |
| Figura 23. Ambiente Laboral..... | 31 |
| Figura 24. Evaluación del Trabajo | 31 |
| Figura 25. Conocimiento de Fortalezas | 32 |
| Figura 26. Satisfacción laboral..... | 32 |

| | |
|--|----|
| Figura 27. Libertad de Expresión | 33 |
| Figura 28. Seguridad laboral..... | 33 |
| Figura 29. Sentido de Pertenencia..... | 34 |
| Figura 30. Motivación..... | 34 |
| Figura 31. Comunicación efectiva..... | 44 |
| Figura 32. Proceso de la motivación..... | 45 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Anexo A. ENCUESTA - CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 55 |

INTRODUCCIÓN

Toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Las empresas deben prestar mucha atención a este aspecto, toda la influencia del clima sobre las necesidades psicológicas y sociales de los miembros de cualquier entidad y la calidad de los logros aspirados.

Las relaciones internas entre los integrantes de una entidad constituyen otro elemento importante que contribuye a crear el clima organizacional que le corresponde. Además existen componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano, lo que, a su vez, se asocia o incide sobre el clima organizacional.

El clima de una empresa, está determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la entidad que contienen un peculiar estilo y condicionantes, por ello que es trascendental evaluar e identificar el clima organizacional que se maneja en el interior de la organización para de esta manera poder determinar si es conveniente realizar actividades encaminadas a mejorar dicho clima y por consiguiente generar mayor productividad y eficiencia tanto en las labores diarias como en el desarrollo y crecimiento de la totalidad de la empresa.

En el presente trabajo, se aborda la relación existente entre el desempeño de los colaboradores y el clima organizacional en la empresa FERRETTALLERES EL ESPAÑOL LTDA

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

FERRETELLERES EL ESPAÑOL LTDA es una Empresa de carácter privado cuyo objetivo principal es la instalación de maquinaria y la presentación de servicios de corte y doblado de lámina, construcción de chasises, carrocerías, volquetas, tráiler para camiones, estructuras para edificios, parte para los mismos y comercialización de materia prima, se celebra contratos con personas naturales y personas jurídicas ya sea que estén relacionados con la razón social o ajenos a esta, además se busca la expansión a otros mercados internacionales realizando importaciones y exportaciones necesarias para el desarrollo de la empresa, recibimos mercancías de la misma naturaleza de las que comprende su objeto social, producidas por casas extranjeras para ser distribuidas en el mercado nacional; los productos ofrecidos ya sea nacionales o extranjeros se venden al por mayor y al detal; asimismo se comercializa toda clase de materiales para este tipo de obras, que para ser distribuidas establecimos bodegas y almacenes.

1.2 CULTURA CORPORATIVA

1.2.1 Misión. Satisfacer con excelencia a clientes ofreciendo productos y servicios de alta calidad, afianzando el cumplimiento requerido, generando así valor para nuestros clientes, colaboradores y comunidades mediante un trabajo de la mejora continua de la empresa y su personal.

1.2.2 Visión. En los próximos tres años FERRETELLERES EL ESPAÑOL LTDA será reconocida como una de las empresas líderes en el departamento de Nariño y a nivel nacional, con un equipo profesional comprometido en brindar productos y servicios de excelente calidad.

1.2.3 Valores:

- ✓ Compromiso: elevar el sentido de pertenencia de los empleados generando una fidelidad hacia la empresa obteniendo resultados de mayor calidad en el cumplimiento de las labores diarias, garantizando además la protección del medio ambiente con el manejo de procesos adecuados.
- ✓ Servicio: disponer de un talento humano comprometido con la atención y solución de problemas presentados a los clientes y a la sociedad en general, creando valor agregado para la empresa.

- ✓ Responsabilidad: Cumplir con los aspectos Sociopolíticos, legales, éticos, morales y ambientales, concientizándose de las consecuencias de lo que ello conlleva a la productividad empresarial.
- ✓ Efectividad: Encaminar todos los esfuerzos para la consecución de los objetivos empresariales en el menor tiempo y con los menores recursos, conservando siempre los niveles de calidad.

1.3 OBJETIVOS

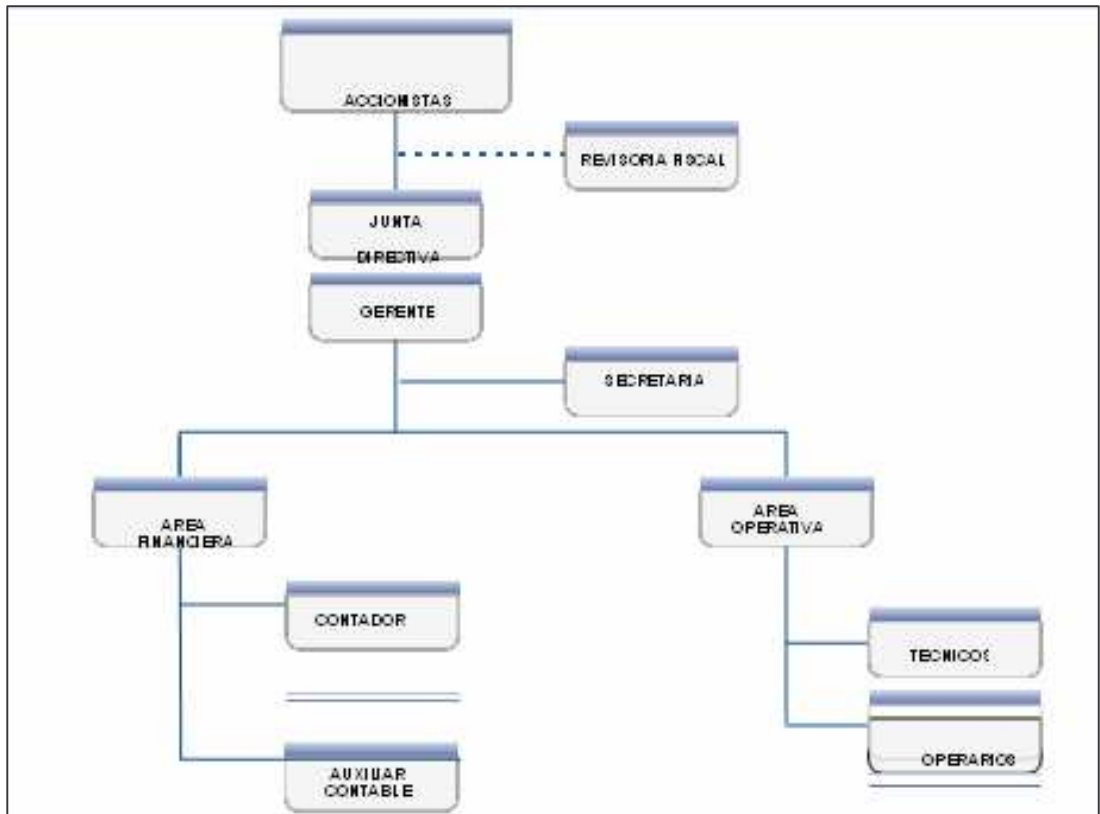
- Formular distintos planes organizacionales de manera que la empresa **FERRETEROS EL ESPAÑOL LTDA**, garantice y optimice sus productos.
- Mejorar la calidad de los procesos, para de esta manera incrementar la calidad de los productos y servicios.
- Renovar la tecnología existente con el fin de simplificar los procesos y procedimientos
- Desarrollar planes de mercadeo para conseguir incrementar las ventas y por ende la rentabilidad
- Promover el trabajo en equipo con los miembros de la empresa comprometiéndolos a garantizar la calidad de los productos.
- Fomentar el desarrollo integral de los trabajadores y velar por la protección del medio ambiente como factor de garantía de la materia prima.
- Minimizar al máximo las quejas del Usuario, brindando calidad y eficiencia en la elaboración de nuestros productos.

1.4 POLÍTICAS

1.4.1 Política de calidad. Nuestras actividades y procesos están orientados por una cultura de mejoramiento continuo en concordancia con las normas y legislaciones vigentes. Con el fin de incrementar la calidad de los productos y servicios para mayor satisfacción del cliente.

1.4.2 Política de talento humano. Se contara con un talento humano calificado, comprometido y con vocación de servicio reflejado en la calidad de los productos y la atención personalizada de los clientes.

1.5 ORGANIGRAMA



Fuente. Este estudio

2. DIAGNÓSTICO

2.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS ENCUESTAS CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro 1. Tabulación resultados - Preguntas de selección múltiple

| Nº Pregunta \ Rta | S | CS | AV | N | TOTAL |
|----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 1 | 2 | 1 | 7 | 0 | 10 |
| 2 | 2 | 1 | 0 | 7 | 10 |
| 3 | 2 | 1 | 7 | 0 | 10 |
| 4 | 8 | 0 | 2 | 0 | 10 |
| 5 | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 6 | 1 | 1 | 8 | 0 | 10 |
| 7 | 2 | 1 | 0 | 7 | 10 |
| 8 | 9 | 1 | 0 | 0 | 10 |
| 9 | 1 | 2 | 7 | 0 | 10 |
| 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 10 | 10 |
| 12 | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 13 | 3 | 0 | 7 | 0 | 10 |
| 14 | 3 | 0 | 7 | 0 | 10 |
| 15 | 0 | 1 | 0 | 9 | 10 |
| 16 | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 17 | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 18 | 9 | 0 | 1 | 0 | 10 |
| 19 | 3 | 0 | 0 | 7 | 10 |
| 20 | 2 | 8 | 0 | 0 | 10 |
| 21 | 1 | 0 | 4 | 5 | 10 |
| 22 | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 23 | 2 | 1 | 7 | 0 | 10 |
| 24 | 1 | 2 | 7 | 0 | 10 |
| TOTAL | 111 | 20 | 64 | 45 | 240 |

Fuente. Este estudio

Cuadro 2. Tabulacion respuestas - Preguntas SI/NO

| Rta Nº Pregunta | Si | No | TOTAL |
|--|-----------|-----------|--------------|
| 25 | 10 | 0 | 10 |
| 26 | 10 | 0 | 10 |
| 27 | 10 | 0 | 10 |
| 28 | 8 | 2 | 10 |
| 29 | 1 | 9 | 10 |
| 30 | 0 | 10 | 10 |
| TOTAL | 39 | 21 | 60 |

Fuente. Este estudio

Cuadro 3. Tabulacion porcentual - Preguntas SI/NO

| Rta Nº Pregunta | Si | No | TOTAL |
|--|-----------|-----------|--------------|
| 25 | 100% | 0% | 100% |
| 26 | 100% | 0% | 100% |
| 27 | 100% | 0% | 100% |
| 28 | 80% | 20% | 100% |
| 29 | 10% | 90% | 100% |
| 30 | 0% | 100% | 100% |
| TOTAL | 390 | 210 | 600 |

Fuente. Este estudio

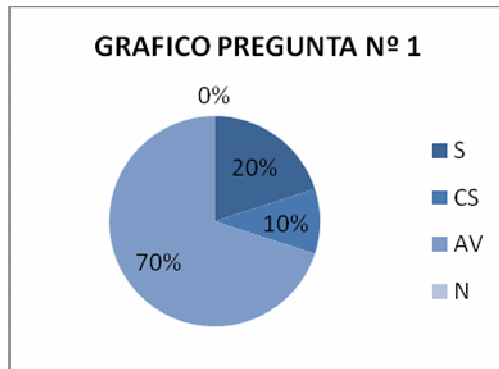
Cuadro 4. Tabulacion porcentual - preguntas de selección múltiple

| Rta Nº Pregunta | S | CS | AV | N | TOTAL |
|--|-------------|------------|------------|------------|--------------|
| 1 | 20% | 10% | 70% | 0% | 100% |
| 2 | 20% | 10% | 0% | 70% | 100% |
| 3 | 20% | 10% | 70% | 0% | 100% |
| 4 | 80% | 0% | 20% | 0% | 100% |
| 5 | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 6 | 10% | 10% | 80% | 0% | 100% |
| 7 | 20% | 10% | 0% | 70% | 100% |
| 8 | 90% | 10% | 0% | 0% | 100% |
| 9 | 10% | 20% | 70% | 0% | 100% |
| 10 | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 11 | 0% | 0% | 0% | 100% | 100% |
| 12 | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 13 | 30% | 0% | 70% | 0% | 100% |
| 14 | 30% | 0% | 70% | 0% | 100% |
| 15 | 0% | 10% | 0% | 90% | 100% |
| 16 | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 17 | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 18 | 90% | 0% | 10% | 0% | 100% |
| 19 | 30% | 0% | 0% | 70% | 100% |
| 20 | 20% | 80% | 0% | 0% | 100% |
| 21 | 10% | 0% | 40% | 50% | 100% |
| 22 | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 23 | 20% | 10% | 70% | 0% | 100% |
| 24 | 10% | 20% | 70% | 0% | 100% |
| TOTAL | 1110 | 200 | 640 | 450 | 2400 |

Fuente. Este estudio

2.2 ANÁLISIS ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

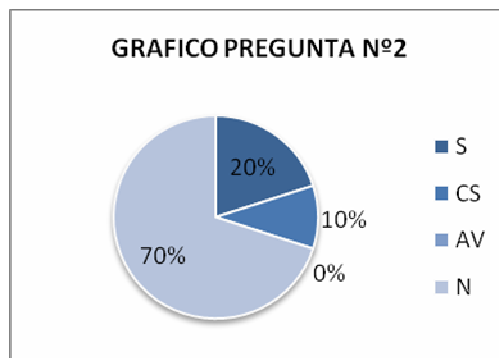
Figura 1. Acceso a la información



Fuente. Este estudio

A la pregunta Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta, el 20% de los encuestados respondieron que siempre tienen acceso a dicha información, mientras que el 10% opina que casi siempre la tienen y por el contrario el 70% piensa que solo algunas veces lo hacen.

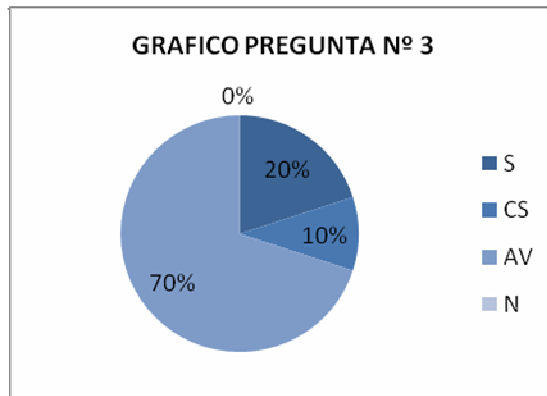
Figura 2. Buena Información



Fuente. Este estudio

A la pregunta Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado, el 20% de los empleados respondió que siempre lo hace, el 10% respondió que lo hace casi siempre pero el 70% considera que nunca los mantienen bien informados.

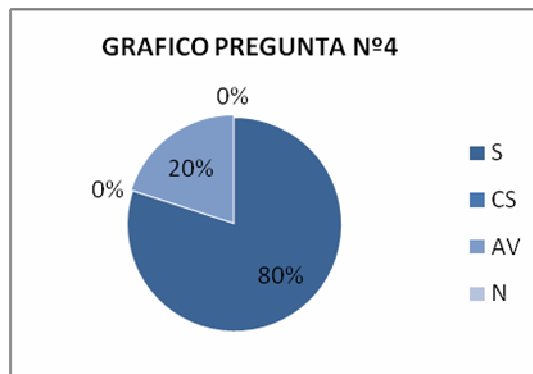
Figura 3. Solución de Problemas



Fuente. Este estudio

A la pregunta Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo, el 20% de los encuestados respondieron que siempre saben a dónde acudir, el 10% consideran que casi siempre lo saben y el 70% respondieron que algunas veces saben a dónde acudir.

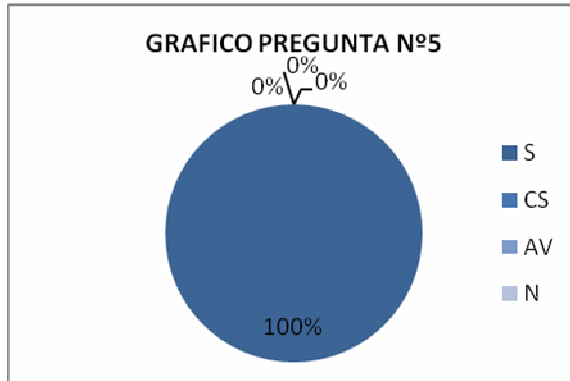
Figura 4. Compañerismo



Fuente. Este estudio

A la pregunta Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito el 80% opinan que siempre pueden contar con ellos, solo el 20% opina que algunas veces lo puede hacer y ninguno opina que nunca pueden contar con los compañeros.

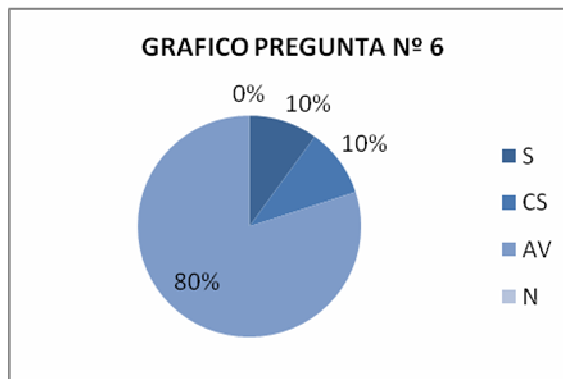
Figura 5. Ampliación de Conocimientos



Fuente. Este estudio

A la pregunta Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento con los demás la totalidad de los empleados opina que siempre están alentados a cooperar con sus compañeros compartiendo sus conocimientos.

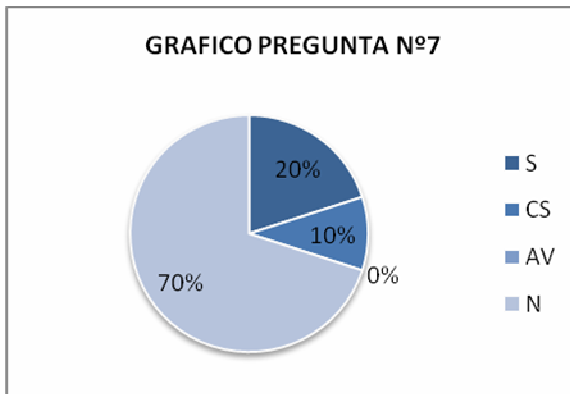
Figura 6. Toma de Decisiones



Fuente. Este estudio

A la pregunta En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones el 10% opina que siempre lo hace, otro 10% piensa que casi siempre lo hacen, mientras que la mayoría considera que solamente algunas veces participan en la toma de decisiones y nadie opina que nunca lo hacen.

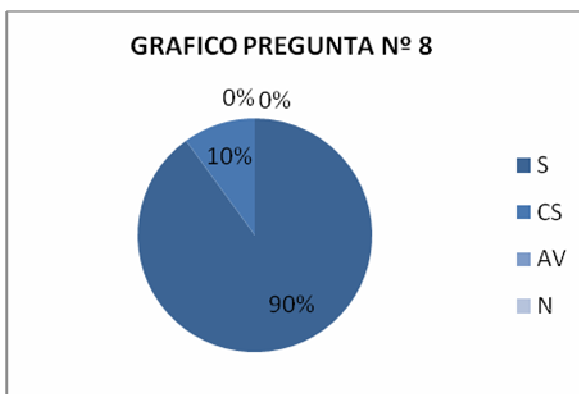
Figura 7. Trabajo en Equipo



Fuente. Este estudio

A la pregunta En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la empresa, el 20% de los encuestados piensa que siempre resuelven problemas de Ferretalleres El Español en conjunto con su equipo de trabajo, el 10% opina que casi siempre lo hacen pero contrario a esta opinión y en un porcentaje representativo del 70% consideran que nunca trabajan junto a su equipo para resolver los problemas de la empresa.

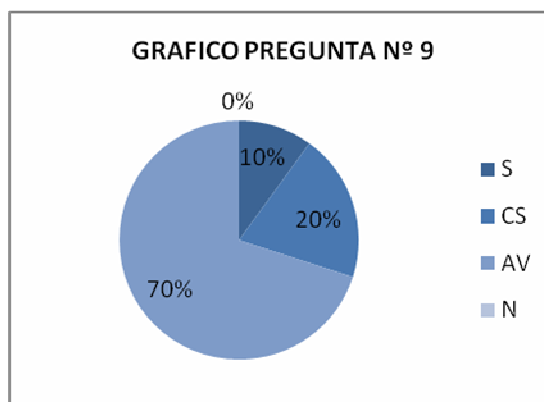
Figura 8. Disponibilidad de Herramientas



Fuente. Este estudio

A la pregunta Cuento con todas las herramientas y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo, el 90%, es decir, la mayoría de los empleados de la empresa opinan que si cuentan con ello para realizar adecuadamente su trabajo, el 10% respondió que casi siempre cuentan con él y nadie opino que nunca lo tienen o que solo algunas veces cuentan con las herramientas y materiales que necesitan para desarrollar su labores diarias.

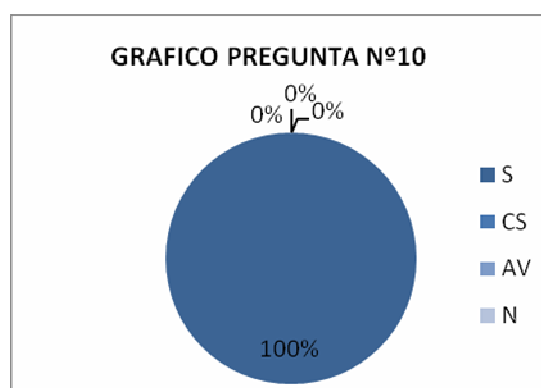
Figura 9. Infraestructura



Fuente. Este estudio

A la pregunta Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo adecuadamente, solamente el 10% piensa que siempre cuenta con este espacio, el 20% opina que casi siempre lo tiene y la mayoría ósea un 70% de los empleados consideran que solo algunas veces cuentan con el espacio necesario para realizar su trabajo de una manera eficiente.

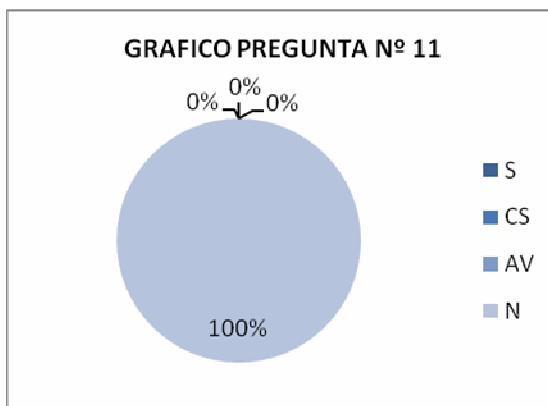
Figura 10. Ambiente Físico



Fuente. Este estudio

A la pregunta El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.), la totalidad de los empleados de Ferretalleres El Español respondió que siempre pueden contar con un lugar limpio, iluminado, etc para efectuar sus obligaciones de trabajo.

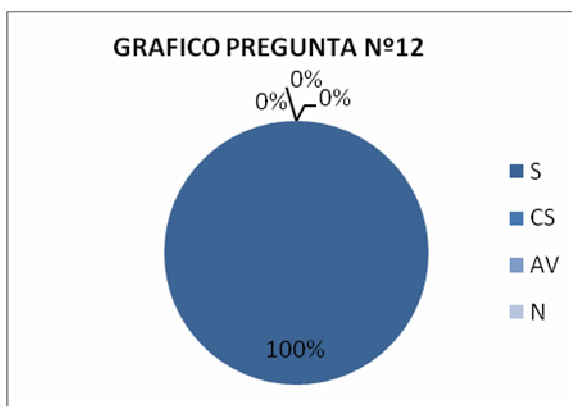
Figura 11. Acoso Laboral



Fuente. Este estudio

A la pregunta He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.), el 100% de los empleados respondieron que nunca han sufrido ninguna clase de abuso acoso y/o maltrato por los motivos antes expuestos.

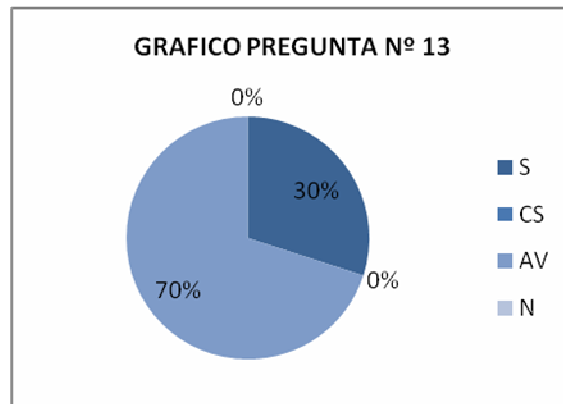
Figura 12. Buen Trato



Fuente. Este estudio

A la pregunta Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, gerencia), la totalidad de los encuestados respondieron que siempre el trato entre los miembros de la empresa Ferre talleres El Español ha sido de una manera muy respetuosa.

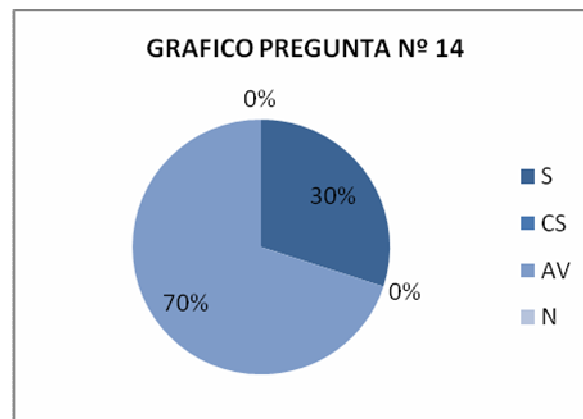
Figura 13. Descripción de cargos



Fuente. Este estudio

A la pregunta Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada, el 30% de los encuestados respondieron que siempre pueden contar con la información por escrito y actualizada de la descripción del cargo y el 70% restante opina que solo algunas veces cuenta con esta.

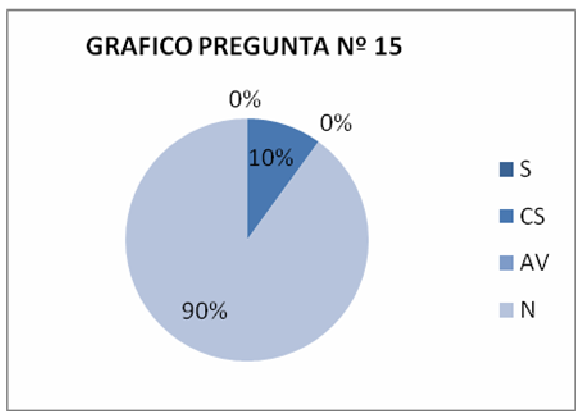
Figura 14. Entrenamiento Laboral



Fuente. Este estudio

A la pregunta Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo, un 30% de los empleados considera que siempre reciben el entrenamiento necesario para el buen desempeño del trabajo pero la un porcentaje representativo de la empresa opina que solo algunas veces lo hacen.

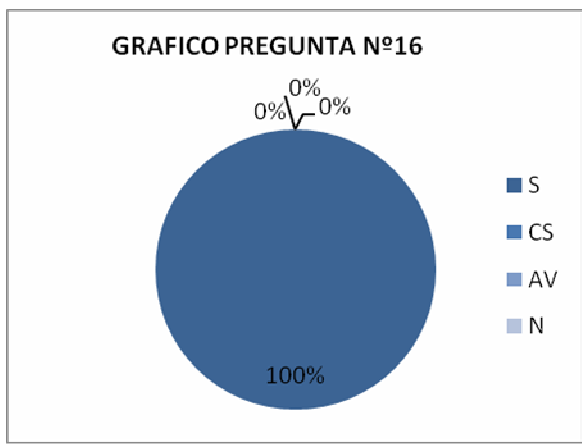
Figura 15. Mejoramiento Profesional



Fuente. Este estudio

A la pregunta Hay suficientes oportunidades de mejoramiento profesional en la empresa, solamente el 10% de los encuestados piensa que casi siempre hay dichas oportunidades y por el contrario el 90% ósea la mayoría de los empleados consideran que nunca tienen espacios para un mejoramiento profesional.

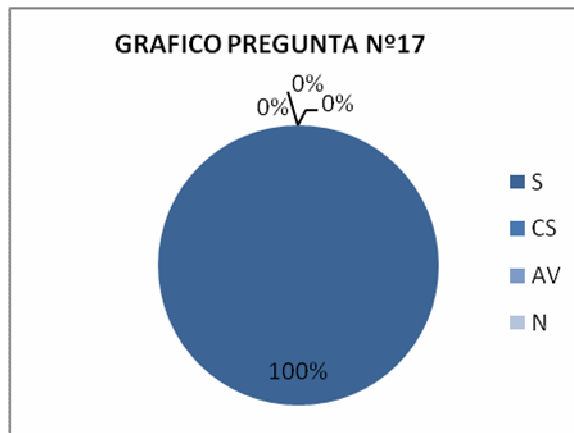
Figura 16. Reconocimiento de competencias



Fuente. Este estudio

A la pregunta Conozco claramente lo que mi supervisor espera de mi, la totalidad de los empleados de la empresa Ferretalleres El Español considera que siempre tienen un conocimiento claro sobre lo que el jefe inmediato espera de cada uno de ellos.

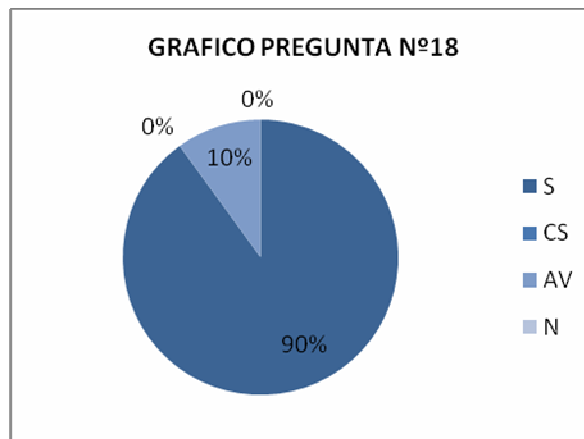
Figura 17. Disponibilidad del Supervisor



Fuente. Este estudio

A la pregunta Es fácil acceder a mi supervisor cuando lo necesito todos los encuestados, es decir el 100% considera que es cuando necesitan tener contacto con el supervisor pueden acceder a él de una forma bastante fácil.

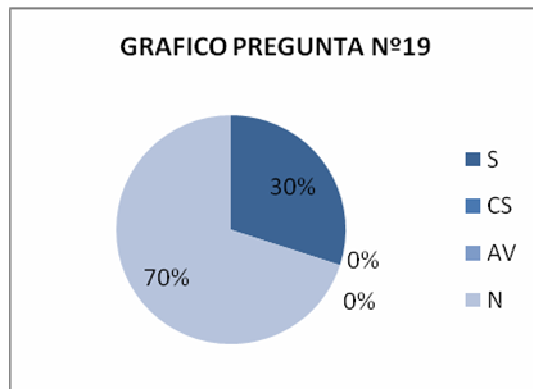
Figura 18. Comportamiento del Supervisor



Fuente. Este estudio

A la pregunta Mi supervisor es justo en el trato con todos sus supervisados, una gran mayoría de los empleados piensa que siempre reciben por parte de su supervisor un trato equitativo y justo pero un 10% de ellos considera que algunas veces no lo hace y que hay diferencias en el trato hacia ellos.

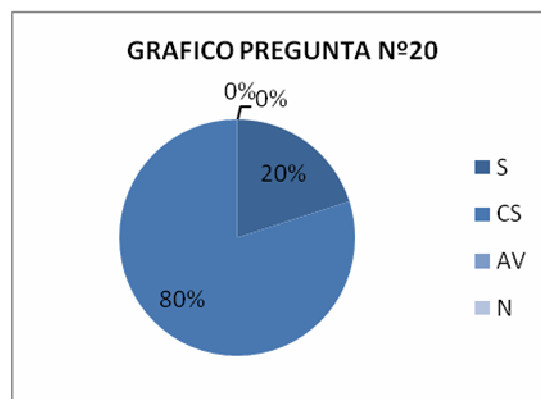
Figura 19. Compensación Salarial



Fuente. Este estudio

A la pregunta Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia, solamente el 30% de los encuestados respondió que el salario que reciben está acorde con sus competencias y su experiencia y por el contrario un porcentaje representativo piensa que su salario no es coherente y no corresponde a sus habilidades y destrezas.

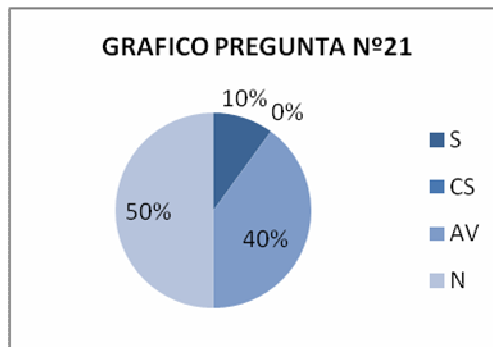
Figura 20. Pago de Salario



Fuente. Este estudio

A la pregunta Recibo mi pago a tiempo y en forma precisa, el 20% de los encuestados respondió que siempre reciben el pago de su salario oportunamente, el 80% restante considera que no lo reciben siempre pero que son pocas las veces que no lo hacen y nadie opina que nunca lo reciben a tiempo.

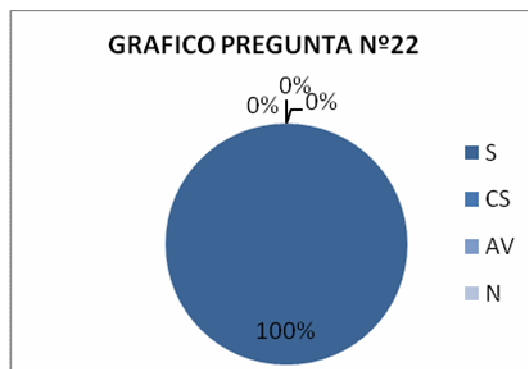
Figura 21. Reconocimiento al Desempeño



Fuente. Este estudio

A la pregunta Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos las opiniones son divididas pero la mayoría opina que nunca han recibido alguna clase de reconocimiento ya sea material o inmaterial, hay otros que consideran que algunas veces lo han hecho y solamente el 10% que equivale a un solo empleado respondió que siempre hacen dicho reconocimiento.

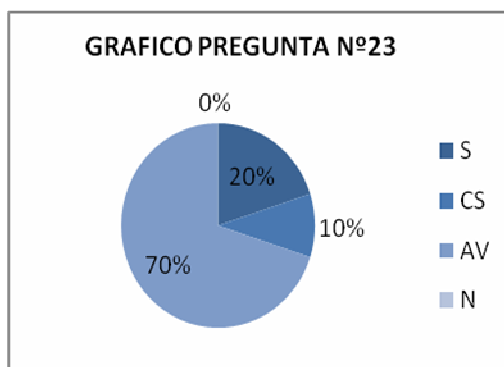
Figura 22. Consonancia Salarial



Fuente. Este estudio

A la pregunta Creo que mi sueldo y el de mis compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa, la totalidad de los empleados de la empresa respondieron que si lo está.

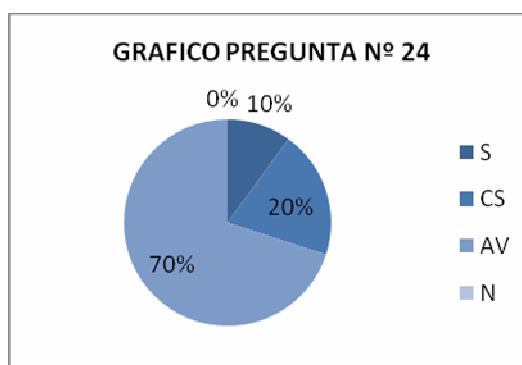
Figura 23. Ambiente Laboral



Fuente. Este estudio

A la pregunta Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad el 20 % respondió que siempre lo está, el 10% considera que casi siempre se encuentra libre de hostilidad y el 70% ósea la mayoría opina que solamente lo está algunas veces.

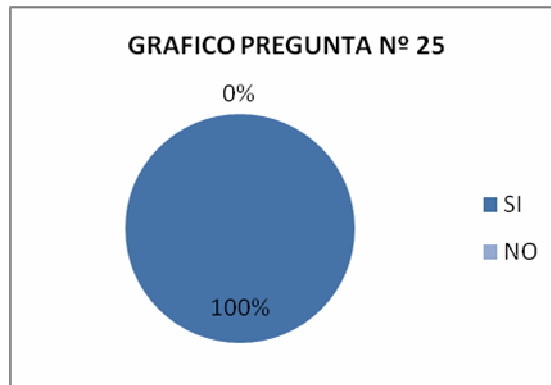
Figura 24. Evaluación del Trabajo



Fuente. Este estudio

A la pregunta Mi trabajo es evaluado en forma justa, solamente el 10% considera que siempre los evalúan de esta manera, el 20% considera que casi siempre lo hacen y nuevamente la mayoría con un 70% respondió que solo algunas veces lo hacen, pero nadie respondió que nunca los evalúan de forma justa.

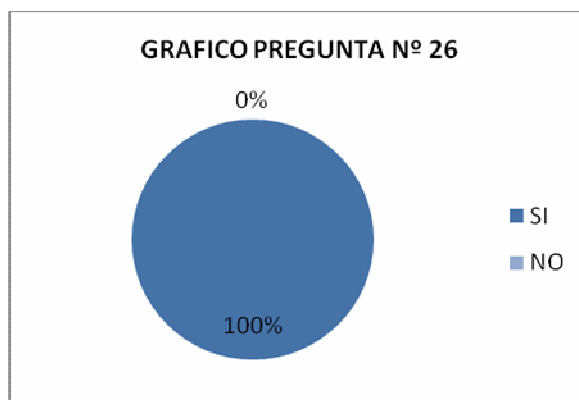
Figura 25. Conocimiento de Fortalezas



Fuente. Este estudio

A la pregunta Mi supervisor conoce mis fortalezas 100% de los encuestados respondieron que su jefe inmediato si las conoce.

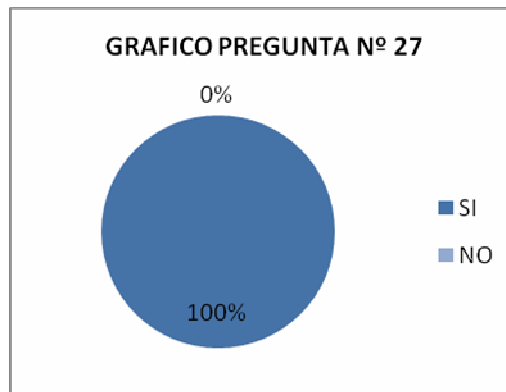
Figura 26. Satisfacción laboral



Fuente. Este estudio

A la pregunta Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.), la totalidad de los empleados de Ferretalleres El Español respondieron que si están satisfechos con los beneficios a los cuales tiene derecho.

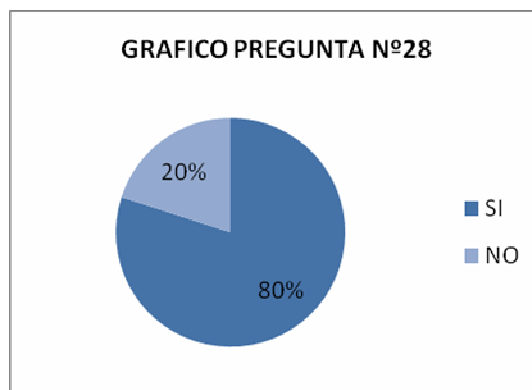
Figura 27. Libertad de Expresión



Fuente. Este estudio

A la pregunta En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás, todos los encuestados afirman que ellos pueden abiertamente expresar sus opiniones sin importar si su punto de vista es contrario al de los demás.

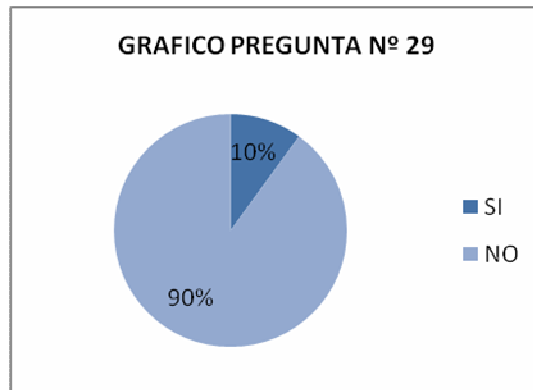
Figura 28. Seguridad laboral



Fuente. Este estudio

A la pregunta Tengo un cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo, de cara al futuro, la mayoría de los empleados con un 80% piensan que si tienen seguridad en su puesto, pero un 20% considera que en el futuro su puesto de trabajo no está asegurado.

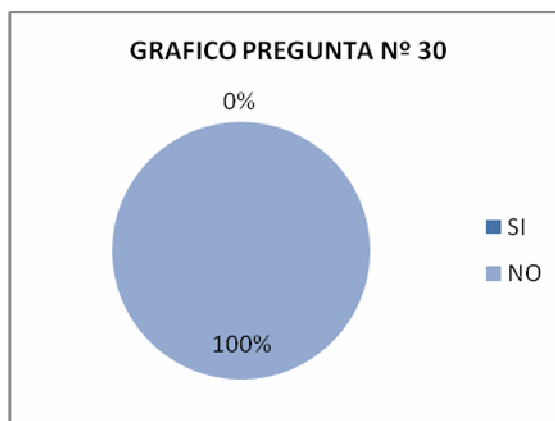
Figura 29. Sentido de Pertenencia



Fuente. Este estudio

A la pregunta Dejaría la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, solo el 10% de los empleados que corresponde a un solo empleado estaría dispuesto a dejar su trabajo por otro, por el contrario el 90% de los encuestados no dejarían su puesto por otra oferta de trabajo en igualdad de condiciones.

Figura 30. Motivación



Fuente. Este estudio

A la pregunta En la empresa se motiva a los empleados la totalidad de los empleados de Ferretalleres El Español coinciden en que no existe ninguna clase de motivación de parte de la empresa hacia ellos.

Para el desarrollo del diagnóstico de Clima Organizacional de FERRETEROS EL ESPAÑOL LTDA. se efectuaron una serie de preguntas expuestas en una encuesta donde se buscó obtener la mayor información posible sobre lo que piensan los colaboradores de su empresa y como se sienten en ella, además de realizaron preguntas simultáneas y abiertas para tener un análisis completo, logrando así realizar una matriz DOFA donde se exponen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, lo cual nos lleva a desarrollar unas estrategias, con las cuales se espera mejorar en la parte negativa y fortalecer los puntos positivos; de esta manera logrando un mejoramiento y crecimiento organizacional y de cada colaborador.

A partir del desarrollo de la matriz DOFA, se puede concluir que el **Clima Organizacional** de la empresa es aceptable, pero se hace necesario realizar una serie de mejoras para alcanzar un nivel satisfactorio en cuanto a las falencias encontradas y además optimizar las fortalezas y oportunidades obtenidas; Un buen clima organizacional es la base de un buen rendimiento y por ende de una mayor rentabilidad, por ello es necesario que los colaboradores se sientan conformes con la empresa y que la percepción que tengan sobre esta sea la mejor, estar motivados y tener todas las herramientas necesarias para un buen rendimiento es una parte clave, además de una buena comunicación y participación. Todo lo que allí se involucra hace que este, el clima organizacional, sea el más adecuado para la empresa.

A partir de la DOFA se realizarán unos planes de acción para el desarrollo a satisfacción de las estrategias realizadas en la matriz DOFA, complementando y garantizando resultados efectivos, con el fin de generar un clima organizacional sano que garantice la integración de los colaboradores y que genere mayores rendimientos y satisfacción.

Cuadro 5. Matriz DOFA

| | | |
|--|--|---|
| <h1>Ferretalleres el Español</h1> | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | F1. Retroalimentación entre trabajadores F2. Cooperación, compañerismo F3. Orden, limpieza y organización F4. Respeto de pensamientos e ideologías F5. Comunicación fluida F6. Trato justo y equitativo F7. Pago justo y prestaciones sociales F8. Reconocimiento de destrezas y habilidades F9. Libertad en expresar puntos de vista F10. Comunicación efectiva entre trabajadores | D1. Poca participación en cuanto a toma de decisiones D2. No hay participación sustancial en la solución de problemas D3. Manejo De información interna de forma inadecuada D4. No hay sistema de incentivos o de reconocimientos D5. Inconformidad en evaluación de rendimiento laboral D6. Falta Motivación D7. Estructura organizacional simple |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| O1. Conocimiento del mercado extranjero- Exportaciones e importaciones O2. Estabilidad laboral O3. Incremento de la demanda de los productos y/o servicios de la Empresa O4. Procesos aplicados a Normatividad. O5. Nueva tecnología O6. Sistemas de información múltiples y de fácil acceso. | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar oportunidades de estudio y crecimiento, estimulando y a la vez generando mayor grado de especialización y capacidad laboral. • Adquirir nuevos equipos tecnológicos que permitan desarrollar al máximo el potencial de cada uno de los colaboradores. • Proponer sistemas de comunicación encaminados a la solución de conflictos personales y al mejoramiento continuo del clima organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear sistemas de incentivos, donde se rezagan las necesidades e inconformidades de los trabajadores. • Establecer un sistema de participación y vinculación de colaboradores en el desarrollo de estrategias. • Desarrollar un programa de motivación y capacitación integral |

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
|---|---|--|
| <p>A1. Políticas salariales a nivel Nacional A2. Competencia Empresarial A3. Condiciones de bienestar (vivienda, alimentación, etc.) A5. Situación emocional (problemas familiares, sentimentales, entre otros) A6. Pocas oportunidades de crecimiento laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crear políticas de exportación y crecimiento, generando un crecimiento en rentabilidad y por consiguiente mejores oportunidades laborales. • Estimular la eficiencia a través de incentivos y oportunidades de progreso. • Adquirir sistemas de información eficientes que le permitan a la empresa estar actualizada de los diferentes cambios que se presentan. | <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar a los colaboradores sobre las diferentes políticas existentes generando claridad sobre los procesos realizados. • Generar un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades a realizar por el Talento Humano con que cuenta la empresa. • Proponer un plan de evaluación, que este acorde con el desarrollo de las actividades. |

Fuente. Este estudio |

2.3 PLANES DE ACCION

Cuadro 6. Plan de Acción Estrategias FA

| OBJETIVO | OBJETIVOS ESPECIFICOS | ACTIVIDADES ESTRATEGICAS | METAS | PERIODO DE EJECUCION | PRESUPUESTO |
|--|---|--|--|---------------------------|----------------|
| Brindar oportunidades de estudio y crecimiento, estimulando y a la vez generando mayor grado de especialización y capacidad laboral. | Promover el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas. Contar con personal calificado | Brindar horarios flexibles para aquellos que quieran estudiar. Generar ayudas económicas por rendimiento laboral para estudio y/o especializaciones | Disminuir en 85% actitudes negativas y paradigmas frente a las posibilidades de estudio Optimizar en un 90% el proceso de aprendizaje y crecimiento profesional. | Continuamente | |
| Adquirir nuevos equipos tecnológicos que permitan desarrollar al máximo el potencial de cada uno de los colaboradores | Brindar herramientas de mejor calidad y que permitan el desarrollo organizacional y del personal Generar mayor rentabilidad y a la vez mayores oportunidades de trabajo. | Adquirir elementos y herramientas de mayor avance que permitan el mejor desarrollo de las actividades. Actualizar a la empresa y a los colaboradores en cuanto a nueva tecnología | Facilitar las actividades cotidianas de los colaboradores en un 50% Comprometer en un 100% a los miembros de la empresa, generando oportunidades de empleo y seguridad. | Tercer trimestre del 2009 | \$5.000.000.00 |
| Proponer sistemas de comunicación encaminados a la solución de conflictos personales y al mejoramiento continuo del clima organizacional | Lograr que los colaboradores se comuniquen de una manera fluida y abierta, generando una retroalimentación positiva | Crear un sistema de comunicación congruente donde se puedan exponer tanto aspectos internos como externos. Generar espacios de diálogo y convivencia para poder desarrollar tanto la parte interpersonal, como la interpersonal | Conocer en un 97% lo que piensa y sienten los colaboradores. Integrar en un 99% a todo el recurso humano de la empresa | Continuamente | |

Cuadro 7. Plan de Acción Estrategias FO

| OBJETIVO | OBJETIVOS ESPECIFICOS | ACTIVIDADES ESTRATEGICAS | METAS | PERIODO DE EJECUCION | PRESUPUESTO |
|--|--|---|---|----------------------|-------------|
| Crear políticas de exportación y crecimiento, generando un crecimiento en rentabilidad y por consiguiente mejores oportunidades laborales. | Dar a conocer los productos y la calidad de estos en ortos mercados Ofrecer mayores opciones de trabajo | Estudiar las condiciones y requisitos para la exportación de bienes y servicios dependiendo del país a incursionar. Establecer condiciones y rediseñar procesos para mejorar la calidad con el fin de competir en el mercado internacional | Expandirse e incursionar en nuevos nichos nichos de mercados a nivel internacional. Mejorar la calidad de los bienes y servicios | Continuamente | ----- |
| Estimular la eficiencia a través de incentivos y oportunidades de progreso. | motivar a los empleados generar competencia sana entre los colaboradores | Cuadro de honor al empleado del mes. Reconocimientos atreves de becas de estudio o premios para el empleado con el mayor desempeño | Mejora del desempeño y actitud de las personas. Crear un ambiente de trabajo acorde a las necesidades del trabajador | Continuamente | 2.000.000 |
| Adquirir sistemas de información eficientes que le permitan a la empresa estar actualizada de los diferentes cambios que se presentan. | Mantener bien informada a la totalidad de la empresa. Tener disponibilidad de información a toda hora | Implementar un sistema de información tanto en la parte contable como en la de manejo de inventarios de materia prima y materiales indispensables para la ejecución de las labores diarias. | Corregir los errores de falta de información que se han presentado | Continuamente | 2.000.000 |

Fuente. Este estudio

Cuadro 8. Plan de Acción Estrategias DA

| OBJETIVO | OBJETIVOS ESPECIFICOS | ACTIVIDADES ESTRATEGICAS | METAS | PERIODO DE EJECUCION | PRESUPUESTO |
|--|---|---|---|-------------------------------------|-------------|
| Crear sistemas de incentivos, donde se rezagan las necesidades e inconformidades de los trabajadores | <p>Recompensar a los colaboradores por las contribuciones dadas a la empresa.</p> <p>Generar mayor satisfacción a colaboradores</p> | Ejecutar un la empresa un sistema de quejas y reclamos para determinar las inconformidades de los trabajadores | <p>Generar en un 99% el nivel de satisfacción de los colaboradores</p> <p>Fomentar en los colaboradores un espíritu de mejoramiento continuo.</p> | En el cuarto trimestre del año 2009 | |
| Establecer un sistema de participación y vinculación de colaboradores en el desarrollo de estrategias. | <p>Promover el trabajo en equipo</p> <p>Generar compromiso con las estrategias empresariales que se establezca en conjunto con todos los miembros de la empresa</p> | <p>Crear mesas de trabajo donde se propongan y desarrollen estrategias empresariales</p> <p>Realizar reuniones con toda la empresa para llegar a un consenso sobre las estrategias a determinar</p> | <p>Implementar en un 100% las estrategias empresariales</p> <p>Generar mayor productividad atreves del cumplimiento de las estrategias</p> | En el tercer trimestre del año 2009 | ----- |
| Desarrollar un programa de motivación y capacitación integral | <p>Mantener motivar a los empleados de la empresa</p> <p>Ampliar los conocimientos de los colaboradores</p> | <p>Ejecutar talleres de motivación laborar con la ayuda de un profesional en la materia.</p> <p>Establecer capacitaciones de temas de interés para que de esta manera asista la totalidad de los miembros de la empresa mediante convenios con entidades educativas</p> | <p>Motivar en un 80% a los empleados</p> <p>Incrementar el nivel educativo y los conocimientos profesionales de los empleados</p> | Esporádicamente | 1.500.000 |

Cuadro 9. Plan de Acción Estrategias DO

| OBJETIVO | OBJETIVOS ESPECIFICOS | ACTIVIDADES ESTRATEGICAS | METAS | PERIODO DE EJECUCION | PRESUPUESTO |
|---|---|--|---|----------------------|----------------------|
| Actualizar a los colaboradores sobre las diferentes políticas existentes generando claridad sobre los procesos realizados. | <p>Desarrollar mayor claridad en los procedimientos de los procesos a aplicar</p> <p>Entrenar a los empleados en el correcta manera de llevar a cavo las actividades diarias y el desempeño laboral</p> | <p>Realizar reuniones internas donde se expongan las metas y las estrategias para lograrlas</p> <p>Dar asesoría permanente sobre los procedimientos a seguir en cada proceso</p> | <p>Ampliar el entrenamiento a los trabajadores en un 90%</p> <p>Generar compromiso con los procesos de la empresa</p> | Continuamente | ----- |
| Generar un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades a realizar por el Talento Humano con que cuenta la empresa. | <p>Crear espacios de recreación sana para la buena convivencia.</p> <p>mejorar las relaciones sociales entre trabajadores</p> | <p>Realizar actividades recreativas como campeonatos donde participen todos los miembros de la organización</p> <p>Realizar una reunión anual donde participen los empleados y los familiares de estos</p> | Fortalecer las relaciones entre empleados en un 90%. | Semestralmente. | 1.500.000 |
| Proponer un plan de evaluación, que este acorde con el desarrollo de las actividades. | Medir la desarrollo y el desempeño de cada empleado y de la empresa en general | Diseñar un sistema de evaluación que permita detectar falencias y necesidades en el desempeño laboral y personal | <p>Establecer un método de evaluación permanente</p> <p>Mayor compromiso de los miembros de la empresa.</p> | Continuamente | ----- |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | | | \$ 12.000.000 |

Fuente. Este estudio

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

3.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO COACHING GERENCIAL

Proponemos implementar el Coaching gerencial en la Empresa FERRETTALLERES EL ESPAÑOL LTDA. Puesto que consideramos que es necesario que haya un líder que guíe a los demás trabajadores y que promueva el desarrollo y la consecución de las metas que en los anteriores planes de acción se propusieron. Creemos además que el estilo de liderazgo que se maneja no está reflejando los mejores resultados y esto lo podemos ver a través de las encuestas realizadas, a raíz de esto pensamos que un cambio de liderazgo puede ser la solución permanente a las necesidades que en este momento presenta la empresa en cuanto al mejoramiento del clima organizacional. El manejo del Coaching gerencial según nuestro punto de vista, puede ser el estilo de liderazgo que la empresa necesita para poder llevar a cabo las estrategias organizacionales y además contribuir al desarrollo y crecimiento tanto de los empleados como de la empresa en general.

Antes de profundizar en la implantación del Coaching gerencial es importante aclarar términos claves en el manejo de este sistema como los que a continuación vamos a presentar:

3.1.1 Coaching. Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.¹

3.1.1.1 Coach. No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que

¹ PERRY, Zeus. Guía completa de Coaching en el trabajo. España: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2002. p 70.

promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

3.1.2 Funciones el coach. Entre las principales tenemos:

- a. Liderazgo visionario inspirador.
- b. Seleccionador de talentos.
- c. Entrenador de equipos.
- d. Acompañamiento de vendedores en el campo.
- e. Consultor del desempeño individual.
- f. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- g. Gestor del trabajo en equipo.
- h. Estratega innovador.²

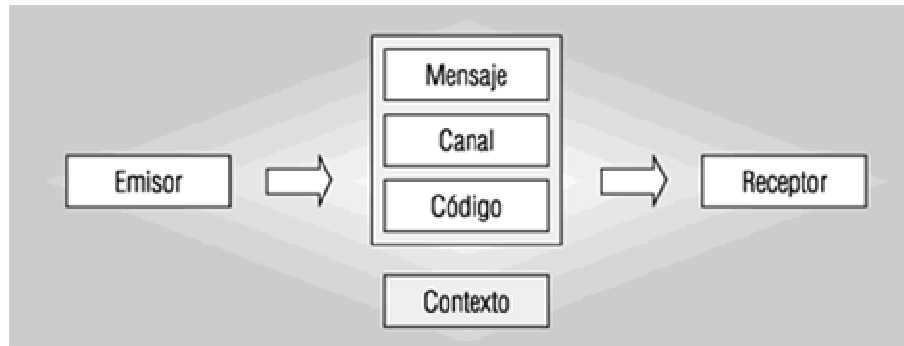
3.1.2.1 Liderazgo. El liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar, si une el deseo adecuado con las acciones apropiadas. Muchas veces, el liderazgo se confunde con poder y autoridad. El poder es "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que este, aunque preferirá no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza". Por el contrario, Liderazgo es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tú quieres debido a tu influencia personal". El Liderazgo no es una cuestión de personalidad, poses o carisma, sino de lo que se es como persona. Es una cuestión de sustancia. Es decir, de carácter. "Las ideas se convierten en actos, los actos en nuestro carácter y nuestro carácter en nuestro destino. No vemos el mundo como es, vemos el mundo como somos; vemos y encontramos aquello que andamos buscando".³

3.1.2.2 Comunicación. La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.

² Ibidem.

³ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Figura 31. Comunicación efectiva



Fuente. Este estudio

- Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.
- Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.
- Mensaje: Contenido de la información que se envía.
- Canal: Medio por el que se envía el mensaje.
- Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.⁴

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

3.1.2.3 Toma de decisiones. Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación. La administración es el ejercicio de dar forma de manera, consciente y constante a las organizaciones y “el **arte de tomar decisiones** es medular para ello. Como anteriormente se menciono la toma de decisiones, identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Esta constituye una parte importante en la labor de todo gerente, sobra decir que todos tomamos decisiones, lo que diferencia el ejercicio de esta en la administración es la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores prestan a la misma”.⁵

⁴ Disponible en: www.psicologia-online.com

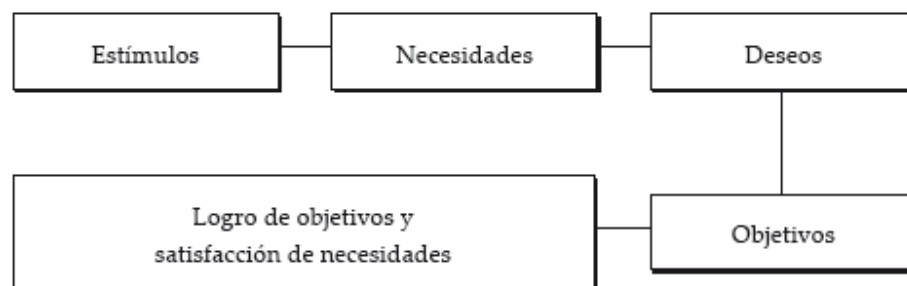
⁵ Disponible en: www.mitecnologico.com

3.1.2.4 Motivación. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

- **Proceso de la motivación:** La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.⁶

Figura 32. Proceso de la motivación



Fuente. Este estudio

3.1.2.5 Coaching gerencial. Centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo. En este caso, el enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa.

⁶ Disponible en: www.motivacionlaboral.galeon.com

El Coaching se aplica en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

El Coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

El Coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de sí trabajo.

El Coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

3.2 PROCESO DE COACHING

- ✓ Clarificar la importancia y la necesidad del Coaching Gerencial dentro de la empresa.
- ✓ Definir las metas a alcanzar
- ✓ Evaluación de sus líderes.
- ✓ Creación de una lista de competencias, con los valores, comportamientos y requerimientos de liderazgo fundamentales para asegurar el éxito. Recursos disponibles
- ✓ Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.⁷

3.3 APLICACIÓN DE COACHING GERENCIAL

Para la aplicación de Coaching gerencial en la empresa FERRETTALLERES EL ESPAÑOL LTDA. Hemos decidido seguir el proceso anteriormente mencionado, desarrollando cada paso en el contexto real de la empresa.

3.3.1 Clarificar la importancia y la necesidad del coaching gerencial dentro de la empresa. Dentro de este paso existen dos procesos claves:

- ✓ Clarificar la importancia y la necesidad del Coaching Gerencial dentro de la empresa con el coach, la gerente (Clemencia Alvarado de Echavarría) será la encargada de adoptar el rol de coach, por ello es importante que tenga claro el proceso del Coaching gerencial y los objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación de éste en la empresa, para esto es conveniente contratar a un experto en la materia para que capacite al coach sobre el papel que va a desempeñar y las competencias que tiene que desarrollar para garantizar el éxito del este sistema.
- ✓ Clarificar la importancia y la necesidad del Coaching Gerencial dentro de la empresa con los empleados quienes van a tomar el papel de coachees para que al igual que el coach tengan claro en que consiste este proceso y cual va

⁷ Disponible en: www.degerencia.com/tema/coaching

ha ser lugar dentro de él, con ello se pretende motivarlos y comprometerlos a trabajar para alcanzar las metas y objetivos que se pretenden lograr.

3.3.2 Definir metas a alcanzar. Las metas y objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación de este sistema se fijaran en conjunto con los miembros de la organización, para que el proceso sea más efectivo y se apropien de esté y de el logro de las metas.

Las siguientes metas son la recomendación que hacemos de nuestra parte:

- ✓ Mejorar el desempeño y la productividad
- ✓ Motivar a los colaboradores
- ✓ Incrementar el trabajo en equipo
- ✓ Optimizar el sistema de aprendizaje y capacitación
- ✓ Desarrollar capacidades y habilidades gerenciales
- ✓ Mejorar la comunicación

3.3.3 Evaluación de sus líderes. Dentro de la aplicación del sistema de Coaching gerencial se delegara poder y funciones para ello es trascendental que se evalúen los posibles líderes que acompañaran al coach en este proceso, esta evaluación la era el coach teniendo como referencia las metas a alcanzar y las competencias que cada colaborador desarrolle así como también el impacto que estas tengan en el logro de dichas metas.

3.3.4 Creación lista de competencias. Las siguientes competencias son las que se deben de desarrollar o fortalecer para que el sistema de coaching tenga éxito.

- ✓ Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
- ✓ Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- ✓ Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los coachees.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- ✓ Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- ✓ Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
- ✓ Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.

- ✓ Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.
- ✓ Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.
- ✓ Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de los objetivos.
- ✓ Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de las metas.

3.4 EVALUACIÓN

La evaluación se realizara dependiendo de las metas que se propusieron y de la cantidad que se lograron para esto podríamos utilizar indicadores de gestión como por ejemplo

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas propuestas}} \times 100$$

A través de este indicador nos podemos dar cuenta que porcentaje de metas se alcanzo lo ideal para que el proceso sea un total éxito sería que en este indicador el resultado sea el 100%, otra forma de evaluación puede ser la cualitativa esta la podríamos hacer aplicando nuevamente la encuesta realizada y compararla con la anterior para determinar el nivel de progreso que se ha logrado.

4. CONCLUSIONES

La empresa FERRETERERES EL ESPAÑOL LTDA. Presenta un canal de comunicación adecuado, sin embargo no se hace uso de él con frecuencia, provocando de esta manera desinformación entre los empleados como también problemas en la realización y el cumplimiento de las labores diarias.

La toma de decisiones en la empresa está centralizada en los altos niveles jerárquicos, presentándose poca participación de los empleados en este proceso generando desinterés y desmotivación en la aplicación y adopción de las decisiones que se toman, puesto que no se tiene en cuenta su punto de vista.

Acerca de la autonomía se evidencia claramente, que cada colaborador conoce y entiende sus responsabilidades, tareas, deberes y límites, de la misma manera los supervisores conocen las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

La motivación por parte de la empresa es nula, no existe ninguna clase de reconocimiento a los empleados cuyo desempeño sea sobresaliente, sin embargo los trabajadores cuando la empresa requiere de su colaboración tienen buena disposición para hacerlo, siempre y cuando las actividades así lo permitan.

El ambiente físico de trabajo es el adecuado para desarrollar las labores diarias de la mejor manera posible, igualmente se cuenta con las herramientas y materiales necesarios para el cumplimiento de las tareas y actividades correspondientes en cada cargo.

Los colaboradores de la empresa FERRETERERES EL ESPAÑOL LTDA. Se encuentran satisfechos con el salario y el pago oportuno y a tiempo que reciben, ellos tienen un gran sentido de pertenencia hacia la empresa y están comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la misma.

Existe buen trato tanto por parte de la empresa como entre el personal que labora en ella, entre compañeros existe colaboración y trabajo en equipo pero este se da de forma espontánea sin que haya por parte de la gerencia alguna clase de apoyo o impulso para realizarlo, por el contrario se evidencia la falta de asociación entre altos directivos y operarios en general.

5. RECOMENDACIONES

Llevar a cabo los planes de acción propuestos en el presente trabajo con el fin de mejorar aspectos relacionados con el clima organizacional como lo son el trabajo en equipo, la comunicación directa e indirecta, la motivación laboral, la toma de decisiones y la solución de conflictos, para de esta manera optimizar el desempeño laboral y la satisfacción tanto grupal como personal.

Formalizar la evaluación del clima organizacional dentro de la empresa FERRETTALLERES EL ESPAÑOL LTDA. de manera permanente con el fin de llevar un control y realizar una retroalimentación de los aspectos mencionados anteriormente.

Aplicar el sistema de Coaching gerencial en la empresa, involucrando a la totalidad de los empleados en este proceso, generando así compromiso por parte de ellos en el éxito de este modelo, puesto que con la aplicación de este se pretende generar un mejoramiento permanente de las falencias encontradas en el clima organizacional de la empresa. Considerando que es de vital importancia el papel que juega el líder en este proceso se recomienda que se adopte este modelo para el desarrollo personal y grupal del talento humano con el que cuenta la empresa y que es el pilar de toda organización fortaleciéndolo y preparándolo para que sea capaz de enfrentarse a los cambios que se puedan presentarse en el futuro. Además recomendamos contratar los servicios de un profesional experto en el tema, el cual servirá de guía en este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall, 1991. 120 p.

PERRY, Zeus. Guía completa de Coaching en el trabajo. España: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. 2002. 180 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

www.degerencia.com/tema/coaching

www.mitecnologico.com

www.motivacionlaboral.galeon.com

www.psicologia-online.com

ANEXOS

Anexo A. ENCUESTA - CLIMA ORGANIZACIONAL

FERRETEROS EL ESPAÑOL

OBJETIVO: Determinar el clima organización que se maneja al interior de la empresa identificando los factores que influyen en la satisfacción laboral.

Marque con una X la opción que usted considera se aplica a cada pregunta basandose en la información de la siguiente tabla.

| | |
|----|---------------|
| S | Siempre |
| CS | Casi Siempre |
| AV | Algunas Veces |
| N | Nunca |

| | S | CS | AV | N |
|--|---|----|----|---|
| 1. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta ? | | | | |
| 2. Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado ? | | | | |
| 3. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo? | | | | |
| 4. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito? | | | | |
| 5. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento con los demás? | | | | |
| 6. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones? | | | | |
| 7. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la empresa? | | | | |
| 8. Cuento con todas las herramientas y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo? | | | | |
| 9. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo adecuadamente? | | | | |
| 10. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.)? | | | | |
| 11. He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)? | | | | |
| 12. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, gerencia)? | | | | |
| 13. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada? | | | | |
| 14. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo? | | | | |
| 15. Hay suficientes oportunidades de mejoramiento profesional en la empresa? | | | | |
| 16. Conozco claramente lo que mi supervisor espera de mí? | | | | |
| 17. Es fácil acceder a mi supervisor cuando lo necesito? | | | | |
| 18. Mi supervisor es justo en el trato con todos sus supervisados? | | | | |
| 19. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia? | | | | |
| 20. Recibo mi pago a tiempo y en forma precisa? | | | | |
| 21. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos? | | | | |
| 22. Creo que mi sueldo y el de mis compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa? | | | | |
| 23. Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad? | | | | |
| 24. Mi trabajo es evaluado en forma justa? | | | | |

25. Mi supervisor conoce mis fortalezas?
26. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?
27. En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás ?
28. Tengo un cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo, de cara al futuro?
29. Dejaría la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones?
30. En la empresa se motiva a los empleados?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| SI | NO |
| SI | NO |
| SI | NO |
| SI | NO |
| SI | NO |