



DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Propuesta para la implementación del coaching como herramienta de gestión
para aumentar el nivel de motivación de los empleados operativos de la
industria de calzado.

Caso: Empresa PETROQUIM, S.R.L., 2015.

Sustentantes:

Roselio Masaki Bello Kato	2010-1886
Mariel Alexandra Guerrero Cruz	2011-0700
Diango Macea del Rosario	2011-0912

Asesor (es):

Lic. Víctor José Herrera

Ing. Fructo José Almonte

Monografía para optar por el título de
Licenciado en Administración de Empresas

Distrito Nacional, República Dominicana

2015

**Propuesta para la implementación del coaching como herramienta de
gestión para aumentar el nivel de motivación de los empleados
operativos de la industria de calzado.**

Caso: Empresa PETROQUIM, S.R.L., 2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE COACHING Y MOTIVACIÓN

1.1. Definición de Motivación y sus tipos.	1
1.2. Teorías de la motivación.	3
1.3. Importancia de la motivación.	4
1.4. Definición de coaching y sus tipos.	5
1.5. Beneficios de coaching.	7
1.7. Fases del proceso de coaching.	16
1.8. Coaching ligado a la motivación.	18
1.9. La fuerza del Coaching en la motivación laboral.	20

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PETROQUIM

2.1. Descripción de la empresa.	22
2.2. Historia.	23
2.3. Evolución Corporativa.	25
2.4. Misión-Visión-Valores.	27
2.5. Estructura Organizacional.	28
2.6. Cartera Productos.	29

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PETROQUIM S.R.L

3.1 Condiciones actuales de trabajo de los empleados del área operativa.....	32
3.2 Políticas motivacional utilizadas en PetroQuim SRL.....	39
3.3 Rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa.....	40
3.4 Métodos de evaluación para el desempeño laboral de los empleados en PQ.....	41

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA PETROQUIM SRL

4.1 Fases del proceso de coaching	43
4.2 Plan de Implementación.....	44
Fase 1: <i>Definición (Objetivos)</i>	44
Fase 2: <i>Análisis (Situación Actual)</i>	45
Fase 3: <i>Exploración (Formulación de estrategias y técnica a utilizar)</i>	46
Fase 4: <i>Acción</i>	51
Fase 5: <i>Aprendizaje (Evaluación)</i>	52
Fase 6: <i>Retroalimentación</i>	52

CONCLUSIÓN

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

DEDICATORIAS

Dedico de manera muy especial esta monografía a mi padre, **Roselio Bello Paulino**, quién es mi ángel que me cuida desde el cielo y estoy consciente de que donde quiera que se encuentre debe de estar orgulloso por el hecho de verme alcanzar la meta de ser un profesional, el cual era su mayor sueño. Sueño que cuide y luche arduamente durante mi período de estudiante para alcanzarlo. Meta Cumplida Papi, Te Quiero.

A mi hermano, **Roberto Bello Beato**, persona clave y pilar en mi vida a quien debo de agradecerle su apoyo incondicional a pesar de la distancia, es como si él estuviese en casa, y el hecho de siempre estar junto a mí lado en cada camino que decido emprender. Por ser mi mayor ejemplo de superación y enseñarme a terminar lo que empiezo. Siempre estaré eternamente agradecido de ti. Gracias por siempre apostar a mí y nunca dejarme rendir. Este monográfico y el título profesional también es tuyo.

Finalmente pero no menos importante, a mis madres, **Sanae Kato** y **Mercedes Beato**, les dedico estas últimas letras de mi dedicatoria porque este título también es de ustedes porque siempre han apostado a mí y confiaron en que un día yo llegaría a convertirme en todo un profesional. Nadie mejor que ustedes conocen mi camino y lo arduo que ha sido llegar hasta aquí pero LO LOGRAMOS.

Roselio Masaki Bello Kato

Dedico este trabajo en primer lugar a **Dios**, por haberme dado la vida, darme la sabiduría y fortaleza necesaria para superar las adversidades que se presentan en la vida. Gracias mi Dios por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida personal y profesional.

A mis padres **Maria N. Cruz** y **Jose A. Guerrero**, por todo su esfuerzo, apoyo y la confianza que depositaron en mí. Por su amor y entrega en todo el trayecto de mi vida. Por estar conmigo en todo momento y ser el mejor ejemplo a seguir. Por darme la educación y valores que me caracterizan. Son los mejores padres del mundo. Los amo.

A mis hermanas **Angelina M. Guerrero Cruz** y **Linette A. Guerrero Cruz**, por ser esas dos personitas que alegran mi día con sus ocurrencias. Por ser mis cómplices y apoyarme en todo momento. Ustedes son dos hermanas espectaculares. Las amo manitas.

A **Carlos Tomas De Jesús**, por apoyarme y animarme incondicionalmente. Gracias por creer en mí, en cada uno de los proyectos que desarrollaba. Por transmitirme esa paz que te caracteriza. No tengo como agradecerte más que decirte muchísimas gracias.

Por último, a mis amigas **Arivet Lockhart** y **Roselyn Romero**, más que amigas hermanas. Gracias por formar parte importante de mi vida, por todos los momentos inolvidables que hemos pasado juntas. Por su apoyo incondicional y compañía a lo largo de mi carrera. Muchas gracias por estar siempre conmigo. Las adoro.

Mariel Alexandra Guerrero Cruz

Dedico esta monografía a mi familia, los pilares que en las buenas y en las malas siempre han estado ahí para mí, los quiero. Este título es de ustedes y para ustedes.

A mi padre **Víctor**, ejemplo de que si se quiere se puede, que las cosas se pueden conseguir con esfuerzo y sacrificio, aunque se carezca de los recursos solo basta con creer en el sueño y la iniciativa que se tiene, no hay obstáculo que pueda interponerse.

A mi madre **Francisca**, mujer esforzada y sobre todo humilde, de la cual me falta la vida para agradecer tanto amor dedicado a tus hijos, siempre atenta y preocupada. Con la fe de que nos va a ir bien en cada desafíos que enfrentamos. Te quiero mami.

A mis hermanas **Claritza**, (la inseparable) que siempre cree en mí y me empuja a dar lo mejor que tengo. Solo quiero que sepas que mereces lo mejor, porque estas por encima de la chica normal y no lo piensas dos veces para ayudarme en lo que necesite. Extrovertida y sin precedentes. Y **Claribel**, la más pequeña de la casa, siempre buscando mi consejo.

A todos mis compañeros de estudio, por formar parte de este arduo camino, a los docentes que me enseñaron que hay que tener carácter en lo que se hace y sobre todo a la Universidad APEC, los cuales abrieron sus puertas para mí cuando solicite, poniendo a disposición innumerables herramientas que me fueron de gran utilidad durante el desarrollo de mis estudios.

Diango Macea Del Rosario

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle gracias a **Dios** por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría para permitirme llegar al final de este camino y sobretodo lograr mi objetivo. Ha sido un camino difícil, de cual me llevo buenas experiencias, vivencias, grandes enseñanzas y excelentes amigos.

Quisiera darle las gracias a mi hermano, **Roberto Bello Beato**, ya que sin su apoyo incondicional y sin sus consejos nada de esto sería posible. Eres mi inspiración y mi guía, gracias por ser buen padre para tus hijos, mi excepcional hermano y mi ejemplo de superación. Que Dios siempre te siga bendiciendo.

A mi padre, **Roselio Bello**, aunque no estés físicamente entre nosotros no podía dejar pasar por alto agradecerte dejarme la mejor herencia que fue la formación en valores, la honestidad y el reto de algún día convertirme en un profesional. Gracias porque sé que siempre me proteges y disfrutas mis logros, que son tus logros, desde donde quiera que estés.

A mis madres, **Sanae Kato** y **Mercedes Beato**, gracias por siempre estar ahí preocupadas porque nunca me falte nada, dándome siempre lo mejor de ustedes y sobre todo su cariño y apoyo. Gracias por siempre estar. Las adoro.

Finalmente, quiero agradecerle a la **Universidad APEC** y a sus docentes por la oportunidad que me dieron de formarme profesionalmente en sus aulas y por el apoyo que desde el inicio recibí de ustedes para alcanzar mi meta profesional.

Roselio Masaki Bello Kato

A mis abuelas **Silvia Cruz** y **Maria Regla Jiménez**, por ayudar en mi crianza siempre con sus sabios consejos. Gracias por el amor que me han dado y por el apoyo incondicional que me han brindado.

A mis **tíos**, por ser ejemplo de unidad y perseverancia. Por inculcar en mí que querer es poder y todo a base de esfuerzo se logra. Gracias por creer en mí.

A mis amigos **Jorge Ariel Castillo Mejía** y **Yonathan Polanco**, por ser esas dos maravillosas personas que son. Gracias por alegrar esos momentos que comparto con ustedes con sus increíbles ocurrencias.

A **Yanelissa Subervi**, por compartir conmigo grandes experiencias en mi vida universitaria. Gracias por alegrar cada uno de esos momentos y siempre estar disponible para mí cuando lo necesitara. Eres una de esas personas que llegan a la vida de los demás para quedarse. Te quiero Yane.

A mi **comunidad Renasci**, en especial a **María Dariana Taveras**, **Somalís Medrano** y **Rosa Pérez**, por ser esas brillantes personas en las cuales puedo contar no importa en la situación en la que me encuentre. Gracias brindarme el apoyo que necesito y llenar mi vida de alegría. Son muy importantes para mí. Los amo a todos.

A mi jefa **Alexandra Aristy**, por estar siempre dispuesta a escuchar todos mis problemas de la universidad y contribuir a que este proceso llegue a su final. Doña Muchas Gracias.

A mis profesores, por ayudarme a desarrollar las habilidades necesarias de la carrera que elegí y por contribuir a mi formación profesional con sus conocimientos y experiencias. Gracias a **Luis Alberto Goico, Hilda Feliz, José Sánchez, Juan Minier, Juan Francisco Pilar, Jorge Sosa.**

Al asesor **Víctor Herrera**, por el tiempo dedicado a la revisión de este proyecto, así como los aportes realizados para que este trabajo fuese de calidad. Gracias por la ayuda prestada.

A **Félix Paulino**, por convertirme en un excelente amigo que demostró su apoyo incondicional brindado en toda mi vida universitaria. Por escuchas mis quejas y disgustos que pase en el trayecto de desarrollo de mi carrera. Muchísimas Gracias.

A mis amigos y compañeros de monográfico **Diango Macea** y **Roselio Masaki Bello**, sin ambos no hubiera sido posible llegar a este punto tan importante en nuestras vidas, y me enorgullece compartirlo con ustedes.

A todas las personas que directa o indirectamente, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Mariel Alexandra Guerrero Cruz

Primero al creador de todo lo que existe, porque me diste la vida y la energía necesaria para completar esta monografía y así poder culminar satisfactoriamente la licenciatura por la cual opte.

A mi padre, **Víctor**, por darme la facilidad de dedicarme de lleno en los estudios, sin ningún tipo de impedimento.

A mi madre, Francisca, porque siempre te preocupas por mí y me busca en todo momento.

A mis hermanas, **Claritza** y **Claribel**, inseparables confidentes, las cuales en los mejores momentos de mi vida han estado ahí, siendo ustedes parte esencial de mi vida, que me empujan a ser ejemplo.

A mis compañeros de estudios y de monográfico, **Mariel Alexandra** y **Roselio Masaki**, los cuales forman parte integral de la culminación de esta meta.

A los docentes, en especial a **Víctor Herrera** por sus aportes a la monografía, a la **Universidad APEC** y todos los que aportaron para la consecución de este logro, Gracias.

Diango Macea Del Rosario

RESUMEN EJECUTIVO

A medida que ha transcurrido el tiempo han surgido empresas dedicadas enteramente a la fabricación de calzado, desempeñando las actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización, y venta de todo tipo de calzados.

PetroQuim S.R.L. aprovecha dicho nicho de mercado, con el fin de suplir a los fabricantes locales de calzados las tapas, entre suelas y tacos de caucho necesarios para la elaboración de sus productos. Hoy día es una empresa dedicada a la fabricación de calzados plásticos, calipsos y sandalias en EVA, componentes para la industria del calzado, y una variedad de láminas sintéticas con aplicaciones promocionales e industriales.

Mediante la combinación de conocimientos claves acerca de la industria del calzado, PetroQuim ha logrado mantenerse en el mercado dominicano por más de cincuenta años de exitosa vida empresarial, generando más de 300 puestos de trabajo.

No obstante, hoy en día el desempeño de la empresa se ha visto afectado, ya que la ausencia de motivación dentro de las filas de los colaboradores del área operativa afecta el rendimiento de los mismos, incidiendo en la productividad de PetroQuim. De ahí que se proponga una propuesta de coaching enfocada al fomento de la motivación de dichos empleados.

Para la presentación de la propuesta, la monografía se divide en cuatro capítulos en los que se plantean los conceptos básicos de coaching y su relación con la motivación, la situación actual de PetroQuim y la herramienta (Coaching) que podría ser de utilidad a la empresa con el fin de enfrentar las oportunidades de mejora que se le presentan, asegurando su continuidad en el tiempo.

Para tales fines se utilizó el método inductivo de la mano del analítico, con el propósito de observar el fenómeno objeto de estudio, registrar, clasificar y analizar tales hechos, persiguiendo la correcta adecuación y uso del coaching.

INTRODUCCIÓN

Una empresa que en verdad desea incrementar su valor en el mercado y sobre todo mantener su nombre como referente en la mente del consumidor ha de adaptarse a cualquier tipo de cambio que experimente su entorno. No obstante, para que esto se materialice se necesitará que la misma sea capaz de aumentar la capacidad y sobre todo la productividad de sus colaboradores, procurando que los conocimientos producidos y las habilidades desarrolladas puedan ser aprovechadas al máximo.

La disyuntiva radica en que muchas veces resulta casi imposible determinar si lo que las empresas invierten para el mejoramiento del rendimiento de sus colaboradores se puede medir o determinar en qué medida fue beneficio para la organización. Es por eso que como se verá más adelante, se plantea el uso del coaching como herramienta que permite mejorar el desempeño de los demás mediante un sistema de conceptos, procesos y formas de enfrentar los desafíos que se presentan en el trabajo diario.

Las formas de medición para verificar si en verdad se evidencian algún tipo de mejora luego de la implementación del coaching en comparación con la situación en la cual se encontraba la organización antes de la aplicación del mismo, es lo que posibilita su uso en el caso de estudio, el cual se origina en la empresa PetroQuim SRL.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE COACHING Y MOTIVACIÓN

1.1. Definición de Motivación y sus tipos.

A lo largo de la historia, las organizaciones han ideado diferentes maneras para elevar la productividad de sus colaboradores y así poder mantenerse en el mercado en el cual se desarrollan. Es precisamente la motivación uno de los factores que posee especial incidencia en la trayectoria que recorre toda empresa para alcanzar las metas y objetivos que se plantean en los diferentes plazos para la consecución de los mismos.

Muchas son las formas en las cuales se ha definido la motivación que pareciera que no hay un consenso en cuanto a lo que el término hace alusión. Lo que se puede destacar es la tendencia de asociar la misma a la conducta que se enfoca y se orienta hacia una meta.

Dentro de las definiciones aportadas por algunos autores se pueden destacar las siguientes: Johnmarshall Reeve (2002), la puntualiza como la necesidad o impulso interno de un individuo que lo empuja a accionar enfocado a un objetivo, donde el grado de empuje estará vinculado al nivel de satisfacción que puede alcanzarse al lograr la meta propuesta. La motivación necesita del descubrimiento y comprensión de los motivos y necesidades de los colaboradores, ya que estos se originan en los individuos, provocando que se fomenten los actos positivos que tienen lugar en las organizaciones.

El comportamiento enfocado hacia una meta se origina al surgir una necesidad, por lo cual el individuo ante este cambio actúa para cumplir su cometido. De ahí que la motivación sea de los elementos a tomar en cuenta para mejorar el desempeño del individuo, la productividad de las organizaciones y éxito de las mismas.

Según algunos autores, entre ellos (Garcia Legazpe, 2008) la motivación se puede diferenciar en:

Motivación intrínseca, la cual hace alusión a que las actividades realizadas por el individuo son originadas por motivos personales y por el simple hecho de sentirse satisfecho con lo que hace. Por lo tanto, el deseo que lo mueve es meramente interno.

Motivación extrínseca, la cual establece que las actividades realizadas por el individuo son originadas con el fin de obtener algo a cambio o evitar algún castigo, producto de no cumplir con lo establecido. Por ejemplo, asistir a una reunión porque los organizadores afirmaron que al final se premiaría a quien asistiera a la misma.

1.2. Teorías de la motivación.

Es posible encontrarse con muchas teorías que tratan de enmarcar la motivación como tal, por lo que es necesario destacar las más relevantes a fin de evitar cualquier desviación del objeto de estudio. Entre ellas podemos mencionar:

Teoría de las necesidades de Maslow: “Establece que el individuo se encuentra motivado a satisfacer distintas necesidades clasificadas jerárquicamente, lo cual implica que el comportamiento del sujeto estará condicionada a cumplir sus necesidades de supervivencia hasta las de autorrealización” (Palomo Vadillo, 2010).

Teoría del reforzamiento de Skinner: Postula que los colaboradores pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente laboral y el reconocimiento de su desempeño, mientras que si se castiga a la persona porque los resultados obtenidos no son los esperados se producirá un resultado negativo (Alecoy, 2010).

Teoría de las metas de Locke: Asume que los colaboradores se trazan objetivos a alcanzar, pero para motivarse necesitaran de competencias y estrategias para lograr sus metas (Martínez Guillén, 2013)

Teoría de la equidad de Adams: Puntualiza que las personas están motivadas cuando creen que lo que dan es consecuente con lo que reciben. Hacer énfasis en lo justo y equitativo de las recompensas adquiridas.

1.3. Importancia de la motivación.

Aunque la importancia de la motivación ha sido ampliamente aceptada, “hay todavía algunos líderes que no la toman en cuenta o utilizan recompensas y castigos según el caso para fomentar la misma” (Muñoz Restrepo, 2014) .

Esta implica no solo pago justo, ni mensajes emotivos que traten de cambiar la forma de pensar de los colaboradores, sino en “tomar en cuenta los puntos de vistas y emociones de los colaboradores, minimizar controles y brindar una apreciación significativa para cualquier sugerencia aportada por los empleados” (Patrick, 2012).

1.4. Definición de coaching y sus tipos.

El coaching, es el arte de mejorar el desempeño de los demás. El coach es quien se encarga de motivar a su equipo a aprender y seguir mejorando en su trabajo. Crea las condiciones para el desarrollo continuo del equipo ayudándolo a definir y lograr sus objetivos. (Eaton, 2000)

El coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición. Comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar a los integrantes de los grupos, una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores. Es un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia de grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno laboral; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carreras; una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada.

En la actualidad, el coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, es decir, en un conjunto de principios de direccionamiento hacia el logro de resultados que conjugados de una manera especial como herramientas y técnicas específicas para la identificación de talentos, técnicas para el entrenamiento, desarrollo de competencias para la productividad, acompañamiento estructurado del personal en sus labores diarias, creación del espíritu para trabajar en equipo, cambia la forma de hacer las cosas en el día

a día empresarial. Por tal razón, mejora la calidad integral en el proceso total requerido para la satisfacción de clientes, teniendo como resultado que la empresa logre grandes resultados en ventas y utilidades, y la catapulta hacia los grupos de líderes del mercado.

La figura del coach, su manera de hacer las cosas, el nivel de motivación de sus jugadores para alcanzar la excelencia y la sinergia que produce trabajar en equipo, es lo que impacta en el cambio de la organización, convirtiendo al coaching en un estilo de trabajo, de dirección y de movilización hacia logros. Este aporta una nueva manera de comprender el sitio de trabajo muy lejos del concepto de la era industrial o de la era de los sistemas, como un lugar propicio para la competición mundial dentro de un concepto de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo en equipo.

Ofreciendo una visión de entrenamiento, alegría y espectáculo en el sitio de trabajo, dentro del cual cada quien representa un papel especial como jugador del equipo y en donde lo que más cuenta es el individuo. También, apunta a transmitir esa visión grande de ser campeones, para que cada jugador sienta el compromiso y se involucre en la acción, cambie el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento. (Salazar Triviño, 2000)

1.5. Beneficios de coaching.

El coaching aplicado como una metodología de trabajo pretende contribuir en extraer, desarrollar y accionar lo más efectivo del coach para afrontar uno o varios problemas en particular. Los objetivos en sus inicios son propuestos por el análisis de la situación realizada por el coach y luego surgirá la metodología de trabajo que se utilizara a partir de las herramientas con las que se cuente.

El coaching está enfocado en conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas y por esto utiliza de forma individual técnicas de formación aplicadas, para habilidades concretas, o para la dirección de un equipo o la atención al cliente, así como el desarrollo organizacional a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción de estrés emocional. (Carvajal, 2010)

Manchester Consulting Inc., llevó a cabo lo que se podría considerar el primer proyecto importante de investigación para cuantificar el impacto empresarial del coaching ejecutivo. En un estudio utilizando como muestra cien ejecutivos que habían completado un programa de coaching entre 1996 y 2000, descubrieron que el rendimiento de la inversión (ROI) estimado era 5.7 veces el desembolso inicial. Y teniendo en cuenta, que en la actualidad el mercado empresarial está mejor informado y posee mayor tecnología. El mundo empresarial está exigiendo que desde el coaching se deriven un notable

rendimiento de la inversión. Entre otros impactos empresariales menos tangibles del coaching se destacan los siguientes (Montes, 2015):

- Menos trabajos en equipo.
- Mejores relaciones entre los colaboradores y áreas.
- Mayor satisfacción en el empleo y en el ambiente laboral.
- Menos conflictos.

Un estudio efectuado por Gegner, analizaba los resultados del proceso de coaching entre una perspectiva interpersonal. Tras haber aplicado los principios fundamentales de coaching, los ejecutivos aseguraban haber adquirido una mayor consciencia de sí mismos y de los demás, y de ser capaces de asumir una mayor responsabilidad de sus acciones. Así mismo, todos ellos confirmaron que se habían producido cambios positivos en el rendimiento.

Es importante destacar que tanto los individuos como los grupos rinden mejor aplicando técnicas de coaching y que este rendimiento se traduce en resultados positivos favorables para la empresa. Entre alguna de las formas en las que el coaching beneficia al proceso empresarial se incluyen las siguientes:

- Ayuda a incrementar la productividad y mejorar la comunicación entre las distintas áreas.
- Aumenta el compromiso y fidelidad de los colaboradores, logrando así reducir los niveles de estrés y tensión en las áreas de la empresa.
- Colabora en el desarrollo de las habilidades de los empleados. Es importante entender que un éxito lleva a otro y crea autoconfianza, lo cual conduce a grados elevados de motivación y desempeño en las tareas.
- Contribuye a que los colaboradores sigan siendo leales y comprometidos con la empresa.
- Sirve de guía para diagnosticar problemas de desempeño y buscar la mejor solución.
- Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio o inaceptable del empleado.
- Contribuye a diagnosticar problemas puntuales de comportamiento.
- Fomenta las relaciones laborales productivas.
- Centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas.
- Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. El coaching proporciona oportunidades naturales que sirven para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo de los colaboradores.
- Estimula el comportamiento de autocoaching. La función del coach es crear colaboradores competentes y comprometidos, que sean capaces de agregar en cada oportunidad mayor valor a la organización que pertenecen.

- Mejora el desempeño y la actitud. El coach debe de enseñarle la importancia de mejorar su actitud y como incidirá esto sobre su desempeño. El compromiso que asume el colaborador y el entusiasmo que muestra frente a su labor diaria, producirá como resultado un mayor desempeño y mejor actitud, ya que todas las acciones van juntas y el coaching es el método que se encarga de hacer esto posible.
- Ayuda a los directivos a desarrollar mejores técnicas de relaciones interpersonales.
- Les ayuda a los líderes a planificar de forma estratégica para gestionar el riesgo con mayor eficacia y a comunicar la misión / visión empresarial.
- Contribuye al desarrollo de una cultura de confianza y responsabilidad personal dentro de la organización y con los clientes internos y externos. Capacita a los ejecutivos y directivos para el uso más eficaz de su poder.

El coaching ofrece una respuesta a algunos de los retos que deben afrontar los líderes modernos, permitiéndoles:

- a) Identificar cualquier nueva competencia que deberían aprender.
- b) Influir en los líderes del mañana y prepararlos para el desafío.
- c) Alinear sus compromisos y acciones personales.
- d) Mantener la inercia entre las áreas y equipos de la organización.

- e) Alinear a los miembros del equipo con los objetivos y visiones de la organización.
- f) Desarrollar unidad y espíritu de equipo, descubrir nuevas posibilidades y talentos en los demás.
- g) Ayudar a los demás a ampliar sus niveles de responsabilidad e incrementar sus niveles de iniciativa y creatividad.
- h) Identificar los vínculos débiles del sistema organizacional y desarrollar estrategias para fortalecerlos. (Perry, 2004)

1.6. El coach como agente de cambio.

La capacidad de aumentar el rendimiento del personal y buscar metas a largo plazo alcanzables son elementos importantes de un buen administrador. Mediante el coaching, se busca desarrollar al personal para que se le pueda delegar mayores responsabilidades y así los gerentes puedan dedicar más tiempo a los trabajos de gestión.

Una gestión de Coaching exitosa, les permitirá a los gerentes tener lo mejor de su equipo y les dará el enfoque necesario para alcanzar los logros que necesita la organización para crecer. En la actualidad, un coach es quien se encarga de ayudar a una persona a que ascienda de nivel, al ampliar sus habilidades, mejorando su rendimiento o incluso simplemente cambiando su forma de pensar. Los coaches ayudan a las personas a crecer,

a que puedan ver más allá de lo que son hoy y en lo que se pueden convertir mañana. Un gran coach ayuda a que personas comunes y corrientes alcancen logros extraordinarios.

Un buen coach primero escucha, hace preguntas, proporciona retroalimentación constructiva y estará listo para generar ideas creativas. Este ayudara a sus empleados a desarrollarse evaluando su desempeño, discutiendo acerca de situaciones actuales, definiendo metas alcanzables, explorando nuevas iniciativas y basa su plan de acción en técnicas de coaching. El coaching se refiere a habilidades específicas de interacción y estimula el aprendizaje a largo plazo.

Una relación de coaching productivo parte de una persona que desea intensamente avanzar y otra que anhela ayudarla a que realice el recorrido deseado. El coaching es considerado para muchos profesionales como el método de liderazgo del siglo XXI. Los líderes del pasado eran tomadores de decisiones y asignadores de recursos. Su función era explorar en forma óptima las habilidades de los colaboradores para beneficio de la organización. Se veía a estos como herramientas y recursos para el logro de los objetivos de la organización. Los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones y preguntan: “¿Cómo puedo ayudar a que estas personas a que sean más valiosas como individuo y que también lo sean para la organización?”. Por esta razón, el líder de hoy es un coach.

La esencia del coaching y del liderazgo es ayudar a que los demás logren sus objetivos. Un buen coach ayuda a sus colaboradores a aprender de sus errores, identificar

oportunidades y la responsabilidad de dar el primer paso. El coach tiene la responsabilidad de decirle a la persona que hacer y ayudarlo a escoger la mejor ruta al logro de sus objetivos. La técnica es utilizar el coaching como un medio para que los empleados adopten una actitud positiva de aprendizaje y lograr conectar lo que se dice con lo que se piensa, es alentar al equipo a que tome sus propias conclusiones.

El coaching está estrechamente relacionado con el cambio. Esto implica un cambio en los distintos niveles de la organización, mejorando así los procesos y habilidades actuales, las implementación de nuevas técnicas de aprendizaje y valores, creencias y comportamientos que llevan a la transformación tanto en el ámbito personal individual como organizacional.

Términos tales como "Gestión del cambio" y "Agentes del Cambio" forman parte del léxico profesional utilizado actualmente impulsando al cambio en las organizaciones. En la actualidad, se considera que el cambio es una responsabilidad de todas las personas que conforman una organización y no es solo una tarea del departamento de gestión humana o encomendarle esto a los consultores o coaches.

Según el modelo sugerido por Beckhard y Pritchard (1992), los coaches pueden iniciar el proceso de cambio en cualquiera de las siete áreas siguientes:

1. Cambio en el tipo de trabajo y en su desempeño.
2. Cambio en las funciones y relaciones entre los individuos.
3. Cambio en la identidad de la organización dentro del mercado.

4. Cambio en la relación de la organización con los clientes y el mundo exterior.
5. Cambio en la misión de la organización.
6. Cambio en la cultura organizacional. (Perry, 2004)

El coaching efectivo modifica la actitud del colaborador cambiando la percepción de “¿Qué logro con esto?” a “¿Qué logramos todos con esto?”. Por ende, le permite a un coach exitoso, que a través de sus esfuerzos se la organización se beneficie.

Un coach efectivo ayuda a desarrollar las habilidades de los colaboradores. Es importante comprender que un éxito genera otro y propaga la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño de las tareas. Por tal motivo, ayuda a diagnosticar los problemas de desempeño. Si los colaboradores no logran sus metas, se indagar la causa y buscar la solución más idónea junto a ellos.

El coach debe de fomentar las relaciones laborales productivas. A medida que se van aplicando las técnicas de coaching, se notará mayor colaboración entre los colaboradores y esto dará como resultado un mayor desempeño. También, se reconocen las buenas prácticas, el esfuerzo y los logros del equipo.

El coach efectivo estimula comportamiento de auto motivación. A medida que se van implementando el coaching, los colaboradores se auto-estimulan para prestar sus capacidades por encima de lo que le sería exigible según sus obligaciones contractuales.

Por ende, cuando se brinda asesoría a un colaborador para enfrentar un desafío o una situación futura se le está enseñando a comprender la forma de cómo solucionarlos. Su rol no se debe de limitar a lograr que se cumplan las tareas específicas sino comprometerlos a hacer capaces de agregar ese valor agregado que necesita la organización.

Las facultades de un buen coach radican en que delega más, supervisa menos, aumenta la productividad y ayuda a los miembros de su equipo a llegar a su mayor potencial.

- Delegar más. Los gerentes tiene sus ojos en el futuro utilizando las técnicas de coaching para desarrollar las habilidades y actitudes positivas dentro de equipo de trabajo. Cuando este tiene la confianza en las habilidades de su personal y se mantienen buenas relaciones, desde ese momento empieza a delegar mayores responsabilidades en ellos.

Supervisar menos. Utilizando la técnica de coaching, el gerente acepta que cada miembro de su personal es dueño de su tarea asignada y responsable de esta en un largo plazo. Por tal razón, este ejerce menos presión de supervisión y el equipo refleja mejor satisfacción en el trabajo porque tiene la independencia de tomar decisiones.

1.7. Fases del proceso de coaching.

El coaching es un proceso interminable, cada nuevo logro es una plataforma para el siguiente reto. Por tal motivo, para alcanzar la meta utilizando la herramienta de coaching existe un ciclo de seis etapas:

1. Definición. El coach y el colaborador acuerdan el objetivo que quieren lograr a través del coaching. Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será crucial para la obtención de los mismos y servirá de patrón para la toma de decisiones futuras.
2. Análisis. Discutir acerca de la posición actual. La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la identificación de paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
3. Exploración. Explorar las opciones disponibles. La observación permite la toma de conciencia acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al colaborador en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente con la mayor efectividad.

4. Acción. Todo proceso de coaching incluye una acción comprometida alineada con el plan de acción establecido previamente para identificar cuando llevar a cabo las tareas. Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. Aprendizaje. Saber la técnica y conocer la metodología es necesario para ejercer el coaching, pero la clave de un buen coach no está en su conocimiento de la técnica sino en sus habilidades personales, de escucha activa, compromiso, orientación al logro, etc. 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.
6. Retroalimentación. Es el último paso, donde el coach y el colaborador consideran y analizan lo aprendido durante el proceso. Este es el inicio del siguiente ciclo que se utilizara para lograr un próximo objetivo.



(Eaton, 2000)

1.8. Coaching ligado a la motivación.

Existe una relación muy estrecha entre el coaching y la motivación, ya que el primero ofrece asistencia con el fin de lograr metas tanto personales como organizacionales mediante el coach, quien brinda soporte para enfocar la conducta del coachee en dirección a los objetivos planteados, dotándolo de las competencias requeridas para el alcance de la misma.

Se busca obtener crecimiento no solo profesional, sino también personal, el cual ofrezca una visión concisa de las metas y del grado de probabilidad existen para alcanzarla.

Es por eso que el coaching puede ser utilizado como herramienta básica de motivación en la relación para los colaboradores, ya que si los mismos se sienten valorados y respetados, es seguro que responderán eficazmente a la vez que asuman un mayor grado de responsabilidad de cara a la organización.

1.9. La fuerza del Coaching en la motivación laboral.

La fuerza del coaching se evidencia en el refuerzo que brinda a la motivación laboral mediante los fundamentos con los que esta técnica dispone a la hora de su puesta en marcha. (Artal Castells, 2013) Sostiene que “se trata de una disciplina básica que enseña a aprender mejor aumentan la capacidad personal en un sentido muy amplio”.

Dentro de la misma línea, se identifican dos tipos de coaching (Artal Castells, 2013): el primero (empresarial), trata de mejorar las competencias profesionales en relación con la organización para la consecución de sus metas. El segundo (personal) persigue alcanzar las expectativas de cada individuo en relación con las personas que se encuentran alrededor, procurando cumplir sus objetivos.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PETROQUIM

2.1. Descripción de la empresa.

PetroQuim es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzados y al suministro de los componentes para esta industria. (PetroQuim, s.f.)

Con 5 décadas de exitosa vida empresarial, la empresa genera más de 300 empleos directos siendo el trabajo en equipo fundamental. Así se deja claramente establecido desde la alta dirección, que practica con el ejemplo, pues incentiva el liderazgo participativo provocando que sin importar el nivel organizacional toda idea sea escuchada, ponderada y reconocida. Esto ha contribuido a fomentar la participación activa a todos los niveles logrando así que todos sus miembros se sientan involucrados y co-participes de los retos, contratiempos y logros alcanzados. (PetroQuim, s.f.)

De una u otra manera PetroQuim ha estado presente en los hogares de la República Dominicana con su variada oferta de productos. (PetroQuim, s.f.)

2.2. Historia.

Cinco décadas han pasado luego de que el Sr. Manuel Vicente Diez Méndez fundara en junio de 1957 a Industria Petroquímica Dominicana, CxA. Con el fin de suplir a los fabricantes locales de calzados las tapas, entresuelas y tacos de caucho necesarios para la elaboración de sus productos. Hoy día es una empresa dedicada a la fabricación de calzados plásticos, calipos y sandalias en EVA, componentes para la industria del calzado, y una variedad de láminas sintéticas con aplicaciones promocionales e industriales. (PetroQuim, s.f.)

En 1970 la empresa inicia la fabricación de la bota GOLIAT la cual estaría llamada a convertirse en su producto estrella, permaneciendo hasta ahora como líder indiscutible del mercado dominicano y con una fuerte presencia en Centro América y Puerto Rico.

En los inicios del año 1973 el Sr. Diez Méndez también funda a Quimsanto Industrial, CxA para suplir la necesidad existente de telas plásticas empleadas en la confección de calzados y muebles, posicionándose ya en 1978 como el principal suplidor local de estos insumos. (PetroQuim, s.f.)

En el año 2001 el Sr. José Manuel Diez Cabral, luego de haber asumido la presidencia de ambas empresas, y en anticipación al fenómeno de la globalización, lleva a cabo la fusión de estas dos legendarias entidades surgiendo así Industrias PetroQuim, S.A. con la misión de exceder las expectativas de sus clientes, empleados y colaboradores, ofreciendo una

amplia variedad de productos con el más alto y competitivo estándar de calidad. Dicha misión está basada en la visión de ser la mejor opción en la producción y comercialización de sus productos utilizando la fuerza de sus marcas para afianzar y desarrollar la posición de la empresa a nivel internacional. (PetroQuim, s.f.)

La mística de trabajo de esta organización esta delineada por un conjunto de valores que le sirven de norte, tales como integridad, trabajo en equipo, coherencia, responsabilidad social, ética y excelencia son la impronta en cada una de sus acciones. (PetroQuim, s.f.)

Fruto de esa visión global PetroQuim se aboco a adquirir otras empresas ligadas al ramo del calzado con el objetivo de consolidar su posición y abrirse hacia nuevos mercados. La primera de ellas lo fue Cibao Tropical en el 2002, una empresa ubicada en la región norte de nuestro país y dedicada a la fabricación de calzados plásticos. (PetroQuim, s.f.)

Dos años más tarde adquiere a Productos de Piel, CxA (Propielca) logrando con dicha acción convertirse en uno de los principales suplidores de insumos para la fabricación de calzados para las empresas de zona franca ubicadas y/o representadas en el país. Entre los principales clientes de esta rama podemos citar a Sebago (Dominican Wolverine), Rocky Boots (Five Star Enterprises), Timberland (The Recreational Footwear Company), y Boss, S.A (PetroQuim, s.f.)

Luego de varios años de estudio y diversas incursiones en el mercado de Puerto Rico, la empresa, en el 2005, decide iniciar operaciones en dicho país a través de la apertura de PetroQuim International. Dicha empresa, en principio, se especializa en la venta de los productos que conforman la línea promocional pero con la meta a mediano plazo de desarrollar sus demás líneas de comercialización en el mercado puertorriqueño. (PetroQuim, s.f.)

2.3. Evolución Corporativa.

Antes de la fusión ambas empresas exhibían los siguientes logotipos:



Este logo representaba su razón de ser: La producción de calzados terminados y de gran parte de sus componentes. (PetroQuim, s.f.)



Con este logotipo se deseaba escenificar la producción de láminas y telas plásticas para diversos usos. (PetroQuim, s.f.)



A partir del año 2001 y fruto de un intenso trabajo creativo la recién formada PetroQuim se vistió con nueva gala y mostraba al mercado la que iba a ser en lo adelante su carta de presentación a nivel de imagen comercial. Es la imagen gráfica resultante de la fusión de ambas empresas para conformar una sola organización, vigorosa y pujante, enfocada a enfrentar los retos de estos nuevos tiempos y comprometida con la evolución y el mejoramiento continuo. (PetroQuim, s.f.)



En la actualidad y desde finales del año 2012, esta es nuestra imagen, con un azul grisáceo, color ligado a la inteligencia y que representa el conocimiento, la integridad y el poder. Nuestro verde nos permite promocionar productos económicos; el gris claro la naturalidad y el gris oscuro nuestra estabilidad como empresa. (PetroQuim, s.f.)

2.4. Misión-Visión-Valores.

Como organización, PetroQuim, SRL. tiene un camino a seguir (Misión), un sueño que alcanzar (Visión) y principios que guían sus pasos (Valores):

Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes, empleados y colaboradores produciendo y comercializando calzados plásticos, componentes para la fabricación de calzados y materiales publicitarios con el más alto y competitivo estándar de calidad. (PetroQuim, s.f.)

Visión

Ser una empresa con rentabilidad sostenible en el sector de calzado y sus componentes, y materiales de publicidad creando valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad vía la introducción de nuevos productos en el mercado local y el incremento de las ventas al sector Zona Franca y Centro América. (PetroQuim, s.f.)

Valores

Integridad

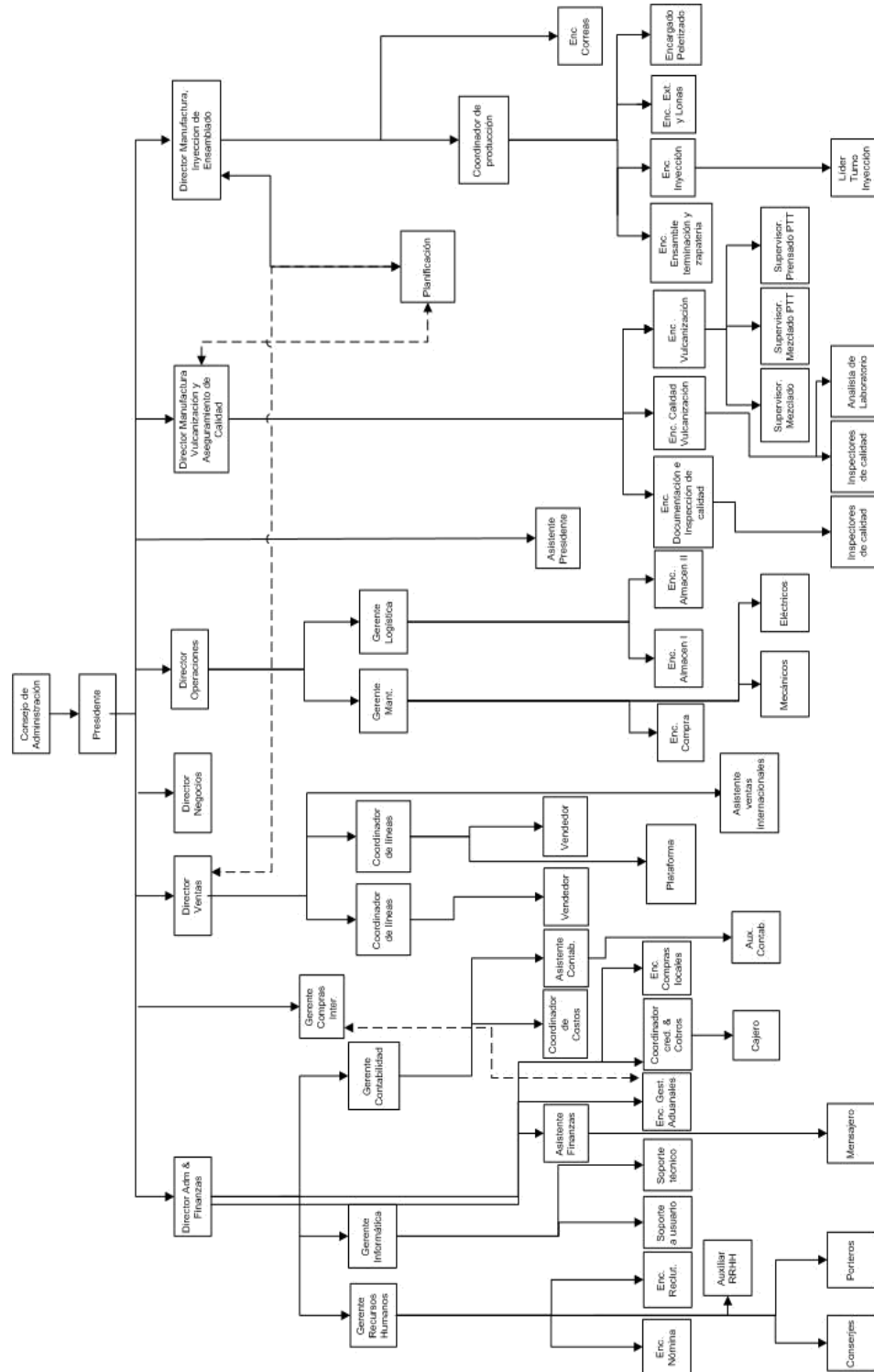
Perseverancia

Sensibilidad Organizacional

Responsabilidad Social

Ética

2.5. Estructura Organizacional.



2.6. Cartera Productos

PetroQuim SRL, ofrece una amplia gama de productos que se han convertido en parte de la cultura Dominicana, estos productos cuentan con una alta tecnología de fabricación y la utilización de materiales de la más alta calidad, entre sus principales productos están: (Ver anexo II) (PetroQuim, s.f.)

➤ Chancletas

- Samuray
- Colonial
- Tifanfan
- Juliet
- Alina

➤ Calipso

- Beach
- Capriccio
- Petro

➤ Botas

- Goliath
- Quisqueya

➤ Zapatos

- Dompaso

➤ Suelas para Industrias Zona Franca

- Cauchos
- Eva Filler
- Insert
- Midsole
- Suelas en Caucho
- Suelas en PVC
- Telas Plásticas

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PETROQUIM S.R.L.

3.1 Condiciones actuales de trabajo de los empleados del área operativa.

PetroQuim SRL, ha sido una empresa con un largo recorrido a través de la historia con 58 años ininterrumpidos manteniéndose en un mercado competitivo. La empresa ha logrado mantenerse en el tiempo gracias al aporte de cada uno de los colaboradores que han pasado por ella en estos 58 años de existencia. En el año 2000, contaba con alrededor de 1,200 empleados distribuidos en cada una de las áreas que forman parte de la misma. Sin embargo, este número se redujo a 423 empleados con el cambio de presidente de la empresa. Hoy en día mantiene un número constante de empleados entre 352 hasta 368 distribuidos entre la parte administrativa y operativa de ella, de los cuales un 18% son administrativos y 82% operativos.

Analizando los resultados de la última evaluación de clima organizacional realizada por la empresa en el mes de enero del 2015 se obtuvieron los siguientes resultados: (Ver anexo III)

Resumen Resultados Encuesta según Factores

Factores	Descripción	Tendencia Nivel de Satisfacción		
		Negativa	Neutral	Positiva
A- Motivación	Reconocimiento de logros; nivel de satisfacción con la Empresa	27.20%	8.66%	64.14%
B- Desarrollo Profesional	Capacitación y crecimiento en la Empresa.	22.20%	8.66%	69.14%
C- Desempeño / Productividad	Ajuste tareas/responsabilidades-puesto; herramientas-desempeño.	28.34%	2.07%	69.59%
D- Objetivos / Documentación y Mejora Continua	Objetivos departamentales; participación en la mejora continua; conocimiento sobre procedimientos de Calidad.	4.83%	2.53%	92.64%
E- Relación con compañeros de Equipo	Relación y participación en las decisiones del equipo de trabajo.	8.86%	17.59%	73.55%
F- Relación con Superiores	Relación y valoración del Superior y los entrenamientos e instrucciones recibidas.	30.29%	3.22%	66.49%
G- Entorno Físico	Valoración herramientas de trabajo, instalaciones, condiciones ambientales, higiene, limpieza y conservación de la salud y seguridad física.	32.55%	4.28%	63.17%
H- Entorno Psicológico	Clima laboral preponderante.	9.66%	4.83%	85.52%
I- Identificación con la Empresa	Valoración sobre la calidad de los productos y el prestigio de la Empresa.	4.48%	2.41%	93.10%

Según (García, 2006) existen factores que intervienen directamente en la motivación de los colaboradores de una empresa. Entre las cuales se puede citar el deseo de satisfacer sus necesidades, las condiciones de trabajo y las remuneraciones que se pueden obtener.

Para confirmar la información obtenida con la encuesta de clima se realizó una entrevista a una muestra del 30% de los empleados del área operativa con la cual se pudieran determinar los factores importantes para lograr la satisfacción laboral. Entre los factores más sobresalientes estuvieron:

- Clima Laboral (Relación con sus superiores, factores ambientales).
- Sistema de Compensación y beneficios (Incentivos y Salario).
- Crecimiento y Reconocimiento.
- Beneficios Sociales (Actividades de Integración).

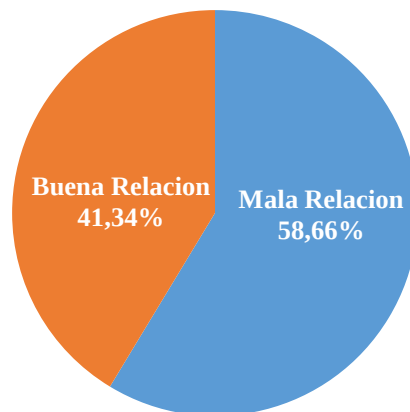
Con esta entrevista se pudo observar que en la encuesta de clima de la empresa no existe ningún ítem con el cual se pueda evaluar el sistema de compensación y beneficios establecidos en la empresa, tampoco se evalúan los beneficios sociales entre los cuales se puede mencionar actividades recreativas y de integración. (Ver anexo IV)

Por esta razón se realizó una encuesta con la cual se pudieran obtener los datos no suministrados en la encuesta de clima, además de obtener información real y exacta de los factores que inciden directamente en la motivación laboral, dicho levantamiento se

realizó el día 03 de junio del 2015, directamente al personal operativo de la empresa. Poniendo mayor énfasis en los factores importante para los empleados. (Ver anexo IV)

Uno de los aspectos evaluados en la encuesta es el clima laboral, el cual se ve afectado por la relación con sus supervisores y los factores ambientales (temperaturas elevadas y químicos en el ambiente). Se pudo observar que el 58.66 % de los encuestados consideran que los supervisores y encargados de área no tienen habilidad de escucha, siendo este uno de los mayores inconvenientes que presentan.

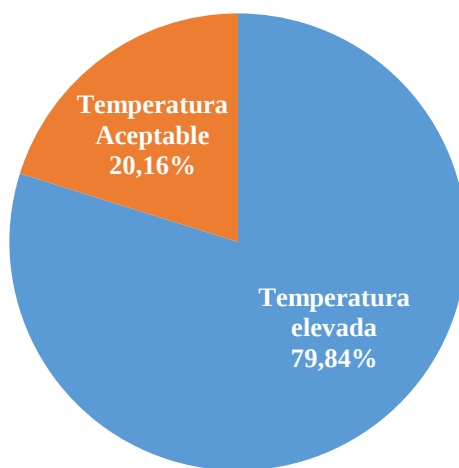
RELACIÓN CON SUS SUPERIORES (ENCARGADOS Y SUPERVISORES.



Encuesta realizada del 03 de junio del 2015

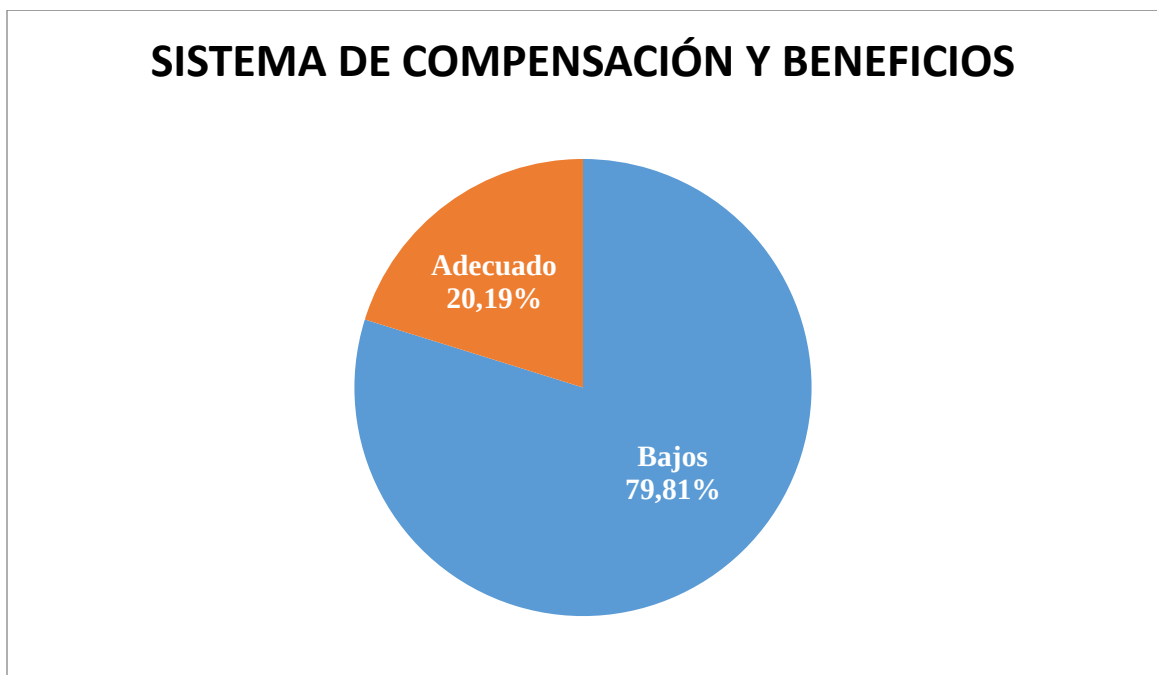
En la empresa actualmente existen 7 naves elaboradas totalmente en aluzinc, siendo estas de temperatura muy elevada para la permanencia de personas en las naves. Además, las áreas de trabajo no cuentan con la ventilación necesaria que pueda sopesar el caliente expulsado por cada una de las maquinarias de la empresa. Según la encuesta realizada a una muestra de 58 colaboradores, de los cuales el 79.84% expresa que las temperaturas de las áreas de trabajo son sumamente calientes, por lo que en mucho de los casos pueden contraer infecciones producidas por la secreción de su cuerpo.

TEMPERATURA EN LAS ÁREAS DE TRABAJO



Encuesta realizada del 03 de junio del 2015

Otro de los aspectos evaluados fue el sistema de compensación y beneficios. El 79.81% de los empleados se quejan por los bajos salarios que devengan. La empresa en la parte operativa tiene salario mínimo (RD\$12,873.00), por lo que entienden que es muy poco para el sustento de sus familias y se ven en la obligación de tomar prestado. Los beneficios recibidos son los establecidos en el código laboral, de los expresan que pueden ampliarse más por tratarse de la prestigiosa empresa que es.



Encuesta realizada del 03 de junio del 2015

Entre las razones de desmotivación se encuentra la escasa posibilidad de reconocimiento y crecimiento dentro de la empresa. Los mejores colaboradores solo son premiados en la fiesta anual de empleados en diciembre de cada año, los destacados solo reciben un

certificado de reconocimiento y no se incentiva económicamente con alguna remuneración extra que los motive a continuar haciendo su trabajo con mayor grado de compromiso. Según la encuesta realizada el 57.95 % se siente satisfecho con la manera en que se realizan los reconocimientos, mientras que el 42.05% restante, piensan que se podría utilizar otra metodología para reconocer los empleados que sea más efectiva.

Otro de los aspectos importantes en la motivación son los beneficios sociales, específicamente la realización de actividades recreativas o de integración. En la empresa no existe un calendario de actividades recreativas, donde los colaboradores tengan la posibilidad de compartir con sus compañeros y sus familias en actividades que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre cada una de la personas que forman parte de PetroQuim. El 88.58% de los empleados encuestas expreso que no existe ningún tipo de actividad que impulse la integración entre los colaboradores.

En general los resultados de la encuesta sugiere que hay que realizar algunos ajustes para poder obtener mejores resultados y por tanto lograr la satisfacción laboral por parte de los colaboradores, el cual influye directamente en el logro de los objetivos organizacional.

3.2 Políticas motivacional utilizadas en PetroQuim SRL.

Las políticas motivacionales son tácticas utilizadas en las empresas de la era moderna para establecer y mantener, principios y valores corporativos que orienten a los colaboradores a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

Actualmente la empresa no cuenta con políticas motivacionales establecidas, que puedan contribuir con la motivación de los empleados. Sin embargo, el departamento de recursos humanos ha sugerido la creación de políticas que ayuden no solo a aumentar la motivación del personal, sino a lograr la satisfacción laboral y un buen clima organizacional. No obstante, para lograr la implementación o realización de políticas motivacionales es necesario convencer a los directores de la importancia que tiene el tema de la motivación en el ámbito de productividad, desempeño, calidad, retención de empleados y su influencia en el logro de los objetivos organizacionales.

3.3 Rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa.

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (Española, s.f.)

Para medir el rendimiento de los colaboradores se realiza un reporte semanal de las metas establecidas a cada uno de los empleados, con el fin de poder medir que tan productivo puede ser esa persona, semana tras semana. En caso de ser un personal de nuevo ingreso, antes de cumplir los tres meses de prueba se realiza una evaluación oral y escrita de las funciones realizadas. En caso de que la persona haya cumplido con los requerimientos realizados en ese tiempo, se procede a fijar en una posición específica del departamento. De lo contrario, el supervisor decide si darle terminación al contrato de trabajo o si desea darle un tiempo más de prueba.

3.4 Métodos de evaluación para el desempeño laboral de los empleados en PetroQuim.

El desempeño laboral según (Sociales, 2002) .”Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Para poder medir el desempeño en los empleados las empresas se auxilian de las evaluaciones del desempeño. Las evaluaciones del desempeño según Robert Noe (Noe, 2005), se define como un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de un equipo.

Para maximizar la productividad y medir el desempeño que han tenido los empleados durante un periodo específico se realizan evaluaciones del desempeño con una frecuencia de aplicación anual. En esta evaluación se miden las capacidades y habilidades desarrolladas en el trabajo, para fortalecer en caso de haber deficiencia o debilidades. (Ver anexo III)

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA PETROQUIM SRL

4.1 Fases del proceso de coaching.

El propósito es desarrollar una propuesta para lograr aumentar los niveles de motivación de los empleados del área operativa de la empresa, aplicando la herramienta de coaching como una herramienta de gestión. El proceso de coaching a desarrollar en la propuesta conlleva las siguientes etapas:



Eaton, Jhon v Rov Johnson (2000). Coaching Succesfully. Estados Unidos. Dorling Kinderslev. P7

4.2 Plan de Implementación.

Fase 1: *Definición (Objetivos).*

Tomando como referencia el análisis de la situación en la cual se encuentra la empresa hoy en día es necesario establecer cuáles son los objetivos que se quiere lograr con la propuesta para aumentar la motivación. Teniendo bien claro cuáles son los factores que influyen en la motivación se realizaran planes estratégicos que tendrán por objetivo elevar la motivación y desempeño de los empleados, así mismo como el aumento en la productividad de la empresa.

Establecer políticas motivacionales tomando en cuenta los factores que son importantes para la satisfacción de los empleados.

Mejorar el clima laboral, es decir la relación Jefe- Empleados y las condiciones ambientales.

Incrementar la satisfacción de los empleados en el ámbito salarial.

Implementar métodos de reconocimiento de los empleados, así como las promociones de puestos.

Mejorar las relaciones de los empleados de la empresa y lograr la sinergia entre los departamentos.

Desarrollar la automotivación.

Fase 2: *Análisis (Situación Actual).*

Con el pasar de los años la empresa PetroQuim se ha mantenido en el mercado por 58 años, logrando mantenerse entre las empresas que han logrado subsistir en el tiempo. Desde el 2001 tuvo una disminución notable en el número de empleados que para ella laboran. Así mismo, ha ido disminuyendo la motivación por parte de las personas que la forman.

Alrededor del 50% de los colaboradores atribuyen la desmotivación a factores como son:

- Clima Laboral (Relación con sus superiores, factores ambientales).
- Sistema de Compensación y beneficios (Incentivos y Salario).
- Crecimiento y Reconocimiento.
- Beneficios Sociales (Actividades de Integración).

Según los colaboradores los supervisores y encargados no tienen las habilidades necesarias para servir de líder para un grupo de personas, puesto que la habilidad esencial que es la escucha no la poseen. Por otro lado, se puede observar que las temperaturas de las áreas de trabajo no son las más adecuadas para poder realizar su trabajo conforme. Otros de los aspectos analizados es el sistema de compensación y beneficios, según los colaboradores los salarios son muy bajos para el sustento de sus familias y no cuentan con beneficios o incentivos extras que complementen los bajos salarios. También la poca posibilidad de crecimiento y reconocimiento es otro de los aspectos que mantiene a los

colaboradores desmotivados, puesto que no tienen la posibilidad de crecimiento y escasas posibilidad de reconocimiento del trabajo realizado. Por último, están los beneficios sociales que permiten a la empresa tener mayor integración entre sus miembros. Visualizando los resultados de la encuesta se han detectado posibilidades de mejora para la empresa con la motivación de los empleados la cual afecta los objetivos organizacionales.

Fase 3: Exploración (Formulación de estrategias y técnica a utilizar).

A continuación, se describen algunas estrategias motivacionales y técnica a utilizar con la finalidad de incrementar la motivación laboral del personal del área de producción de la empresa.

Estrategia 1: “Programa de relaciones interpersonales”.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, es necesario fomentar las buenas relaciones interpersonales, donde no solo puedan compartir los compañeros de trabajo, sino también con sus supervisores, encargados y directores, a fin de promover el apoyo mutuo y la realización del trabajo en equipo con el objetivo de eficientizar los procesos.

Por esta razón es de suma importancia implementar programas de relaciones interpersonales para impulsa el trabajo en equipo a través de talleres sobre el

compañerismo y manejo de conflictos que contribuyan a disminuir los inconvenientes entre equipos de trabajo. También, realizar actividades mensualmente, tales como celebración de cumpleaños, pasadía en familia, juegos recreativos, fiestas de integración y otras actividades que puedan servir para mejorar las relaciones.

Estrategia 2: “Programa de capacitación para encargados y supervisores”.

Con el desarrollo de esta estrategia se quiere lograr que los encargados y supervisores adquieran y desarrollen las capacidades y habilidades necesarias para poder servir como guías para las personas bajo su mando. También se pretende formarlos en temas como la motivación y el coaching. Que tengan la capacidad de seleccionar talentos y potenciar la suma de ellos, medir la capacidad y crear líderes. Así como, instruir a su equipo de trabajo y buscar técnicas de capacitación para desarrollar más las habilidades de sus colaboradores.

Estrategia 3: “Revisión del sistema de compensación y beneficios anualmente”.

Crear una escala salarial donde se determine el salario de cada uno de los puestos, verificando cada una de las responsabilidades del puesto, tiempo en la empresa y desempeño laboral. Dichos salarios establecidos serán revisados anualmente, para fines de evaluación. Si la persona logro los objetivos y tuvo buen desempeño se le realizará un ajuste salarial de un 10%. El objetivo de esta estrategia es contribuir con el aumento de la motivación.

Estrategia 4: “Programa de Incentivo y/o Bonos”.

Los incentivos o bonos son ingresos extras a su salario normal esencialmente para incentivar el logro de las metas productivas. Para lograr motivar los empleados a realizar mejores su trabajo y aumentar la productividad se les otorgará un incentivo mensual tomando en cuenta las metas alcanzadas. También se le otorgará bonos para comprar útiles escolares, libros y electrodomésticos.

Estrategia 5: “Rotación de puestos y promociones de puestos”.

Para tener empleados capaces que conozcan los procesos de la empresa en sus diferentes áreas, se realizara un programa de rotación de puestos que permita no cansarse de las actividades que realicen y que puedan adquirir más experiencia. En caso de haber una vacante, se realizará reclutamiento interno, con el fin de realizar promociones de puestos y darles la oportunidad de crecimiento dentro de la misma organización.

Estrategia 6: “Programa de reconocimiento”.

Según la encuesta realizada uno de los elementos que les genera insatisfacción esta que la empresa no les reconoce por el esfuerzo y empeño con el cual realizan sus actividades asignadas. Tomando en cuenta esta causa de insatisfacción se realizará un programa de reconocimiento, que vendrá acompañado por un incentivo no económico, que se les otorgará a los colaboradores que demuestren calidad en el trabajo, eficiencia, eficacia para lograr las metas, puntualidad, responsabilidad, mejores relaciones interpersonales, entre otros. Dicho incentivo no monetario permitirá mantener a los colaboradores

motivados para dar lo mejor de sí, además de provocar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización.

Estrategia 7: “Revisión bimensual de estructura física”.

La salud física de los empleados es un aspecto de importancia para la empresa. Para garantizar el buen estado de los empleados, se realizaran revisiones o inspecciones cada dos meses a fin de evaluar las condiciones físicas de las naves, así como la ventilación que sea adecuada para las altas temperaturas que expulsan las maquinarias que están en el área operativa de la empresa.

Técnica Supervisión basada en Coaching

Existe un nexo o puente entre el Alto Mando y los empleados operativos de cualquier empresa, el cual lo constituyen los miembros de los mandos intermedios, supervisores o como se les denominado hoy en día, líderes de equipos. Es por eso, que a los mismos se les debe de orientar correctamente hacia donde se quiere llegar, ya que mediante estos se puede alcanzar los objetivos trazados, asegurando la continuidad de la empresa en el tiempo.

Mediante esta monografía se propone que los mandos intermedios puedan desarrollar e implementar una forma de realizar sus tareas más flexibles, que no se resista al cambio, la cual se enfoque en el talento humano que posee PetroQuim, sin dejar atrás las metas de la

misma. Es necesario que los mismos propicien equipos de trabajos eficientes y sobre todo exitosos.

Para tales fines, a continuación se presenta un cuadro enmarcando la supervisión tradicional y la supervisión mediante el coaching.

Supervisión tradicional	Supervisión basada en coaching (como herramienta para elevar la motivación de los colaboradores)
Planes prescritos	Participación de los colaboradores
Administración dominante	Delegación de responsabilidades
Trabajos específicos (gerentes)	Trabajo en equipo (Coaches-Coachees)
Comunicación vertical (hacia abajo)	Comunicación bidireccional
Capacitación genérica	Capacitación sistemática por competencias
Énfasis en medios y procedimientos	Énfasis en objetivos y resultados

Mediante el cuadro propuesto anteriormente, se puede evidenciar la manera en que se propone que los gerentes de mando medio de PetroQuim se desempeñen al utilizar el coaching como se ha planteado, ya que la motivación de los colaboradores se ve afectada (como se planteó anteriormente) no solo por factores económicos, sino que también influyen las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.

Una supervisión basada en coaching consta de coaches que brindan un modelo que no solo se enfoca en el comportamiento de los colaboradores, sino en los estados emocionales y la habilidad de adecuarse correctamente a los cambios, desafíos y situaciones críticas que enfrentan los mismos diariamente.

Otro punto a destacar acerca del modelo propuesto es que bajo la nueva manera de gestión se facilita la comunicación, por lo que los colaboradores podrían experimentar un alto grado de apego a la facilidad de expresión individual, propiciándose un mayor desarrollo de cada individuo.

Fase 4: *Acción.*

En esta etapa del proceso se debe poner en práctica todas las estrategias formuladas a fin de poner en marcha cada uno de los pasos que se han establecido para lograr los objetivos plasmados en la propuesta. Llevando a cabalidad cada una de las acciones que debe realizarse para poder desarrollar esta herramienta y obtener los resultados deseados.

En primer lugar se realizarán actividades recreativas y de integración, luego se capacitarán a los encargados y supervisores para que tengan la capacidad de dirigir a las personas bajo su cargo. También se harán revisiones en el año, tanto del sistema de

compensación y beneficios, así como a la ventilación en las naves de la empresa. Se implementarán programas de bonos e incentivos y reconocimiento por la labor realizada. Por último, se realizarán rotaciones de puestos y promociones de puestos para darle la oportunidad de desarrollarse en otras áreas y posiciones de la empresa.

Fase 5: *Aprendizaje (Evaluación).*

Se realizarán evaluaciones escritas y prácticas de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la herramienta, para poder medir a la efectividad de los conocimientos impartidos y la aplicación de los mismos a su trabajo diario. También, se seleccionarán un grupo líder que servirán de apoyo para los supervisores poder garantizar el logro de los objetivos establecidos, por consiguiente el logro de los objetivos organizacionales.

Fase 6: *Retroalimentación.*

Verificar que se hayan concluido con todas las etapas que comprende esta herramienta, para luego revisar que se hayan cumplido todos los objetivos y plasmar otros que se quieran desarrollar luego de la aplicación de la herramienta.

CONCLUSION

En un mundo tan globalizado donde las empresas buscan mantenerse en un mercado competitivo a través del tiempo. Hacen del capital humano una de las herramientas necesarias dentro de las empresas. Para poder lograr el objetivo de mantenerse en el mercado, es necesario tener empleados altamente capacitados y motivados que puedan desarrollar habilidades contribuyan a aumentar la productividad y por tanto a lograr los objetivos organizacionales.

Supervisar no es mandar a los empleados a realizar sus funciones. Esto implica darle a entender a los colaboradores la importancia de alcanzar las metas establecidas. Y el impacto que produce en el mercado competitivo obtener los más altos niveles de productividad. Para lograr alcanzar estos niveles de productividad se necesita tener procesos basados en el logro de metas, en asumir compromisos, aumentar la productividad y otros elementos que ayudan a la productividad. También, este proceso sugiere compromiso por parte de los coaches de guiar y dar participación al personal bajo su cargo. Para poder obtener los resultados esperados es importante tener claro los objetivos y contar con herramientas adecuadas para lograr los objetivos.

El trabajo de los colaboradores se puede ver altamente afectado por el grado de motivación que los colaboradores poseen. Pero las empresas han perdido el interés de invertir en Recursos Humanos, puesto que los financieros lo consideran un gasto, por lo

tanto no tiene los recursos necesarios para mejorar un aspecto tan importante como es la motivación.

Hoy en día dentro de las organizaciones la motivación es uno de los elementos más importante en las organizaciones y se le presta poca atención al capital humano que forma parte de la empresa.

Al desarrollar el coaching como una herramienta para aumentar los niveles de motivación del personal de una organización, se busca hacer un cambio en el liderazgo tradicional utilizado actualmente en la empresa para poder tener colaboradores identificados y comprometidos con la empresa y con los objetivos que en ella se persigue. Por esto que entendemos que una de las soluciones a los problemas que presenta PetroQuim actualmente se corregirían con la aplicación del coaching como una herramienta. Donde se establezcan estrategias que ayuden a elevar los niveles de los empleados operativos de la empresa PetroQuim SRL, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Mediante el análisis efectuado a lo largo de la monografía hay algunas recomendaciones que se consideran oportunas para contribuir al aumento de la motivación de la empresa PetroQuim, dentro de las cuales podemos destacar:

La principal recomendación consiste en aplicar el coaching como herramienta que aumente la motivación de los empleados de la PetroQuim, asegurando así la posición de la empresa en el mercado dominicano, mediante el aumento del repertorio de las competencias tanto personales como profesionales de cada uno de los colaboradores de la organización.

Otra recomendación es la de establecer políticas motivacionales las cuales tomen en cuenta los factores que son importantes para la satisfacción de los empleados.

Mejorar el clima laboral y las relaciones de los colaboradores dentro de la organización, a fin de lograr sinergia entre cada departamento. Prestar especial atención al ambiente laboral, para que los mismos puedan desarrollar sus tareas con el menor grado de peligro involucrado en sus quehaceres.

Fomentar métodos de reconocimiento de los empleados, así como las promociones de puestos, a fin de que estos palpen oportunidades de crecimiento en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Alecoy, T. J. (2010). Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. En T. Alecoy, *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social* (pág. 55). Santiago de Chile.
- Artal Castells, M. (2013). Direccion de Ventas. En M. Artal Castells, *Direccion de Ventas* (pág. 387). ESIC Editorial.
- Carvajal, M. (2010). Coaching Organizacional: entre lo individual y lo colectivo. *Revista de gestión & competitividad*, 52.
- Eaton, J. y. (2000). Coaching exitoso. En J. & Eaton, *Coaching exitoso* (pág. 6). Estados Unidos: Dorling Kindersley.
- Española, R. A. (s.f.). www.rae.es. Obtenido de www.rae.es: <http://lema.rae.es/drae/?val=el+rendimiento+laboral>
- Garcia Legazpe, F. (2008). Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora. En F. Garcia Legazpe, *Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora* (pág. 32). Secretaria General Tecnica.
- Garcia, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. España: Innovacion y Cualificacion S.L.
- Martínez Guillén, M. D. (2013). La gestión empresarial. En M. D. Martínez Guillén, *La gestión empresarial* (pág. 46). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Montes, H. (Julio de 2015). www.humbertomontes.es. Obtenido de www.humbertomontes.es: <http://humbertomontes.es/tl/COACHING.htm>
- Muñoz Restrepo, A. (2014). La motivacion de los empleados: mas alla de la zanahoria y el garrote. *AD-minister*, 143-160.
- Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. En R. Noe, *Administración de recursos humanos* (pág. 252). Pearson Educacion.
- Palomo Vadillo, M. (2010). Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo. En M. Palomo Vadillo, *Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo* (pág. 46). España: ESIC Editorial.

- Patrick, H. (2012). Self-determination theory: Its application to health behavior and complementary with motivational interviewing. *International Journal of Behavioral Nutrition and physical activity*, 9-18.
- Perry, Z. (2004). Coaching practico: Guia completa de tecnicas y herramientas. En Z. Perry, *Coaching practico: Guia completa de tecnicas y herramientas*. España: McGraw Hill.
- PetroQuim. (s.f.). <http://www.petroquim.com.do>. Obtenido de <http://www.petroquim.com.do>: <http://www.petroquim.com.do/historia.php>
- PetroQuim. (s.f.). <http://www.petroquim.com.do>. Obtenido de <http://www.petroquim.com.do>: <http://www.petroquim.com.do/nosotros.php>
- PetroQuim. (s.f.). <http://www.petroquim.com.do>. Obtenido de <http://www.petroquim.com.do>: <http://www.petroquim.com.do/imagen.php>
- PetroQuim. (s.f.). <http://www.petroquim.com.do>. Obtenido de <http://www.petroquim.com.do>: <http://www.petroquim.com.do/filosofia.php>
- PetroQuim. (s.f.). <http://www.petroquim.com.do>. Obtenido de <http://www.petroquim.com.do>: <http://www.petroquim.com.do/products.php?L=1>
- Reeve, J. (2002). Providing a rationale in an autonomy supportive way as a strategy to motivate others during an uninteresting activity. En J. Reeve, *Providing a rationale in an autonomy supportive way as a strategy to motivate others during an uninteresting activity*. (págs. 183-207). Motivation and Emotion.
- Salazar Triviño, G. (2000). Coaching en acción: Cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. . En G. Salazar Triviño, *Coaching en acción: Cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*. . Bogota, Colombia: McGraw Hill.
- Sociales, R. d. (Septiembre de 2002). <http://www.redalyc.org/>. Obtenido de <http://www.redalyc.org/>: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

ANEXOS

ANEXO I

ANTEPROYECTO



DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Propuesta para la implementación del coaching como herramienta de gestión
para aumentar el nivel de motivación de los empleados operativos de la
industria de calzado.

Caso: Empresa PETROQUIM, S.R.L., 2015.

Sustentantes:

Roselio Masaki Bello Kato	2010-1886
Mariel Alexandra Guerrero Cruz	2011-0700
Diango Macea del Rosario	2011-0912

Asesor (es):

Lic. Víctor José Herrera

Ing. Fructo José Almonte

Anteproyecto de la monografía para optar por el título de
Licenciado en Administración de Empresas.

Distrito Nacional, República Dominicana

2015

1.- SELECCIÓN DEL TÍTULO

Propuesta para la Implementación del coaching, como herramienta de gestión para aumentar el nivel de motivación de los empleados operativos de la industria de calzado.

Caso: Empresa PETROQUIM, S.R.L., 2015.

1.1.- DEFINICIÓN DEL TEMA

En la actualidad, toda empresa busca poseer colaboradores motivados, eficientes y proactivos. Sin embargo, el factor de la motivación es el que incide de manera más directa en su productividad y, por lo tanto, en los resultados de la empresa en su conjunto.

La motivación puede ser considerada como el impulso que mantiene, disminuye o altera la calidad, efectividad y la intensidad de nuestra conducta intencional, por ende es la razón que nos puede llevar a hacer o dejar de hacer una acción. Por tal razón, es importante que las empresas establezcan entornos laborales adecuados, en las que los colaboradores se sientan orgullosos del trabajo que realizan y del rol que desempeña, pero sobretodo que se sientan satisfechos y útiles. Por lo tanto, para que una organización

pueda lograr este objetivo, el coaching puede convertirse en una herramienta clave para el éxito de las empresas.

Javier Ayuso, Director General de Unique en España, puntualizo lo siguiente: "El coaching introduce métodos de motivación profesional que permiten aumentar la productividad, mejorar el ambiente de trabajo y reducir el absentismo laboral". (Europapress, 2010)

Se procura presentar una propuesta que le sirva a esta empresa de guía para la implementación de las técnicas de coaching motivacional para elevar la productividad de sus colaboradores del área operativa donde es más relevante el problema a tratar.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las empresas de la Republica Dominicana y de todo el mundo, el capital humano es uno de los grandes tesoros dentro de las organizaciones, y por tanto es de vital importancia tener personal identificado con la empresa y con la labor que en ella se desarrolla. Desde principios del siglo XVIII, con el inicio de la Era de la industrialización y la ausencia de los talleres artesanales de este siglo, se produce una mayor dificultad en las relaciones personales dentro del entorno laboral, una reducción de la productividad y por tanto un incremento en la desmotivación de los colaboradores.

A raíz de esto se realizaron investigaciones sobre la motivación; cómo esta afecta el rendimiento de los empleados y su incidencia en la productividad de la empresa.

Con la realización de dichas investigaciones han incentivado a las empresas a desarrollar una serie de cambios y reestructuraciones con miras a lograr mejores resultados, ser competitivos y globalizados. Entre los cambios realizados se encuentran aplicaciones de herramientas que ayudan a realizar con mayor eficiencia cada uno de los procesos en los cuales la empresa se ve involucrada. De allí, la importancia de utilizar herramientas que ayuden a mejorar la motivación, que es uno de los motores principales para que los empleados realicen sus tareas con mayor eficiencia.

Según (Martínez, 2012) expone que “La dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir”.

Un personal motivado puede lograr maximizar el rendimiento fructífero para el crecimiento de la organización. Es decir, que el logro de los objetivos organizacionales

dependerá en una importante proporción del grado de motivación que tengan los empleados.

La empresa PetroQuim SRL es una empresa de la industria de calzado, que ha tratado de reunir al personal idóneo para desempeñar las funciones eficientemente. Según la última encuesta de clima laboral realizada en diciembre 2014 al personal del área operativa se refleja que el grado nivel de motivación de los empleados es muy bajo y afectan directamente en la conducta de los empleados al realizar sus funciones. Al igual que muchas empresas sobrepasa momentos de altas y bajas en el desarrollo de sus actividades cotidianas, que pudieran deberse a la falta de entusiasmo, compromiso o el grado de desmotivación por parte de algunos empleados de alguna de sus áreas.

Existen factores internos y externos que pueden perjudicar directamente el desenvolvimiento de las funciones de los empleados y afectar los resultados de la empresa. De continuar esta situación pudiera costarle a la empresa el éxito o fracaso de la misma, puesto que no se obtienen los resultados deseados para poder permanecer en el mercado.

Ciertamente, partiendo de este planteamiento, queda claro que la motivación es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor rendimiento en las actividades que realizan en los distintos departamentos de la empresa. Para poder solucionar el problema que se está presentando actualmente es necesario implementar alguna de las herramientas empresariales (por ejemplo, el Coaching), que sirva para aumentar el nivel

de motivación de los empleados del área operativa, y así poder alcanzar los resultados deseados y seguir avanzando en cuanto a competitividad y excelencia.

3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Objetivo General.

Proponer un plan para la implementación del coaching, como herramienta de gestión para aumentar el nivel de motivación de los empleados operativos de la empresa PetroQuim SRL.

3.2.- Objetivos Específicos.

- Definir los conceptos generales del coaching y motivación.
- Especificar las ventajas que proporciona el coaching como herramienta para aumentar el nivel de motivación.
- Evaluar el nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados de Petroquim.
- Verificar las políticas motivacionales empleadas en la empresa.
- Proponer pautas para la implementación del coaching como herramienta para aumentar el nivel de satisfacción.

4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.- Justificación Teórica.

Con esta investigación se busca recopilar información, para poder identificar cuáles son las razones que mueven a los empleados a tener una disminución del desempeño laboral. Con el objetivo de incrementar el grado de motivación en los empleados se empleará el coaching enfocado a desarrollar habilidades y competencias que sirvan como motivador intrínseco; también buscar alternativas que favorezcan la motivación de los empleados.

La herramienta de coaching se ha ido desarrollando a través del tiempo y ha dado resultados satisfactorios en la corrección de conductas del capital humano. El coaching ha venido a innovar la antigua forma de liderazgo y se ha convertido en un método efectivo en la nueva era. La misma permite indagar y mejorar en aspectos como son la formación, capacitación y entrenamiento, llegar donde no es posible con la simple aplicación de cursos-talleres, debido al grado de profundidad que requiere la aplicación de esta herramienta.

El empleo de la misma es de asaz importante en la empresa PetroQuim SRL, dado que el área operativa de esta empresa es uno de los pilares de la empresa y de no tener un adecuado funcionamiento podría costarle el éxito o fracaso de la misma.

4.2.- Justificación Metodológica.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos plasmados en esta investigación, se utilizarán diversas técnicas de investigación como instrumento para poder medir el nivel de motivación de los empleados, así como los factores que inciden directa o indirectamente en la motivación.

A través de la aplicación de algunas técnicas de investigación en las que se puede citar los cuestionarios y las encuestas que puedan arrojar datos verídicos y reales. Se busca conocer el nivel de motivación o desmotivación de los empleados operativos y cómo esta afecta la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Así como, identificar oportunidades para mejorar la motivación con la implementación del coaching como una herramienta de gestión.

4.3.- Justificación Práctica.

Esta investigación estará dirigida a contribuir con el mejoramiento de los niveles de motivación de los empleados operativos de la empresa PetroQuim SRL. En ella se busca recopilar informaciones, para poder identificar cuáles son las razones que mueven a los empleados a tener disminución del desempeño laboral.

Con el objetivo de incrementar el grado de motivación en los empleados se empleará el coaching enfocado a desarrollar habilidades y competencias que sirvan como motivador intrínseco; también buscar alternativas que favorezcan la motivación de los empleados.

Por medio de esta investigación se pretende diseñar un plan de coaching, a ser aplicado al personal operativo con la finalidad de aumentar el nivel de motivación en los empleados.

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de motivación laboral, que influye directamente en los resultados de la empresa. Con tales resultados se tendrá la posibilidad de proponer cambios en la cultura organizacional; y establecer el coaching como parte de las herramientas de gestión para la resolución de problemas relacionados con el capital humano de la empresa.

5.- TIPO(S) DE INVESTIGACIÓN.

Los tipos de investigación que se utilizarán para la elaboración de la monografía “Propuesta para la Implementación del coaching, como herramienta de gestión para aumentar el nivel de motivación de los empleados operativos de la industria de calzado. Caso: Empresa PETROQUIM, S.R.L., 2015”, tomando en consideración el planteamiento del problema y los objetivos planteados son:

5.1.- Descriptiva: Este tipo de investigación identifica los elementos y características de estudios, especificando las propiedades y rasgos importantes del fenómeno a analizar. Abarcando comportamientos sociales que señalan formas de conductas y actitudes. También busca descubrir y comprobar posibles relaciones entre las variables de investigación.

5.2.- Explicativa: Partiendo de un problema se analizará cómo influye la motivación en el desempeño laboral de los empleados operativos de la empresa PetroQuim, S.R.L; haciendo énfasis en cómo afecta negativamente la falta de motivación en el desempeño del personal. También se delimitaran los hechos que provocan el problema en cuestión, a fin de recomendar soluciones eficaces que puedan contribuir con el correcto desempeño de la empresa. Para esto se empleará una de las herramientas de gestión conocida como Coaching, para buscarle solución al problema que afecta a organización (motivación).

6.- MARCO REFERENCIAL

6.1.- Marco teórico

Las organizaciones modernas que buscan sobrevivir en el mercado actual han de mantener una ventaja competitiva que les permita asegurar su continuidad en el largo plazo, aprovechando estratégicamente las oportunidades que tienen lugar en el mismo. Es por ello, que es imprescindible modificar la orientación empresarial hacia herramientas, parámetros y conductas que permitan dotar a sus colaboradores de las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones y consecuentemente el logro de los objetivos y las metas trazados de antemano en la planificación estratégica de la empresa.

Una empresa que se encuentre en la capacidad de dotar a sus colaboradores de mecanismos que les ayuden a formarse correctamente en el desarrollo de sus habilidades para realizar de manera efectiva sus actividades esta innegablemente destinada al éxito. De ahí la importancia del coaching como herramienta que puede ayudar a cualquier organización a nutrirse de tales destrezas, ya que según Chávez Hernández este consiste en “desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La tarea principal es ayudarle a aprender, más que enseñarle”.¹

¹ Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. (Spanish). Pensamiento & Gestión, (33), 139-161.

Partiendo de la afirmación de Chávez, se puede destacar que para lograr que los colaboradores hagan uso al máximo de sus esfuerzos mediante el empleo de sus mejores cualidades es necesario que se utilicen estímulos, los cuales permitirán la posibilidad de obtener mejores resultados, acordes a las necesidades y sobretodo con una orientación a la excelencia.

“El coaching constituye una herramienta enormemente eficaz a la hora de deshacer algunos nudos cotidianos, que tanto nos estorban en los procesos de cambio”.²

Otros profesionales del área consideran el coaching como una herramienta que busca apoyar el cambio, la formación, la gestión del conocimiento, la evolución de la cultura y sobre todo la administración de las personas invirtiendo en el desarrollo de potencialidades para que los colaboradores de la empresa se sientan ligados a la misma.

“El coaching empresarial consiste en acciones enfocadas al bienestar de la organización, los equipos de trabajo y las personas que se comprometen, alineando el potencial de sus miembros a la identidad y propósitos de la empresa. De esta manera, la persona que

² Payeras Serra, J. (2010). Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados.

coordine al talento humano debe tener la competencia de interactuar y relacionarse con la gente, ejerciendo el trabajo y comunicación en equipo’’.³

6.2.- Marco conceptual

Capital humano ‘’constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o comunidad; entendiendo por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales’’.⁴

Cliente es la ‘’persona que mediante el proceso de intercambio recibe un producto o un servicio que satisfaga sus necesidades’’.⁵

Coach es ‘’quien guía y apoya al coachee para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere y ejercer los cambios que necesita’’.⁶

Coachee es ‘’ quien recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional’’.⁷

³ Muradep, L. Coaching Para la Transformación Personal. Ediciones Granica S. A., 2012, p. 25

⁴ Ramírez Ospina, D. Capital humano como factor de crecimiento económico, Juan C. Martínez, 2012, p.4.

⁵ Carrasco Hernández, S. (2012). Atención al cliente en el proceso comercial. Editorial Paraninfo, p.12.

⁶ Muradep, L. Coaching Para la Transformación Personal. Ediciones Granica S. A., 2012, p. 25

Coaching “consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La tarea principal es ayudarlo a aprender, más que enseñarle”.⁸

Cultura organizacional consiste “en la composición del conjunto de valores que forman el núcleo de la identidad de la empresa”.⁹

Feedback “se refiere al proceso de comunicación conocido como retroalimentación, que es el conjunto de reacciones de un receptor ante la actuación de un emisor.”.¹⁰

Mentor es aquel que “trata de evaluar la apertura para el aprendizaje y el potencial para el éxito. Dicho de otra manera, ellos están motivados por la oportunidad de tener un impacto. También consideran si un aprendiz tiene el conocimiento, las habilidades y capacidades de las que pueden aprender”.¹¹

⁷ Anwandter, P. (2008). Introducción al coaching integral (español). Agencia Chan.

⁸ Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. (Spanish). Pensamiento & Gestión, (33), 139-161.

⁹ Berbel Giménez, G. (2011). Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC, p.53.

¹⁰ Aguilera Gutiérrez, L. (2014). Procesos de gestión de unidades de información y distribución turística. IC Editorial.

¹¹ Janasz, S. d., & Peiperl, M. (2015). CEOs Need Mentors Too. Harvard Business Review, 93(4), 100-103.

Motivación se define como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.¹²

Satisfacción/Insatisfacción laboral “es el resultado de un balance acerca de cómo o cuánto se acomodan ciertas características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas, necesidades y deseos del individuo.”¹³

6.3.- Marco espacial

El estudio tendrá lugar en la empresa Petroquim S.R.L, ubicada en la República Dominicana, en la región de Santo Domingo, Av. Nicolás de Ovando 334, Cristo Rey.

6.4.- Marco temporal

Se contemplará el primer cuatrimestre del año 2015, dígame el periodo comprendido de Enero hasta Abril. Entendiéndose este como el tiempo adecuado para la recolección y posterior tratamiento de la información que se ha recopilado en el departamento de producción.

¹² González, José Javier, M., & Penagos, C. P. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. (Spanish). Pensamiento & Gestión, (25), 40-57.

¹³ Cabaleiro Portela, V. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, Ideaspropias Editorial S. L., 2010, p.95.

7. - MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.

7.1.- Métodos.

Para poder elaborar esta investigación, se inicia con el método inductivo, como un método para recolectar información, tomando en cuenta los empleados en su entorno normal de trabajo. Según (Bernal, 2010), “el Método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”. Consta de tres pasos:

1. La observación directa de los fenómenos: se utiliza para recolectar datos. Se observan los empleados en su entorno normal de trabajo.¹⁴
2. Registro de todos los hechos.¹⁵
3. Análisis y clasificación de los datos.¹⁶

Mediante la aplicación de este método se busca tener una visión global y precisa de la situación en la que se encuentra el área en cuestión, identificar las posibles causas y buscar posibles soluciones al problema.

¹⁴ <http://definicion.de/metodo-inductivo/> (02de Junio del 2015)

¹⁵ <http://definicion.de/metodo-inductivo/> (02de Junio del 2015)

¹⁶ <http://definicion.de/metodo-inductivo/> (02de Junio del 2015)

También, se utilizara el método analítico, es decir analizar las conductas de los empleados y poder determinar los elementos que afectan directamente la motivación, así como analizar los efectos que causa tener empleados motivados en el desempeño. Se busca conocer la situación en la que se encuentran los empleados, es decir, el nivel de motivación en el cual se encuentran y analizar las políticas con el fin de aplicar el coaching al personal operativo de la empresa.

7.2.- Procedimientos.

El procedimiento a desarrollar para lograr los objetivos de la investigación se divide en partes:

1. Encuesta a los empleados en su área de trabajo: Permite abordar a los empleados realizando sus labores.
2. Realizar entrevistas con algunos empleados del área: Verificar cómo se sienten los empleados en su área y con sus superiores.
3. Analizar, comparar y evaluar los datos encontrados: Es decir, traducir los resultados. Para buscar posibles soluciones.
4. Proponer la Propuesta de implementación del coaching.
5. Plasmar los reportes de conclusiones y recomendaciones.

7.3.- Técnicas.

Las técnicas a utilizar en esta investigación son:

1. **Observación:** Es una de las técnicas más utilizadas para recolectar datos. Consiste en observar fenómenos o hecho que posteriormente será analizado. Utilizando esta técnica obtendremos datos verídicos de las actitudes que los empleados presentan en su área de trabajo.¹⁷
2. **Entrevista:** Consiste en la recopilación de datos o información mediante conversaciones con el objeto de estudio. Utilizando esta técnica podemos obtener información que indique las causas que ocasionan la desmotivación en los empleados.¹⁸
3. **Encuesta:** Consiste en la elaboración de cuestionarios con preguntar generalmente cerradas y previamente elaborados, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.¹⁹

¹⁷ <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html> (03 de junio del 2015)

¹⁸ <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html> (03 de junio del 2015)

¹⁹ <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html> (03 de junio del 2015)

8.2.- Esquema tentativo ``Tabla Contenido``:

Portada

Dedicatorias

Agradecimientos

Resumen Ejecutivo

Introducción

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE COACHING Y MOTIVACION.

- 1.1. Definición de Motivación y sus tipos.
- 1.2. Teorías de la motivación.
- 1.3. Importancia de la motivación.
- 1.4. Definición de coaching y sus tipos.
- 1.5. Beneficios de coaching.
- 1.6. El coach como agente de cambio.
- 1.7. Fases del proceso de coaching.
- 1.8. Coaching ligado a la motivación.
- 1.9. La fuerza del Coaching en la motivación laboral.

CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PETROQUIM S.R.L.

- 2.1. Descripción de la empresa.
- 2.2. Historia.
- 2.3. Evolución Imagen Corporativa.
- 2.4. Misión-Visión-Valores.
- 2.5. Estructura Organizacional.
- 2.6. Cartera Productos

CAPITULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PETROQUIM S.R.L.

- 3.1. Condiciones actuales de trabajo de los empleados del área operativa.
- 3.2. Políticas de motivacional utilizado por PetroQuim.
- 3.3. Rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa.
- 3.4. Métodos de evaluación para el desempeño de laboral empleados en Petroquim.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE COACHING COMO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA PETROQUIM, SRL.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

9.- Bibliografía

9.1.- Fuentes Primarias

Se utilizará la técnica de la observación y la entrevista, con el objetivo de recopilar información.

9.2.- Fuentes secundarias

Revistas especializadas

Janasz, S. D. (2015). CEOs need mentors too. Harvard Business Review, 100-103.

Libros

- Aguilera Gutiérrez, L. (2014). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*. . IC Editorial.
- Anwandter, P. (2008). *Introducción al Coaching Integral (Español)*. Agencia Chan!
- Berbel Giménez, G. (2011). *Manuel de Recursos Humanos*. Editorial UOC, p.53.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Editorial.
- Cabaleiro Portela, V. (2010). *Prevención de riesgos labores*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Carrasco Hernández, S. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Editorial Paraninfo, p.12.
- Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento y gestión, p.139-161.
- González, J. J. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional*. Pensamiento y gestión, p.40-57.
- Janasz, S. D. (2015). CEOs need mentors too. *Harvard Business Review*, 100-103.
- Martínez, M. D. (2012). *Motivación: la gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moguel, E. R. (2005). *Metodología de la investigación*. México.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Ediciones Granica S. A., p.25.
- Olivares, M. M. (2013). *El Poder de la Motivación*.
- Payeras Serra, J. (2010). *Coaching y liderazgo: Para directivos en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez Ospina, D. (2012). *Capital humano como factor de crecimiento económico*. Juan C. Martinez.

Internet

Definicion.de. (02 de 6 de 2015). Obtenido de <http://definicion.de/metodo-inductivo/>

Europapress. (18 de Febrero de 2010). Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-economia-laboral-30-jefes-creen-empleados-no-estan-motivados-67-no-saben-animarlos-20100218104652.html>

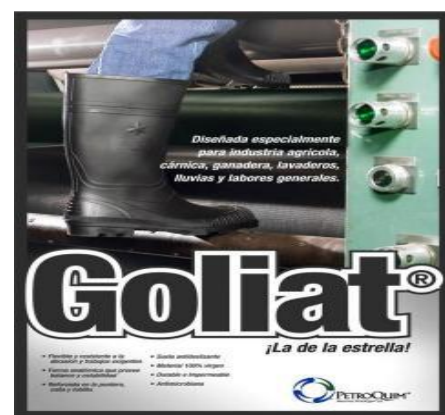
Europapress. (18 de Febrero de 2010). Recuperado el 3 de Junio de 2015, de <http://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-economia-laboral-30-jefes-creen-empleados-no-estan-motivados-67-no-saben-animarlos-20100218104652.html>

Técnicas de investigación. (03 de junio del 2015).
<http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

ANEXO II

GAMA DE PRODUCTOS





ANEXO III

1- Formulario de la encuesta de clima organizacional.

2- Resultados de la encuesta de clima de diciembre 2014.

3-Cuadro comparativo de los resultados obtenidos en el año 2014.

1- Formulario encuesta de clima organizacional



Encuesta Clima Organizacional - Diciembre 2014 Operativos

Departamento: _____

Antigüedad				Sexo	Masculino
Menos de 1 año	1 - 3 años	3 - 10 años	10 años en adelante		Femenino

Con el objetivo de conocer tu nivel de satisfacción con la Empresa y tu propio trabajo, en este formulario debes completar cada declaración marcando la casilla que te parezca más adecuada según sea el caso. Procura responder con la mayor sinceridad posible.

En cuanto a los siguientes aspectos me siento:

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral / Me da Igual	Satisfecho	Muy Satisfecho
1).- Hablarle de esta Empresa como lugar de trabajo a otras personas me hace sentir...	☐	☐	☐	☐	☐
2).- Con las tareas y responsabilidades que tengo estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
3).- Con la calidad de los productos fabricados por esta Empresa estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
4).- Con el ambiente de trabajo en general de la Empresa me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
5).- Con las condiciones ambientales (temperatura, iluminación, ruido, ventilación, etc.) de mi área me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
6).- Con la comodidad que me brindan las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
7).- Con las condiciones de higiene y limpieza de la Planta me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
8).- Con la forma en que se han reconocido mis logros hasta ahora, me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
9).- Con mi equipo de trabajo y la forma en que nos llevamos me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
10).- Al trabajar con mi Superior me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
11).- Con la forma en que mi Superior valora mis aportes e ideas estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
12).- Con la comodidad que me ofrecen las áreas comunes como los parquesos y el comedor estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
13).- La manera en que la Empresa se ha preocupado por mi salud y seguridad física me hace sentir...	☐	☐	☐	☐	☐
14).- Con la oportunidad que se me concede para proponer ideas y mejoras me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
15).- Con los Objetivos planteados por mi departamento estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
16).- Desde que inicié a trabajar en la Empresa me he sentido...	☐	☐	☐	☐	☐
17).- En relación al conocimiento que tengo sobre los procedimientos de Calidad de mi departamento estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
18).- Con la participación que me permiten a la hora de decidir algo sobre mi trabajo estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
19).- Con el crecimiento que he obtenido en esta Empresa estoy...	☐	☐	☐	☐	☐
20).- Con el entrenamiento y las informaciones que recibí al entrar a la Empresa me he sentido...	☐	☐	☐	☐	☐
21).- Con las herramientas y equipos que utilizo para realizar mi trabajo me siento...	☐	☐	☐	☐	☐
22).- Con los cursos, charlas y entrenamientos que he recibido me siento...	☐	☐	☐	☐	☐

Cómo es tu percepción acerca de estas Áreas

	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
23).- Administración y Finanzas	☐	☐	☐	☐	☐
24).- Producción	☐	☐	☐	☐	☐
25).- Calidad	☐	☐	☐	☐	☐
26).- Logística y Mantenimiento	☐	☐	☐	☐	☐
27).- Ventas y Mercadeo	☐	☐	☐	☐	☐

2- Resultados encuesta de clima Organizacional

Resultados Encuesta Clima Laboral							
Empleados Planta							
Julio - Diciembre 2014							
PORCENTAJES SEGÚN OPCIONES							
ITEMS		Negativo		Neutral-Me da igual	Positivo		No Contestaron
		Muy Insatisfecho	Insatisfecho		Satisfecho	Muy Satisfecho	
Motivación	16).- Desde que inicié a trabajar en la Empresa me he sentido...	4.69%	19.37%	5.45%	70.24%	0.25%	0.00%
	8).- Con la forma en que se han reconocido mis logros hasta ahora, me siento...	5.78%	24.55%	11.88%	57.70%	0.09%	0.00%
Desarrollo Profesional	19).- Con el crecimiento que he obtenido en esta Empresa estoy...	2.07%	38.82%	2.07%	54.35%	2.69%	0.00%
	22).- Con los cursos, charlas y entrenamientos que he recibido me siento...	0.69%	2.80%	15.27%	71.33%	9.91%	0.00%
Desempeño / Productividad	2).- Con las tareas y responsabilidades que tengo estoy...	0.69%	22.14%	3.45%	67.52%	6.21%	0.00%
	21).- Con las herramientas y equipos que utilizo para realizar mi trabajo me siento...	1.38%	32.47%	0.69%	60.63%	4.83%	0.00%
Objetivos, Documentación y Mejora Continua	15).- Con los Objetivos planteados por mi departamento estoy...	0.69%	0.69%	5.52%	82.07%	11.03%	0.00%
	14).- Con la oportunidad que se me concede para proponer ideas y mejoras me siento...	2.76%	9.66%	2.07%	80.00%	5.52%	0.00%
	17).- En relación al conocimiento que tengo sobre los procedimientos de Calidad de departamento estoy...	0.69%	0.00%	0.00%	67.59%	31.72%	0.00%
Relación Con Compañeros de Equipo	18).- Con la participación que me permiten a la hora de decidir algo sobre el trabajo me siento...	0.00%	9.66%	34.48%	53.79%	2.07%	0.00%
	9).- Con mi equipo de trabajo y la forma en que nos llevamos me siento...	1.38%	6.69%	0.69%	65.83%	25.42%	0.00%
Relación Con Superiores	10).- Al trabajar con mi Superior me siento...	0.00%	37.80%	1.38%	57.7%	3.10%	0.00%
	11).- Con la forma en que mi Superior valora mis aportes e ideas estoy...	0.69%	43.36%	2.76%	52.2%	1.03%	0.00%
	20).- Con el entrenamiento y las informaciones que recibí al entrar a la Empresa me he sentido...	0.69%	8.35%	5.52%	66.82%	18.62%	0.00%
Entorno Físico (Seguridad, Salud, Ergonomía y Ambiente)	6).- Con la comodidad que me brindan las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo estoy...	0.69%	32.36%	3.45%	56.90%	6.60%	0.00%
	12).- Con la comodidad que me ofrecen las áreas comunes como los parques y el comedor estoy...	0.69%	20.53%	7.59%	66.16%	5.03%	0.00%
	13).- La manera en que la Empresa se ha preocupado por mi salud y seguridad física me hace sentir...	0.00%	26.00%	1.38%	69.31%	3.31%	0.00%
	7).- Con las condiciones de higiene y limpieza de la Planta me siento...	2.07%	24.55%	3.45%	64.41%	5.52%	0.00%
	5).- Con las condiciones ambientales (temperatura, iluminación, ruido, ventilación, etc.) de mi área me siento...	13.10%	42.76%	5.52%	36.55%	2.07%	0.00%
Entorno Psicológico	4).- Con el ambiente de trabajo en general de la Empresa me siento...	0.69%	8.97%	4.83%	82.76%	2.76%	0.00%
Identificación con la Empresa	1).- Hablarle de esta Empresa como lugar de trabajo a otras personas me hace sentir...	0.69%	6.90%	3.45%	82.07%	6.90%	0.00%
	3).- Con la calidad de los productos fabricados por esta Empresa estoy...	0.69%	0.69%	1.38%	84.14%	13.10%	0.00%

Resumen Resultados Encuesta según Factores

Factores	Descripción	Tendencia Nivel de Satisfacción		
		Negativa	Neutral	Positiva
A- Motivación	Reconocimiento de logros; nivel de satisfacción con la Empresa	27.20%	8.66%	64.14%
B- Desarrollo Profesional	Capacitación y crecimiento en la Empresa.	22.20%	8.66%	69.14%
C- Desempeño / Productividad	Ajuste tareas/responsabilidades-puesto; herramientas-desempeño.	28.34%	2.07%	69.59%
D- Objetivos / Documentación y Mejora Continua	Objetivos departamentales; participación en la mejora continua; conocimiento sobre procedimientos de Calidad.	4.83%	2.53%	92.64%
E- Relación con compañeros de Equipo	Relación y participación en las decisiones del equipo de trabajo.	8.86%	17.59%	73.55%
F- Relación con Superiores	Relación y valoración del Superior y los entrenamientos e instrucciones recibidas.	30.29%	3.22%	66.49%
G- Entorno Físico	Valoración herramientas de trabajo, instalaciones, condiciones ambientales, higiene, limpieza y conservación de la salud y seguridad física.	32.55%	4.28%	63.17%
H- Entorno Psicológico	Clima laboral preponderante.	9.66%	4.83%	85.52%
I- Identificación con la Empresa	Valoración sobre la calidad de los productos y el prestigio de la Empresa.	4.48%	2.41%	93.10%

*Los datos corresponden al porcentaje promedio de empleados que manifestó su nivel de satisfacción en los ítems de cada factor.

3- Cuadro comparativo de los resultados obtenidos en el año 2014.

COMPARACION DE LA ENCUESTA ADMINISTRATIVA JUNIO 2014 CON DICIEMBRE 2014	Valores Junio 2014	Valores Diciembre 2014	Cambio de valoración
MOTIVACIÓN	63.81%	64.14%	0.33%
DESARROLLO PROFESIONAL	70.51%	69.14%	-1.37%
DESEMPEÑO / PRODUCTIVIDAD	70.10%	69.59%	-0.51%
OBJETIVOS / DOCUMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA	80.00%	92.64%	12.64%
RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE EQUIPO	75.82%	73.55%	-2.27%
RELACIÓN CON SUPERIORES	71.65%	66.49%	-5.16%
RELACIÓN CON EL RESTO DE LA EMPRESA	62.85%	63.17%	0.32%
ENTORNO FÍSICO (RECURSOS PARA LA REALIZACION ÓPTIMA DEL TRABAJO, SEGURIDAD, SALUD, ERGONOMÍA Y AMBIENTE {ILUMINACION, TEMPERATURA, RUIDO, ETC.})	70.00%	63.17%	-6.83%
ENTORNO PSICOLÓGICO	74.00%	85.52%	11.52%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	79.00%	93.10%	14.10%
PROMEDIO POR FACTORES	72%	74%	2%

ANEXO IV

CUESTIONARIO Y ENCUESTA
COMPLEMENTARIA.

Cuestionario.

Responda las siguientes preguntas según usted considere.

¿Cuáles son los factores que considera importante para aumentar la motivación en usted?

Enumere en orden de importancia los siguientes factores.

_____ Remuneraciones Económicas.

_____ Reconocimiento.

_____ Crecimiento.

_____ Actividades Recreativas.

_____ Relación con los compañeros y supervisores.

_____ Temperatura.

_____ Capacitación y Desarrollo.

_____ Establecimiento de Metas.

_____ Responsabilidades.

_____ La justicia.

_____ Limpieza área de trabajo.

Encuesta.

Seleccionar la respuesta que considere correcta para medir los niveles de motivación.

1) ¿Cómo es su relación con su supervisor y encargados?

- a) Mala b) Regular c) Buena

2) Según su opinión ¿cómo son las temperaturas en las áreas de trabajo?

- a) Baja b) Media c) Elevadas

3) ¿Cómo considera usted que es el sistema de compensación y beneficios que actualmente existe en la empresa?

- a) Baja b) Intermedio c) Aceptables

4) ¿Cómo son los reconocimientos y/o forma de crecimiento en la empresa?

- a) Nulas b) Escasas c) Siempre

5) ¿Cómo son los beneficios sociales de la empresa, es decir las actividades recreativas y de integración?

- a) Nulas b) Escasas c) Siempre