

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis del desarrollo organizacional de los empleados de
La Tienda Salvador, S.A.”**
(Tesis de Licenciatura)

Evelin Rebeca Bautista Sajqui

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**“Análisis del desarrollo organizacional de los empleados de
La Tienda Salvador, S.A.”**

(Tesis de Licenciatura)

Evelin Rebeca Bautista Sajqui

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña, (Tutor)

Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón, (Revisora)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

AUTORIDADES UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña
Coordinador



REF.:C.C.E.E.L.ADM.F01-PS.009.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciado Elmer Jeovanni Ruano Zeceña
Revisora: Licenciada Alba Leticia Díaz de Alarcón
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis del desarrollo organizacional de los empleados de la Tienda Salvador, S.A."

Presentada por: Evelin Rebeca Bautista Sajqui

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado: 16,637
elmer_ruano@hotmail.com
Teléfono: 5715-1888

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tesis del tema "**Análisis del desarrollo organizacional de los empleados de la Tienda Salvador, S.A.**", realizado por **Evelin Rebeca Bautista Sajqui** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP–, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y dos (72) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña

Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogada y Notaria

Guatemala, 12 de enero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: "**Análisis del desarrollo organizacional de los empleados de la Tienda Salvador, S.A.**", Realizado por: **Evelin Rebeca Bautista Sajqui**, carné No. 201503004, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón

Dedicatoria.

A Dios: Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres: Susana Sajquí y William Bautista Por darme la vida, creer en mí y por siempre estar a mi lado brindándome su apoyo y consejos para ser de mi una mejor persona. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido un privilegio ser su hija, todo esto se los debo a ustedes.

A mis abuelos: Elva Armas (QEPE) y Roderico Bautista (QEPE) por quererme y apoyarme siempre, y aunque no estén físicamente con nosotros, se que desde el cielo siempre me cuidan y guían para que todo salga bien esto también se lo debo a ustedes.

A mis familiares: A mi hermano Daniel Bautista por estar siempre conmigo, a mis tíos, primos y demás familia, quienes han creído en mí siempre dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio.

A mis amigos. Ya que con ellos vivimos los buenos y malos momentos que solo se viven en la Universidad y que con algunos más que compañeros fuimos verdaderamente amigos.

A la Universidad: Que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y buenos profesionales.

A los catedráticos: Que con el pasar de los años se convirtieron en nuestro ejemplo a seguir

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de la investigación	4
1.4 Justificación del problema	4
1.5 Objetivos de investigación	
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Alcances y límites de la investigación	5
Capítulo 2	
2. Marco teórico	6
2.1 El coaching	6
2.2 Liderazgo	7
2.3 La motivación	8
2.3.1 La motivación intrínseca y extrínseca	9
2.3.1.1 Motivación intrínseca	9
2.3.1.2 Motivación extrínseca	10
2.4 Definición de coaching	11
2.5 Clasificación del coaching	12

2.5.1 Coaching personal	12
2.5.2 Coaching ejecutivo	13
2.5.3 Coaching organizacional	13
2.6 Aplicación del coaching organizacional	15
Capítulo 3	
3.1 Tipo de investigación	16
3.2 Sujetos de investigación	16
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	16
3.4 Diseño de investigación	17
Capítulo	
4.1 Diseño de investigación	18
4.2 Programa de actividades de investigación	26
Capítulo 5	
5.1 Propuesta	31
5.2 Producto a entregar	32
5.3 Objetivos	32
5.3.1 Objetivo general	32
5.3.2 Objetivos específicos	32
Recursos	33
Costo beneficio de la propuesta	34
Referencias	42
Anexos	44

Resumen

Las organizaciones en la actualidad tienen como fines corporativos maximizar el rendimiento de los empleados con el propósito de alcanzar las metas y objetivos institucionales. Por tanto, en el proceso productivo y de comercialización, el capital humano es fundamental para alcanzar dichos fines.

En ese sentido, es importante la capacitación teórica y técnica del personal para poder formar y desarrollar las habilidades necesarias que se pondrán en práctica en los lugares de trabajo de cada colaborador.

La motivación y el rendimiento del empleado están relacionados con la productividad de la organización, además, el trabajador es el que tiene el primer contacto con el cliente y con el producto mismo que se comercializa, por lo que sus diferentes actividades influirán en la rentabilidad de la institución.

Actualmente la empresa Tienda Salvador S.A. tiene un programa de capacitación que no le ha dado los resultados esperados, debido a que solo se enfoca a fortalecer el conocimiento teórico y establecer competencias según el puesto de trabajo sin profundizar en las capacidades de manera individual y sin conocer sobre las necesidades intrínsecas de los empleados para gratificar su esfuerzo y procurar tener un equipo de trabajo mejor motivado.

En ese sentido, se desarrolló un análisis y estudio descriptivo relacionado a la importancia de implementar un programa de capacitación mediante la figura del coaching, con el objetivo de mejorar el desarrollo organizacional de la empresa Tienda Salvador S.A., y de esta manera, se pueda capacitar íntegramente al personal, además de lograr recopilar la información necesaria para conocer y establecer las necesidades intrínsecas y extrínsecas del trabajador, con el objetivo buscar las mejores soluciones, y procurar el bienestar para optimizar el rendimiento y productividad.

Introducción

Las empresas comerciales son instituciones que se crean con fines de lucro, por lo que en su camino a conseguir los ingresos que las vuelvan productivas, se ven en la necesidad de incorporar el personal idóneo que realice las diferentes actividades que la lleven a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La gerencia de recursos humanos que figura como la unidad a la cual se le encarga el reclutamiento del personal y su posterior inducción y fortalecimiento teórico y técnico de las funciones y actividades de empleado. De esta manera, el personal que se incorpora tendrá las herramientas necesarias para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en beneficio propio y de la organización.

La organización, por medio de la gerencia de recursos humanos, debe de implementar y promover los objetivos, políticas, procedimientos, visión, meta y propósitos generales y particulares de la institución, con el objetivo de promover el compromiso y lealtad en el personal y que la capacitación produzca el rendimiento económico esperado.

La empresa Tienda Salvador S.A. objeto de estudio en la presente investigación, fue constituida con el propósito de alcanzar la preferencia de los clientes que necesitan obtener productos ferreteros y de construcción. En el análisis previo a la investigación realizado dentro de la institución, se pudo verificar que la misma tiene en la actualidad problemas de rotación y rendimiento laboral y un análisis, se puede decir que dichas dificultades se derivan de la falta de un adecuado programa de capacitación que no solo busque la formación del personal en los aspectos teóricos y técnicos, sino también se logre formar un personal que se identifique con la empresa, que adquiera el compromiso y que a la vez este altamente motivado, con el fin de aumentar el rendimiento.

El informe final se desarrolló en cuatro capítulos. En el primer capítulo se realizó un estudio generalizado sobre los aspectos de autores que han aportado conocimientos relativos al tema de investigación, con la finalidad de conocer estudios relevantes que ayudaron a fortalecer el marco conceptual.

En el segundo capítulo se realizó el marco teórico de la investigación, se describen los diferentes conceptos doctrinales, la teoría relacionada al tema y lo que tiene relevancia, según autores, para fortalecer el marco teórico de la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolló el marco metodológico, describiéndose el tipo de investigación, los sujetos que intervinieron, los instrumentos de recopilación de datos utilizados y el diseño de la investigación planteado.

El cuarto capítulo se describe el diseño de la investigación, el programa de actividades que se realizaron y una descripción del cronograma del estudio efectuado.

Capítulo 1

1. Marco conceptual

1.1 Antecedentes

La empresa Tienda Salvador S.A. es una organización dedicada a la venta de productos de construcción y ferreteros, fundada en 1,983 con el propósito de proporcionar los mejores productos de ferretería y de construcción en el departamento de Izabal, con la integración de un stock de productos de alta calidad, con un servicio personalizado y un equipo de trabajo altamente capacitado.

Con la visión de establecer una empresa de prestigio, dedicada a la venta de materiales ferreteros y de construcción, el señor Manuel Chitic inicia hace más de treinta años una empresa con la visión de alcanzar la preferencia de la población, de prestar un servicio con enfoque al cliente, de satisfacer sus necesidades y de incorporar los mejores productos de calidad.

Con los años la empresa Tienda Salvador S.A. empieza a crecer dentro del municipio de Morales, departamento de Izabal, lo que le permite extenderse a otros municipios del referido departamento. En la actualidad la empresa ha aplicado un modesto programa de capacitación con el que no ha logrado alcanzar los objetivos institucionales deseados, el mismo no cuenta con las herramientas suficientes para que el empleado obtenga una adecuada e integral formación laboral.

La empresa necesita de un mejor programa de capacitación que establezca las políticas de reclutamiento y capacitación orientados a alcanzar un personal comprometido, con los conocimientos necesarios para la ejecución de sus funciones y obligaciones, sin descuidar la satisfacción de las necesidades personales y laborales que fomenten el compromiso e identidad institucional.

La aplicación de un programa de capacitación aplicado al coaching como herramienta de desarrollo organizacional en la empresa Tienda Salvador S.A., tiene como finalidad que el empleado obtenga

un adecuado desarrollo de las capacidades y habilidades, se toma en cuenta las necesidades e inquietudes, fortalece el liderazgo, facilita la comunicación entre las diferentes áreas, agiliza todas las gestiones dentro de la empresa, y resalta el valor humano como el activo más importante dentro de la misma.

Actualmente la empresa Tienda Salvador S.A. cuenta con tres sucursales en diferentes puntos del municipio de Morales, departamento de Izabal, el crecimiento dependerá de la formación de un equipo de trabajo comprometido, satisfecho y orientado al alcance de las metas institucionales basado en principios y valores humanos.

1.2 Planteamiento del Problema

El personal de la empresa Tienda Salvador S.A. tiene a su cargo la administración, compra, venta y promoción de los diferentes productos que comercializa, por lo que su buena labor influye en las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa para alcanzar sus fines.

De esta manera, es fundamental que el personal este altamente capacitado no solo teórica y técnicamente, sino que también se establezcan necesidades, inquietudes y limitaciones que le impiden realizar de manera eficiente funciones laborales e implementar las soluciones pertinentes.

Para establecer las necesidades y plantear la problemática de la empresa, se realizó un diagnóstico mediante la metodología FODA, con el objetivo de realizar un análisis estratégico que permitiera establecer los elementos internos y externos de necesidades más evidentes y desde este punto realizar la investigación pertinente.

Con la aplicación del diagnóstico, se conoció tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa desde una perspectiva interna, además de los elementos positivos y negativos que afectan directamente al desarrollo comercial de la organización.

Además de las circunstancias internas, se analizaron aquellas situaciones externas que determinan las oportunidades de la empresa; así como los riesgos que se presentan para su adecuado crecimiento comercial y las amenazas que limitan su desarrollo.

Entre las debilidades encontradas está la de mejorar el programa de capacitación al personal en general e implementar uno que tenga como fin el formar colaboradores teórica y técnicamente, además que incluya en el mismo la figura del coaching con el objetivo de conocer mejor al colaborador intrínsecamente así como sus necesidades e inquietudes para que desde esa perspectiva, se fortalezca el capital humano y se haga más eficiente su labor.

La implementación de un nuevo programa de capacitación, pretende fomentar el desarrollo empresarial y que logre fomentar el compromiso de los empleados con la empresa y ésta con el desarrollo de su personal de trabajo, la cual traerá en un mediano y largo plazo, un mejor rendimiento en los trabajadores con mejores resultados en su desempeño.

Otra de las debilidades encontradas es la rotación del personal que ha afectado financieramente a la empresa, por lo cual ha tenido que aumentar la inversión en contratación y capacitación del nuevo personal. Por tanto, una de las finalidades es disminuir los índices de desertación laboral y fomentar la carrera laboral dentro de la organización.

Con esta técnica en las capacitaciones, se pretende desarrollar las habilidades de los empleados, basándose en que el éxito de la empresa dependerá de la identificación y compromiso que se alcance en los colaboradores y de esta manera elevar la motivación y desempeño en sus tareas. Además, ayudará a identificar problemas de desempeño, con diagnóstico correcto que logre la colaboración del trabajador para llegar a la solución.

En consideración de lo anterior, la presente investigación pretende encontrar una adecuada solución con la problemática y establecer los cambios necesarios para incorporar un nuevo programa de capacitación para el desarrollo organización de la empresa Tienda Salvador S.A.

1.3 Pregunta de Investigación

Ante la situación indicada en el punto anterior, se plantea la siguiente interrogante: ¿Debe de incorporarse la figura del coaching en las capacitaciones del personal de la empresa Tienda Salvador S.A.?

1.4 Justificación del problema

Ante la situación indicada en el punto anterior, se plantea la siguiente justificación del problema. Ante este cuestionamiento, se puede apreciar según la información obtenida de la empresa en estudio, que el programa de capacitaciones que actualmente aplica para su personal, no le han dado los resultados esperados, debido a que el personal recibe una capacitación teórica y técnicas de sus competencias, pero sin llegar a conocer y satisfacer sus necesidades y que de ésta manera se alcance una legítima lealtad y motivación en los trabajadores.

En la actualidad existe un programa de capacitación en la empresa que no ha logrado alcanzar los propósitos institucionales deseados, donde el personal nuevo y antiguo, son sometidos a un programa que los capacita técnica y teóricamente, sin llegar a conocer los motivos por los cuales baja su rendimiento laboral, además, el programa carece de métodos y procedimientos que lleguen a establecer el motivo por el cual algunos colaboradores han dejado de trabajar en la empresa, optando por mejores condiciones de trabajo.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Establecer la efectividad de las capacitaciones recibidas por los empleados de la empresa denominada Tienda Salvador S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar los motivos por los cuales la empresa presenta un índice considerado de rotación en el personal.
- ✓ Analizar el actual programa de capacitación que es implementado en el reclutamiento del nuevo personal y sobre el personal antiguo para su formación.
- ✓ Identificar las debilidades y carencias del programa de capacitación con el objetivo de plantear las posibles soluciones.

1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances

- ✓ Espacio

La presente investigación se realizó en la empresa Tienda Salvador S.A., Morales, Izabal.

- ✓ Temporal

El proyecto se realizará del 7 de febrero al 9 de mayo de 2015.

- ✓ Teórica

La información fue extraída de diferentes libros de autores que han realizado tesis sobre el tema que es objeto de la investigación, entre estos autores están Friedman, Lussier y Achua, Ambrose, Chiavenato, Martínez, Stogdill, Drucker y Harris.

- Límites

Por política de la empresa la única limitante es la solicitud de que no se establezca el nombre verdadero de la empresa.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1 El Coaching

Según el autor Martínez:

El coaching de forma genérica consiste en una relación profesional continuada que ayuda a que se obtengan mejores resultados en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante este proceso, las personas pueden profundizar en su propio conocimiento, aumentar el rendimiento y mejorar la calidad de vida. El coaching es un proceso de aprendizaje dinámico que aborda cuestiones técnicas y psicológicas (2003:24).

En el concepto del autor citado en el párrafo anterior, el coaching es una herramienta fundamental no solo para fortalecer las capacidades técnicas y teóricas del personal, sino también mejorar las condiciones personales del mismo, lo que ayudaría a fomentar la motivación y el cumplimiento de las metas institucionales. En complemento, el autor Martínez comenta:

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de ésta con el desarrollo de su personal de trabajo. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basado en el apoyo, permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de capacitar a otros debido a la rotación (2003:25).

El coaching además interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etcétera. También ayuda a definir la visión, los valores y la misión, y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización.

En Guatemala, Murcia (2004:67) realizó un estudio que determinaba los escenarios necesarios para efectuar el coaching en Guatemala, basándose principalmente en el crecimiento empresarial global, por lo que los líderes y personal en general debían de estar en un constante aprendizaje y actualización, principalmente en las áreas de planeación estratégica, estructura organizacional, cultura organizacional, manejo del cambio, comunicación, gestión de talento y el liderazgo.

2.2 Liderazgo

Según Friedman:

“El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes. El liderazgo pretende fortalecer e incentivar a las personas a optimizar sus capacidades y habilidades, influyendo de esta manera en forma positiva para el equipo. (2008:133).

El autor hace referencia a la importancia del liderazgo dentro de una organización, optimizando las capacidades y habilidades de acuerdo a los objetivos individuales y colectivos. Según Chiavenato: “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”(1993:121).

El liderazgo les permite a las personas desarrollar características particulares que influyen en un grupo con el objetivo de alcanzar metas colectivas. Stogdill comenta que: “el liderazgo es el proceso que tiene como capaz a una persona de dirigir las diferentes actividades laborales de un grupo determinado e influir positivamente en ellas.” (1996:214).

Los autores Lussier y Achua establecen determinadas características de los líderes, afirmando que los mismos deben: “poseer dominio, facilidad para resolver dificultades, asumir responsabilidades, son proactivos y trabajan arduamente para lograr los objetivos de la organización.” (2002:78).

Estas características descritas por Lussier y Achua definen el perfil del líder o de la persona que podría ser la figura del coaching, con lo cual facilitaría el acercamiento al personal en general de la empresa.

Martínez establece otras cualidades del líder, indicando que el líder debe de contener:

- ✓ Poder: capacidad de influir sobre las cosas, situaciones y personas.
- ✓ Entendimiento de las personas: teniendo en cuenta las necesidades e inquietudes de su equipo de trabajo, con el objetivo de conocerlas y de esta manera buscar la satisfacción de las mismas, logrando un mayor compromiso y lealtad de las personas hace él y la organización.
- ✓ Habilidad para inspirar a los seguidores: influyendo en la manera de motivar e incentivar el trabajo en equipo, haciendo que el mismo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

- ✓ El estilo del líder y el clima que crea: Esta actitud personal positiva ayuda a fomentar la existencia de subordinados que se identifican con la empresa, este clima se desarrolla a medida que los empleados vayan creciendo dentro de la organización. (2003:82).

Para Drucker: “la importancia del líder radica en la determinación de metas específicas y prioridades institucionales, siguiendo directrices normativas que no le desviarán de los parámetros establecidos, realizando todo con entusiasmo y visión humana en el trabajo.” (1996:177).

La definición de Drucker es una de las más completas, estableciendo que el líder debe perseguir las prioridades y metas institucionales, siguiendo en todo momento los lineamientos establecidos por la empresa para orientar los esfuerzos de su equipo de trabajo al alcance de los objetivos organizacionales.

Según el autor Harris:

Los líderes son importantes porque quienes trabajan en organizaciones empresariales tienen necesidad de que los impulsen, proyecten y guíen para que en forma eficaz las personas trabajen en equipo. Por lo que los líderes tendrán la capacidad de iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y dirigir a un equipo de trabajo, de forma eficaz y eficiente. (1995:215).

2.3 La Motivación

La motivación es una herramienta útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y además las hagan con entusiasmo, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Lussier y Achúa comentan que la motivación:

“Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. El auténtico líder es el que sabe motivar; el buen empresario, director, jefe con los mejores conocimientos, con los mejores equipos de trabajo, si no sabe motivar a su personal, está condenado a ser mejorado por la competencia. (2002:133).

Actualmente las organizaciones se ven sometidas a crecientes presiones para mejorar su calidad, eficiencia y eficacia; la capacidad de las empresas para desarrollar las habilidades, conocimiento y mejores prácticas de su personal, puede determinar la calidad de sus servicios.

2.3.1 La motivación intrínseca y extrínseca

La motivación es analizada desde dos perspectivas a nivel empresarial, desde una interna y otra externa que impulsan al trabajador a desarrollar sus capacidades influenciadas por diferentes aspectos. La motivación intrínseca y extrínseca son dos factores que determinan el porcentaje del desarrollo de las diferentes habilidades y conocimientos del empleado en su lugar de trabajo.

2.3.1.1 Motivación intrínseca

En cuanto a la motivación intrínseca, Ambrose comenta:

Es conocido que los individuos buscan algo más en sus trabajos que las compensaciones extrínsecas, valorando factores como un ambiente de trabajo en el que puedan poner en práctica sus capacidades y colaborar con gente interesante para poder trabajar en una atmósfera de respeto mutuo (1996:91).

La motivación intrínseca, así considerada, no solo tiene como impulsador una satisfacción financiera, Tampoe comenta que:

Los individuos con elevados niveles de educación y habilidades especializadas, a la hora de combinarlas para solucionar problemas y responder a nuevos desafíos, están más motivados por factores tales como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea y no tanto por recompensas financieras. (1993:244).

Es por ello que al hacer una estudio sobre el coaching como herramienta para el desarrollo organizacional de una empresa, la motivación intrínseca debe de estar no solo enfocada a cuestiones remunerativas.

Ryan y Deci señalan que:

El sentimiento de superación y desarrollo de habilidades y destrezas dentro de una empresa no mejorará la motivación intrínseca a menos que venga acompañada de cierto grado de autonomía funcional, que le permita al empleado realizar las gestiones con libertad y objetividad, sin que sienta la presión de un líder que se entromete en todo lo que realiza, para que puedan desarrollar autoconfianza y mejore su rendimiento. (2000:266).

La independencia en las funciones del empleado fomentará la libertad y objetividad en la toma de decisiones que tienen relevancia en el trabajo que realiza. Para los autores Swieringa y Wierdsma:

Un beneficio más de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciendo el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas en sus lugares de trabajo (1992:290).

Un empleado motivado, tendrá mayor interés en las metas y objetivos de la empresa. En ese mismo sentido Senge comenta:

Del mismo modo la motivación intrínseca contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, fomenta el desarrollo personal y el interés por lo que se hace; por lo que la motivación desde una perspectiva de coaching, ayuda a encontrar líderes naturales dentro del equipo de trabajo, explorarlos y analizarlos para observar cómo influyen en su conducta dentro de la organización, eliminando aspectos negativos y creando nuevos modelos que funcionen mejor (Senge, 1990:201).

En función de lo expuesto, se puede afirmar que la motivación intrínseca puede desempeñar varias funciones según Lucas y Ogilvie: “en el proceso de transición de conocimiento, por una parte, ser una recompensa del proceso de sí mismo y, por otra parte, promover la promoción del individuo en el proceso de transmisión del conocimiento” (2006:163).

Sin dejar por un lado la motivación intrínseca mediante las recompensas monetarias, ésta es fundamental cuando el empleado es motivado desde una perspectiva acentuada en el valor humano, donde se sienta importante y capaz de desarrollar bien sus funciones laborales.

2.3.1.2 Motivación extrínseca

Para Bartol y Srivastaba:

Existe una relación positiva entre la motivación extrínseca y la transmisión de conocimiento, donde los empleados necesitan sentir que la organización les proporciona algo concreto y valioso, que les permite mejorar su calidad de vida, no simplemente pertenencia y reconocimiento. Varias organizaciones han diseñado sistemas de recompensas para fomentar que los empleados compartan y adquieran conocimientos para luego aplicarlos en su lugar de trabajo. (2002:299).

En consecuencia, según Scarpello y Jones: “los empleados que se sientan adecuadamente recompensados permanecerán en la organización periodos de tiempo más prolongados, y crearán y transmitirán conocimiento entre ellos, lo que conlleva una mejora de su rendimiento (1996:99).

Para los autores Bartol y Srivastaba las retribuciones tienen un papel importante en la motivación de los empleados:

Por lo que las recompensas también desempeñan un papel en los mecanismos que favorecen compartir conocimiento entre los compañeros de trabajo, en el sentido que la justicia compensatoria ayuda a desarrollar confianza en el individuo, el equipo de trabajo y la organización en general (2002:302).

En relación al concepto citado en el párrafo anterior, Hansen, Smith y Hansen sugieren que:

“La motivación extrínseca puede llevar a los empleados a ejecutar mejor sus gestiones laborales, valorada como una poderosa herramienta para orientar el comportamiento de los empleados y favorecer su participación en la organización porque cualquier trabajador se preocupa por satisfacer sus necesidades financieras para mantener un adecuado nivel de vida. (2002:256).

Por lo tanto, si están satisfechos con las recompensas extrínsecas que proporciona la organización, serán más productivos y creativos, capaces de asumir la iniciativa y, en última instancia, preparados y dispuestos a realizar el trabajo como motivación y entusiasmo en el alcance de las metas institucionales.

2.4 Definición del coaching

Lussier (2002:89) comenta que: “el coaching es la metodología que pretende dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño, explorando las fortalezas del empleado y reduciendo sus debilidades, desarrollando sus capacidades, así como mejorar la calidad de vida del mismo.”

El coaching comprende conceptos, procesos, estructuras, herramientas, así como la medición y exploración de la parte intrínseca de los empleados con el objetivo de poder desarrollar las habilidades y optimizar sus capacidades, satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo con los compromisos institucionales con el objetivo de motivar el alcance de las metas institucionales.

Zeus y Skiffington indican que:

El coaching es una conversación, un dialogo, en el que un coach (tutor) y un coachee (pupilo) interactúan en un intercambio dinámico para conseguir metas, mejorar el rendimiento y proyectar al pupilo hacia un mayor éxito de desempeño dentro de la organización. (2002:127).

Para Díaz y Zavala (2008:27) el coaching: “constituye una herramienta fundamental en el apoyo y desarrollo de líderes organizacionales, quienes influyen de manera importante el cambio cultural, el mejoramiento del clima y de esta manera la efectividad de la organización.”

Siguen comentado los autores Díaz y Zavala (2008:27) que: “Dicho de otras maneras, a través del coaching se busca aumentar la eficacia de los líderes y del equipo de trabajo, dirigida a mejorar y desarrollar habilidades de los miembros de una organización de acuerdo al rol que asumen en la misma.”

Useche lo define como:

Una técnica para potenciar el manejo eficiente de los recursos humanos, herramienta altamente utilizada por las organizaciones que buscan el mejoramiento del desempeño de sus empleados y procesos, así como el rendimiento del sistema completo, considerando al coaching como la mejor alternativa para ello. (2004:145).

2.5 Clasificación del coaching

Es posible identificar distintos tipos de coaching de acuerdo al fin que se persigue, para lo que interesa en la presente investigación, se analizarán a continuación tres tipos de coaching.

2.5.1 Coaching personal

Según el autor Useche:

El coaching personal es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. En este proceso el coach ayuda a las personas a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones afectivas, etcétera, y a ponerse en camino para alcanzarlas (2004:152).

El coaching personal pretende fortalecer las capacidades individuales para que el trabajador desarrolle el potencial necesario y que de esta manera, se alcancen las metas institucionales y personales. En ese sentido, Useche comenta:

El coaching individual o personal se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional de manera particular, ayudando a que el coachee sea consciente de sus insuficiencias para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos (2004:164).

2.5.2 Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo, siendo un coaching individual, se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad en los distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos.

Al respecto, los autores Díaz y Zavala indican: “El coaching ejecutivo es un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional y personal del gerente o líder, realizado de una forma óptima y correcta, mediante una profunda transformación en sus múltiples facetas profesionales y personales” (2008:45).

A diferencia del coaching personal, el ejecutivo pretende fortalecer capacidades de los líderes de la empresa, con el objetivo de que se alcancen las habilidades necesarias para llevar al equipo de trabajo al lograr las metas institucionales.

Los autores Díaz y Zavala comentan al respecto:

El coaching ejecutivo es una de las herramientas más poderosas para producir cambios e incrementar la productividad de la gerencia, en beneficio propio y de la organización, actuando sobre las áreas que en acuerdo entre la empresa, el coach y el líder o gerente identifican de máximo interés. (2008:47).

2.5.3 Coaching organizacional

“El coaching organizacional es una metodología dirigida a la capacitación de todo el equipo de trabajo de una empresa por medio del coach, el cual fortalece las habilidades, destrezas y capacidades tanto a nivel individual como colectivo” (Zeus y Skiffington, 2002:157).

Cook (2000:75) determina los beneficios del coaching organizacional, indicando que el mismo:

- ✓ Ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados. Es importante entender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas.
- ✓ Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño. Si los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima hay que averiguar la razón. Lo primero que hace un buen coach es escucharlo; así es más probable que se obtenga un diagnóstico correcto y logre la colaboración del trabajador para llegar a la solución.

- ✓ Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio. No se debe de pasar por alto todas las alternativas que pueden llegar a solucionar el desempeño deficiente.
- ✓ Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento. Haciendo que los empleados se involucren en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño, manteniendo una mente abierta a todas las soluciones posibles.
- ✓ Ayuda a corregir el comportamiento negativo. Reuniéndose con los actores y analizando la situación.
- ✓ Fomenta relaciones laborales productivas. A medida que se aplican las técnicas del coaching en el lugar de trabajo, se nota un mejor desempeño de los trabajadores y una mejor colaboración.
- ✓ Centra su atención en brindar asesoría. El coaching puede ser un consejero para cualquier trabajador que busque o esté abierto a recibir sus consejos. El coaching debe guiar a las personas a través de los obstáculos.
- ✓ Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. Facilitando oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo.
- ✓ Estimula comportamientos de auto-coaching. Cuando se brinda asesoría a un empleado para enfrentar un desafío le enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro.
- ✓ Mejora el desempeño y la actitud. Al permitir que los empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en su trabajo, mejorarán su actitud de modo que ningún seminario, charla o libro de autoayuda podrá hacerlo.

Vecino (2010:88) comenta que: “las organizaciones someten a todo su personal a sesiones y programas de coaching con la esperanza de encontrar una solución rápida a los problemas de gestión y desempeño, procurando elevar la productividad y mejorar los procesos administrativos.”

El coaching pretende mejorar el desempeño laboral, enfocándose en lograr el alcance de los objetivos y la eficiencia de las metas establecidas, mediante la satisfacción y motivación de su personal, cualquiera que sea su nivel, comprometiéndolos y fortaleciendo la identidad con la empresa para alcanzar la competitividad empresarial.

2.6 Aplicación del coaching organizacional

La aplicación del coaching organizacional depende de las circunstancias y necesidades de cada institución; Rodríguez comenta (2008:95) “que para su implementación se deberá realizar un estudio sobre los objetivos y metas institucionales y determinar en qué forma el coaching sería un medio para alcanzarlos.”

Ravier (2010:37) comentan:

Es importante determinar los principios con los cuales se regirá el coaching, tanto a nivel personal, como a nivel ejecutivo o empresarial, rigiéndose por un medio de un código de ética con el cual se limitará a aplicar los estatutos y procesos del coaching, debido a que el mismo obtendrá información importante y confidencial de cada uno de los empleados de la organización.

El coaching es una herramienta importante en la capacitación del personal de una empresa, por ello es primordial que la misma siga lineamientos éticos y principios fundamentales para que los objetivos tengan un alcance pleno, donde los trabajadores y líderes fortalezcan sus capacidades.

Cummings y Worley (2007:233) indican que:

El enfoque y aplicación del coaching debe de realizarse regularmente en los empleados, para darle seguimiento a las metas establecidas y los alcances realizados durante la capacitación y después de la misma, y que no se abandone al empleado en el proceso de conocimiento y aplicación de lo aprendido en el lugar de trabajo.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, donde se describen situaciones importantes que reflejan la realidad de las personas, grupos, y organización dentro de una empresa, las cuales se someten al análisis.

3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación utilizados son las personas que están en relación de dependencia a nivel general, tomando las muestras de cada unidad administrativa y operativa de la empresa.

- Personas
 - ✓ Gerente administrativo (1)
 - ✓ Gerente de recursos humanos (1)
 - ✓ Personal administrativo (15)
 - ✓ Personal operativo (15)
- Unidad de análisis
 - ✓ Programa de capacitación actual
 - ✓ Competencias
 - ✓ Cumplimiento de metas
 - ✓ Conocimiento teórico
 - ✓ El coaching
 - ✓ Desarrollo organizacional

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

A continuación se describen los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación.

- Guía de entrevista dirigida al gerente administrativo de la empresa Tienda Salvador S.A. Morales, Izabal.

Guía elaborada con diez (10) preguntas abiertas, en donde se determinó si las capacitaciones que se implementan al personal de la empresa, cumplen con los objetivos y metas institucionales. Ver anexo (3).

- Cuestionario dirigido a los trabajadores del departamento administrativo y operativo.

Cuestionario elaborado con diez (10) preguntas abiertas que ayudó a determinar el grado de motivación, formación y de aplicación en los lugares de trabajo después de las capacitaciones recibidas para su formación. Ver anexo (4).

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de esta tesis se considera de tipo mixto, debido a que la recopilación de la información se hizo mediante el trabajo de campo y la investigación documental. Se utilizó de soporte las diferentes consultas de libros de texto, realizándose además visitas a la empresa para llevar a cabo entrevistas, cuestionarios y métodos de observación.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo.

Resultados del cuestionario dirigido al gerente administrativo y gerente de recursos humanos de la empresa Tienda Salvador S.A.

Tabla No. 1
Programa de capacitación

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Los resultados indicaron que existe un programa de capacitación para el personal administrativo y operativo pero que el mismo necesita actualizarse para poder crear en el los colaboradores mayor motivación y que el desempeño pueda realizarse con mayor optimismo.

Tabla No. 2
Elaboración de un nuevo programa de capacitación

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas indican que si es necesario crear un nuevo programa de capacitación para el personal de la empresa que no solo lo forme teórica y técnicamente sin no que se incluya en las mismas, fases donde se puedan escuchar las inquietudes y necesidades de los colaboradores.

Tabla No. 3

Seguimiento al programa de capacitación

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de las encuestas indican que la empresa no le da seguimiento al desempeño de las capacidades que se pretendieron desarrollar en el personal capacitado, lo que limita realizar un análisis integral sobre los efectos y resultados de la capacitación.

Tabla No. 4

La figura del coaching en las capacitaciones

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas indicaron que la figura del coaching en las capacitaciones fomentaría la motivación y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores, impulsando sus esfuerzos para el alcance de las metas de la organización.

Tabla No. 5

El grado de satisfacción del personal

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

Con la figura del coaching se podrían conocer las necesidades del personal en cuanto a las capacitaciones, debido a que se obtendría información relevante para conocer las necesidades laborales y personales de los trabajadores y desde ese punto incentivarlos para alcanzar las metas.

Tabla No. 6

Reconocimiento del personal por el logro de metas

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que si se le da seguimiento a las capacitaciones se podría implementar en el programa de incentivos, el reconocimiento del personal según los resultados de las metas y el cumplimiento de los programas de formación.

Tabla No. 7

Disminución de la rotación del personal

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	1

Fuente: elaboración propia.

Los resultados demuestran que según las gerencias si se tiene una capacitación mediante la figura del coaching, se podría disminuir la rotación en el personal debido a que los trabajadores podrían recibir no solo una formación laboral, sino que también se buscaría la satisfacción y motivación de acuerdo a sus necesidades.

Tabla No. 8

Medición del desempeño laboral

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Las gerencias indican que las capacitaciones deberían integrar una fase de seguimiento para medir el desempeño de los trabajadores, debido a que se medirían los resultados de la capacitación, con los efectos de los resultados alcanzados.

Tabla No. 9

Motivación del personal

Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Las gerencias indican que un buen programa de capacitación donde se escuche a los trabajadores y se promuevan la satisfacción de sus necesidades e inquietudes, fomentaría la motivación del personal y bajaría el índice de rotación.

Tabla No. 10

El desarrollo organizacional

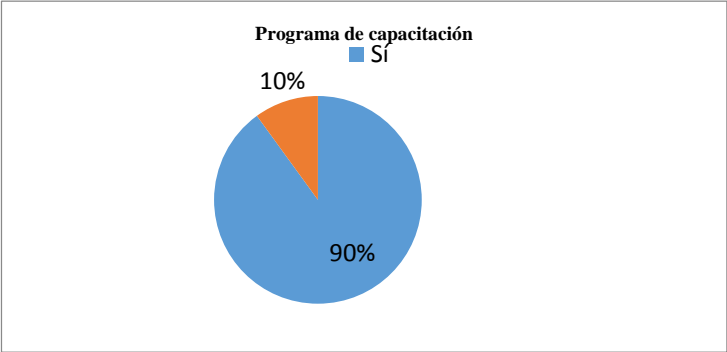
Opción de Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Las gerencias indican que un buen programa de capacitación con la figura del coaching ayudaría al desarrollo organizacional de la empresa, fortaleciendo las bases del crecimiento del personal y de la institución.

Resultados obtenidos por medio del cuestionario realizado a los trabajadores administrativos y operativos de la empresa Tienda Salvador S.A.

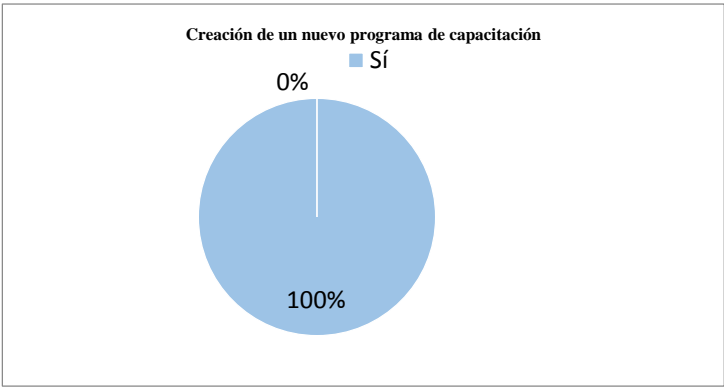
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia.

En base a la información obtenida, se puede determinar que el 90 % del personal de la empresa afirma que el actual programa de capacitaciones no se ha modificado desde que ingresaron a la empresa.

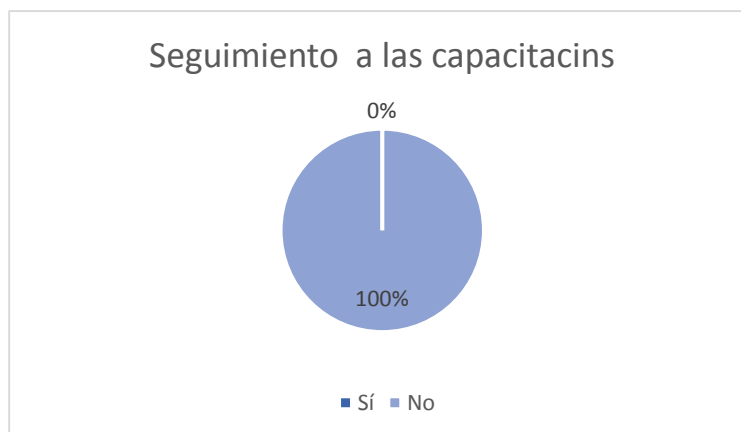
Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, el 100% comenta que sería necesaria la creación de un nuevo programa de capacitación orientada a la formación del personal y que a su vez promueva la motivación de los trabajadores.

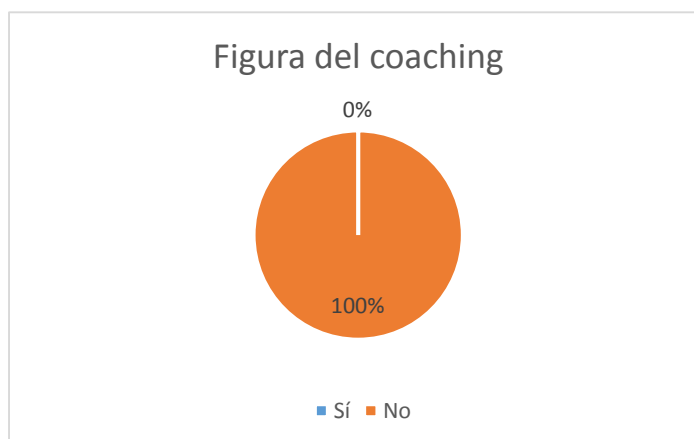
Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia.

Los empleados indicaron que la empresa no le da seguimiento a las capacitaciones por lo que no se puede evaluar si el empleado ha aplicado el conocimiento teórico y técnico de lo aprendido en su formación.

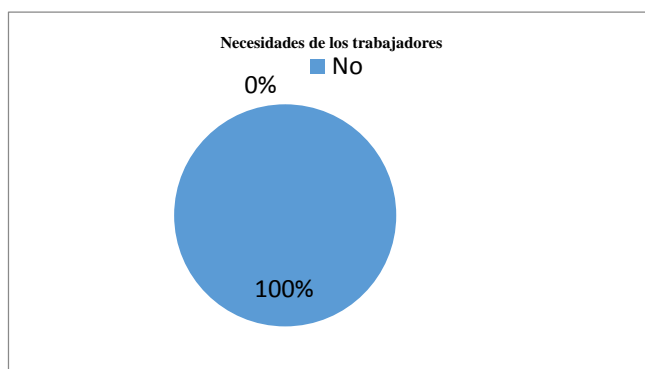
Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que los empleados desconocen la figura del coaching y que la implementación de algo nuevo podría incentivar el desempeño de los trabajadores.

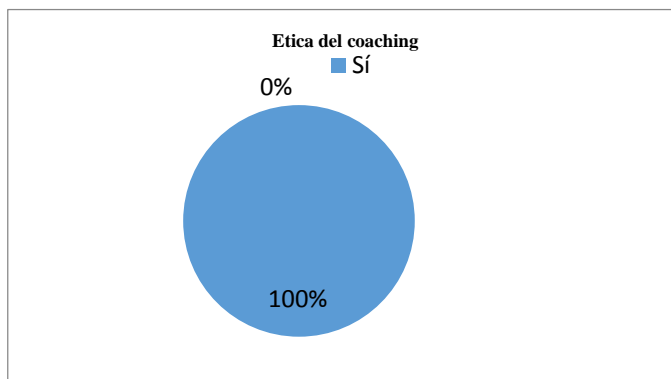
Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos, los trabajadores comentan que las capacitaciones están orientadas a la formación teórica y técnica del empleado, y que en ninguna fase de la misma, se le pregunta a los capacitados sobre sus necesidades e inquietudes.

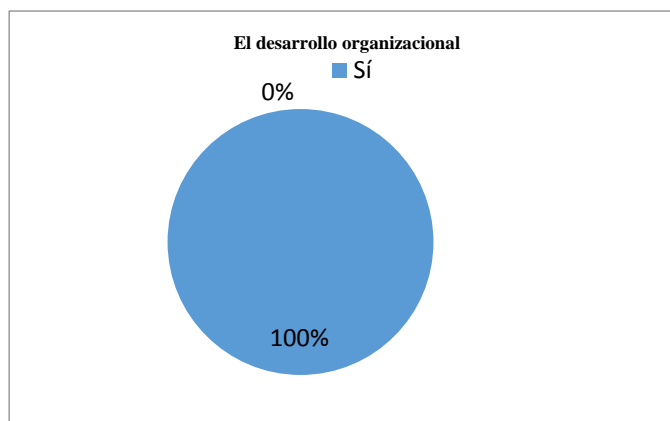
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia.

Los resultados comentan que si la persona que los capacita, pretenderá obtener información personal de los mismos, debe ser una persona confiable que cumpla con estándares morales y éticos.

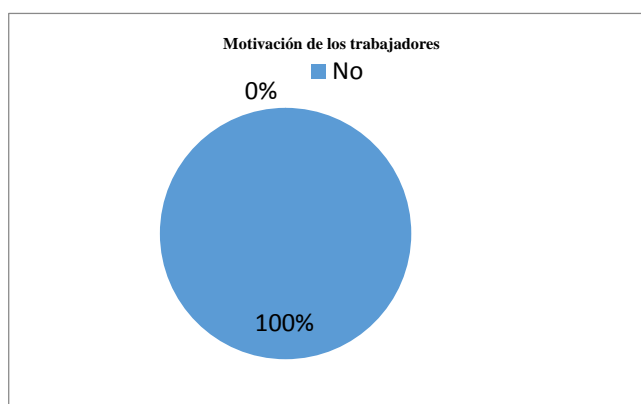
Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia.

Para los empleados el desarrollo organizacional es fundamental para el crecimiento de la institución y que a la vez el trabajador obtenga los beneficios económicos y la motivación que necesita.

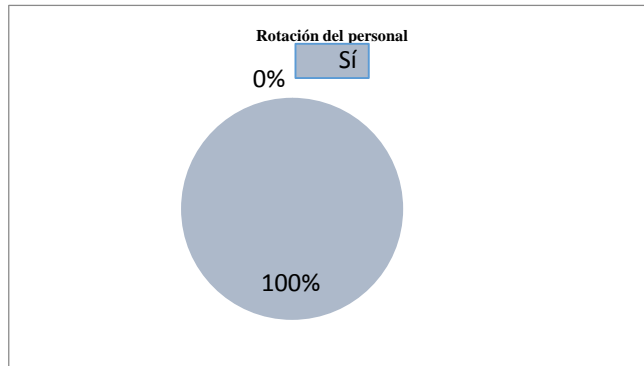
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia.

Los trabajadores comentan que la motivación es un factor importante para incentivar el alcance de las metas personales y de equipo, por lo que cualquier programa de promueva y active el desempeño laboral, fomentará el alcance de las metas; que en la actualidad no sucede con el programa de capacitación.

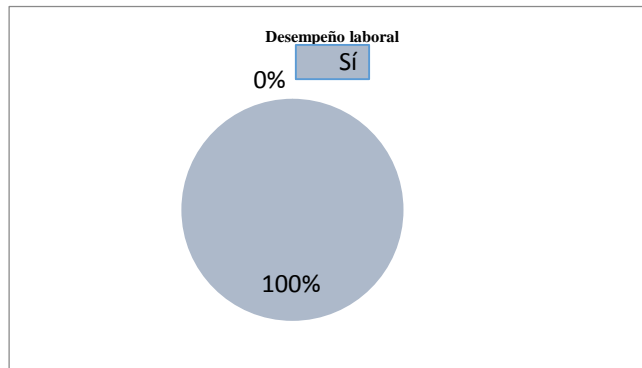
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia.

Según datos obtenidos del personal encuestado, la rotación del personal se deriva a que la empresa no satisface las necesidades personales y laborales, por lo que los trabajadores se desmotivan y deciden desertar de la empresa.

Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de las encuestas, los trabajadores determinaron que sí sería beneficioso para los empleados y la organización que las capacitaciones no solo incorporaran una formación para mejorar las funciones, sino también integrara beneficios a corto, mediano y largo plazo que motivaría el alcance de resultados y un mejor desempeño laboral.

Diseño de investigación

4.2 Programa de actividades de investigación

La entrevista fue dirigida al gerente general y gerente de recursos humanos de la empresa Tienda Salvador, S.A., la cual consta de 10 preguntas, se realizó con el propósito de:

- Determinar si en la actualidad se efectúan capacitaciones para el personal administrativo y operativo de la empresa.
- Verificar si el programa de capacitación cumple con las necesidades extrínsecas e intrínsecas para la formación integral de los trabajadores.
- Determinar el motivo por el cual existe un índice de rotación considerable del personal administrativo y operativo de la empresa.
- Identificar si existe una fase en las capacitaciones donde se escuchan las necesidades e inquietudes del personal con el objetivo incentivar y motivarlos para que logren alcanzar los objetivos institucionales.

Así mismo, se realizó un cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo de la empresa Tienda Salvador, S.A.:

- Establecer si el personal de la empresa se siente satisfecho con el actual programa de capacitaciones.
- Conocer las opiniones del personal administrativo y operativo en cuanto a incorporar o mejorar el actual programa de capacitaciones con el objetivo de fomentar la motivación y el desarrollo organizacional de los trabajadores.

- Definir el motivo por el cual el personal administrativo y operativo de la empresa Tienda Salvador S.A. ha sufrido un considerable índice de rotación de personal.
- Conocer en forma general la satisfacción personal en general de la empresa Tienda Salvador S.A.

Posteriormente de realizar un análisis de resultados se realizaron los hallazgos encontrados y se confrontan con los autores que han escrito sobre el tema.

Vecino (2010:88) comenta que “las organizaciones someten a todo su personal a sesiones y programas de coaching con la esperanza de encontrar una solución rápida a los problemas de gestión y desempeño, procurando elevar la productividad y mejorar los procesos administrativos.”

Las organizaciones pretenden mediante la figura del coaching, realizar un programa de capacitaciones con la finalidad de poder generar un desarrollo organizacional que no solo tenga como objetivo la formación del personal, sino también de fomentar la productividad y mejorar los procesos administrativos mediante la motivación y satisfacción de sus necesidades.

El coaching pretende mejorar el desempeño laboral, enfocándose en lograr el alcance de los objetivos y la eficiencia de las metas establecidas, mediante la satisfacción de las necesidades de su personal, cualquiera que sea su nivel, comprometiéndolos y fortaleciendo la identidad con la empresa para alcanzar la competitividad empresarial.

Rodríguez comenta (2008:95) “que para su implementación se deberá realizar un estudio sobre los objetivos y metas institucionales y determinar en qué forma el coaching sería un medio para alcanzarlos.”

La figura del coaching pretende incorporar en las capacitaciones el fomento del compromiso e identificación del personal hacia la organizacional, y estas deberán procurar el impulso y alcance de las metas de la institución.

Ravier (2010:37) comentan:

Es importante determinar los principios con los cuales se regirá el coaching, tanto a nivel personal, como a nivel ejecutivo o empresarial, rigiéndose por un medio de un código de ética con el cual se limitará a aplicar los estatutos y procesos del coaching, debido a que el mismo obtendrá información importante y confidencial de cada uno de los empleados de la organización.

El coaching es un proceso en el cual el coach no solo deberá formar en capacidades técnicas y teóricas al personal de la institución, sino también éste tendrá la responsabilidad de cumplir con estándares morales y éticos debido a la información personal que obtendrá de los trabajadores de la empresa, por tanto, la información solamente servirá para mejorar su desempeño laboral y no para tomar represalias o difundir la información a personas que no tengan la competencia para conocerla.

Cummings y Worley (2007:233) indican que:

El enfoque y aplicación del coaching debe de realizarse regularmente en los empleados, para darle seguimiento a las metas establecidas y los alcances realizados durante la capacitación y después de la misma, y que no se abandone al empleado en el proceso de conocimiento y aplicación de lo aprendido en el lugar de trabajo.

Las capacitaciones mediante la figura del coaching pretenden ser un programa de capacitaciones con seguimiento en cuanto al desempeño y el cumplimiento de las demandas de los trabajadores, ya que ambas se interrelacionan en la motivación y el alcance de las metas impuestas por la organización.

Capítulo 5

5.1 Propuesta de solución de la problemática.

El recurso humano es el potencial o capital indispensable y más importante para las empresas; en él, se establecen los parámetros, normativas, directrices necesarias para alcanzar las metas y objetivos institucionales, por lo que una gestión adecuada de parte de la gerencia de recursos humanos en relación al reclutamiento y capacitación del personal de trabajo, tendría como resultado y efecto, un mayor rendimiento para la organización.

La figura del coaching representa una buena oportunidad de desarrollo empresarial basado en un proceso de capacitación integral que busca no solo mejorar la capacidad técnica y teórica del personal de trabajo, sino que también se espera que éste se sienta cómodo y motivado en su área de trabajo, lo que ayudará a seguir las instrucciones gerenciales para el alcance de metas personales y en equipo.

Esto se espera debido a que una capacitación basada en la figura del coaching tiene como finalidad conocer las necesidades intrínsecas y extrínsecas del trabajador, proporcionando información importante que tendrá como resultado la aplicación de políticas laborales para satisfacer sus necesidades e inquietudes, procurando de ésta manera la motivación necesaria del colaborador que tendrá como efecto un mejor rendimiento.

La capacitación del recurso humano es parte de las políticas y estrategias empresariales. En la actualidad las empresas saben que no solo es necesario capacitar al personal de manera teórica y práctica debido a que el rendimiento no solo depende de sus conocimientos en la gestión de sus obligaciones, sino también de la satisfacción personal que deviene de parte de la empresa en cumplir con sus necesidades laborales; de esta manera se planta a la empresa Tienda Salvador S.A., las siguientes estrategias:

- Identificar la metodología y técnicas adecuadas con la cual se pueda capacitar eficientemente al personal de la empresa mediante la figura del coaching y de esta manera mejore la satisfacción personal del trabajador y mejore en su rendimiento.
- Verificar los resultados proponiendo en la metodología, las prácticas que deberá realizar la Gerencia de recursos humanos para evaluar los resultados de acuerdo a lo que se espera de las capacitaciones con la figura del coaching.
- Proporcionar la aplicación del coaching en sus capacitaciones con la finalidad de fomentar el desarrollo organizacional en la empresa Tienda Salvador, S.A.

5.2 Producto a entregar

Después de realizada la investigación en la empresa Tienda Salvador, S.A. y analizar los resultados obtenidos, se propone a la institución entregar una “metodología adecuada para las aplicación de la figura del coaching en las capacitaciones y que de esta manera se alcance un desarrollo organizacional en la empresa”.

5.3Objetivos

5.3.1 Objetivo general

Elaborar una programación adecuada que incorpore en las capacitaciones las figura del coaching con el objetivo de alcanzar un adecuado desarrollo organizacional en la empresa Tienda Salvador, S.A.

5.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Incorporar una nueva metodología que implemente la figura del coaching en las capacitaciones en el personal de la empresa Tienda Salvador, S.A. para verificar la efectividad de las mismas.
- ✓ Proporcionar por medio de la implementación de un manual de aplicación para las capacitaciones mediante la figura del coaching en la empresa Tienda Salvador, S.A., con el objetivo de alcanzar el desarrollo organizacional.

✓ Determinar mediante el seguimiento del manual, los resultados que traerían efectos positivos para el personal y la empresa.

- Recursos

- ✓ Humanos

Se presentará un manual para la aplicación de la figura del coaching en las capacitaciones del personal de Tienda Salvador S.A. el cual se entregará a la gerencia de Recursos Humanos quien se encargará de su análisis y aprobación.

- ✓ Materiales

Para la creación del manual de capacitación mediante la figura del coaching se necesitan útiles de oficina, como hojas de papel bond, impresora, tinta para impresora, computadora, formularios, lápices, lapiceros y el empastado del manual.

- ✓ Físico

El proceso de aplicación de las capacitaciones mediante la figura del coaching para el desarrollo organizacional se realizará en las instalaciones que la empresa Tienda Salvador S.A.

- ✓ Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta incluye los siguientes gastos:

Presupuesto de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad Utilizada	Precio unitario en quetzales	Costo total en quetzales
Resmas de papel bond	Impresión del documento	2	45.00	90.00
Cartuchos de tinta	Impresión del documento	2	155.00	310.00
Alimentación	Refacción en intermedio del curso	300	25.00	7,500.00
Diplomas	Reconocimiento por la aprobación del curso	40	5.00	200.00
Viáticos	Cancelación de viáticos al personal que crea el instructivo	10	1500	1,500.00
TOTAL				9,600.00

Fuente: elaboración propia.

Firmas de aceptación: Aceptaron las partes los puntos arriba indicados, por lo tanto se firma la presente propuesta de aceptación, en el municipio de Morales, a los 03 días del mes de octubre del año 2015.

(f) 

Evelin Rebeca Bautista Sajqui

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala

/Extensión Puerto Barrios

(f) 


Gerente General

Tienda Salvador, S.A.

Mediante la figura del coaching se pretenden evaluar conocimientos, actitudes y habilidades de los empleados de la empresa Tienda Salvador para mejorarlos, con lo cual se llevará a un mejor nivel de desarrollo organización. Además de su aplicación, la evaluación periódica será la medida en que la estrategia de la metodología mejore o se mantenga.

Objetivo general

Presentar una metodología adecuada para desarrollar las capacidades de los empleados de la empresa Tienda Salvador mediante la figura del coaching con el propósito de mejorar el desarrollo organizacional de la misma, donde se tenga un seguimiento a dicha metodología para establecer los alcances obtenidos.

Objetivos específicos

- ✓ Implementar una metodología que mejore el desarrollo organizacional de la empresa Tienda Salvador para alcanzar mejores resultados organizacionales.
- ✓ Evaluar periódicamente los resultados de la aplicación de la metodología para determinar los alcances en cuanto a los objetivos de la misma.
- ✓ Verificar los resultados obtenidos de la aplicación de la figura del coaching en las capacitaciones para mejorar las habilidades, destrezas y el desarrollo organizacional de los empleados.

Alcance

Este será para todos los empleados que integran el personal de la empresa Tienda Salvador ubicada en el municipio de Morales, del departamento de Izabal, dentro de la cual se realizarán las capacitaciones para alcanzar los objetivos organizacionales de la organización.

Beneficio

- Para la empresa
 - ✓ Que se pueda contar con una adecuada metodología para desarrollar las habilidades, destrezas y organización en el personal de la empresa.
 - ✓ Obtener información importante para posteriormente analizar los resultados y confirmar el alcance y efectos de las capacitaciones por medio de la figura del coaching.
 - ✓ Verificar si se ha alcanzado el desarrollo organización en la empresa para mejorar las metas y objetivos de la misma.
 - ✓ Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el mejoramiento del desarrollo organizacional de sus empleados.

- Para los trabajadores
 - ✓ Que la metodología de capacitación mediante la figura de coaching para mejorar el desarrollo organizacional mejore las competencias de los empleados.
 - ✓ Que se pueda minimizar las debilidades de los empleados mejorando sus habilidades y destrezas para alcanzar los objetivos.
 - ✓ Que mediante la evaluación periódica se establezca el alcance de los objetivos de la metodología para mejorar el desarrollo organizacional.

Análisis administrativo

La implementación

La implementación de una metodología adecuada para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa Tienda Salvador mediante la capacitación por medio del coaching tiene que estar orientada a analizar el alcance y objetivos de la empresa. La gerencia de Recursos Humanos será la encargada de implementar la metodología mediante el coaching, quien tendrá la obligación de realizar las evaluaciones periódicas posteriores.

La aplicación de la metodología dependerá de la importancia que tenga para la empresa el mejoramiento del desarrollo organizacional y que a la vez se mejoren las competencias, habilidades y destrezas de los trabajadores. Dándole seguimiento a la metodología con el propósito de que se mantenga el programa o se mejore, y que no se disminuya o retrotraiga lo alcanzado.

Figura No. 1

Objetivos de la capacitación por medio del Coaching
Mejorar el desarrollo organizacional de la empresa
Alcanzar una actitud positiva
Crecimiento empresarial
Mejorar la identidad con la empresa
Mejorar la comunicación en las diferentes unidades de trabajo
Alcanzar los objetivos institucionales
Automatizar la información
Agilizar los procesos de ventas
Unificar los procedimientos institucionales
Mejorar la relación entre los empleados
Conocer las necesidades de los trabajadores
Unificar los criterios de las diferentes unidades
Documentar los procedimientos para estandarizarlos

Fuente: elaboración propia.

Flujograma del proceso de implementación del programa de coaching para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa Tienda Salvador, S.A.

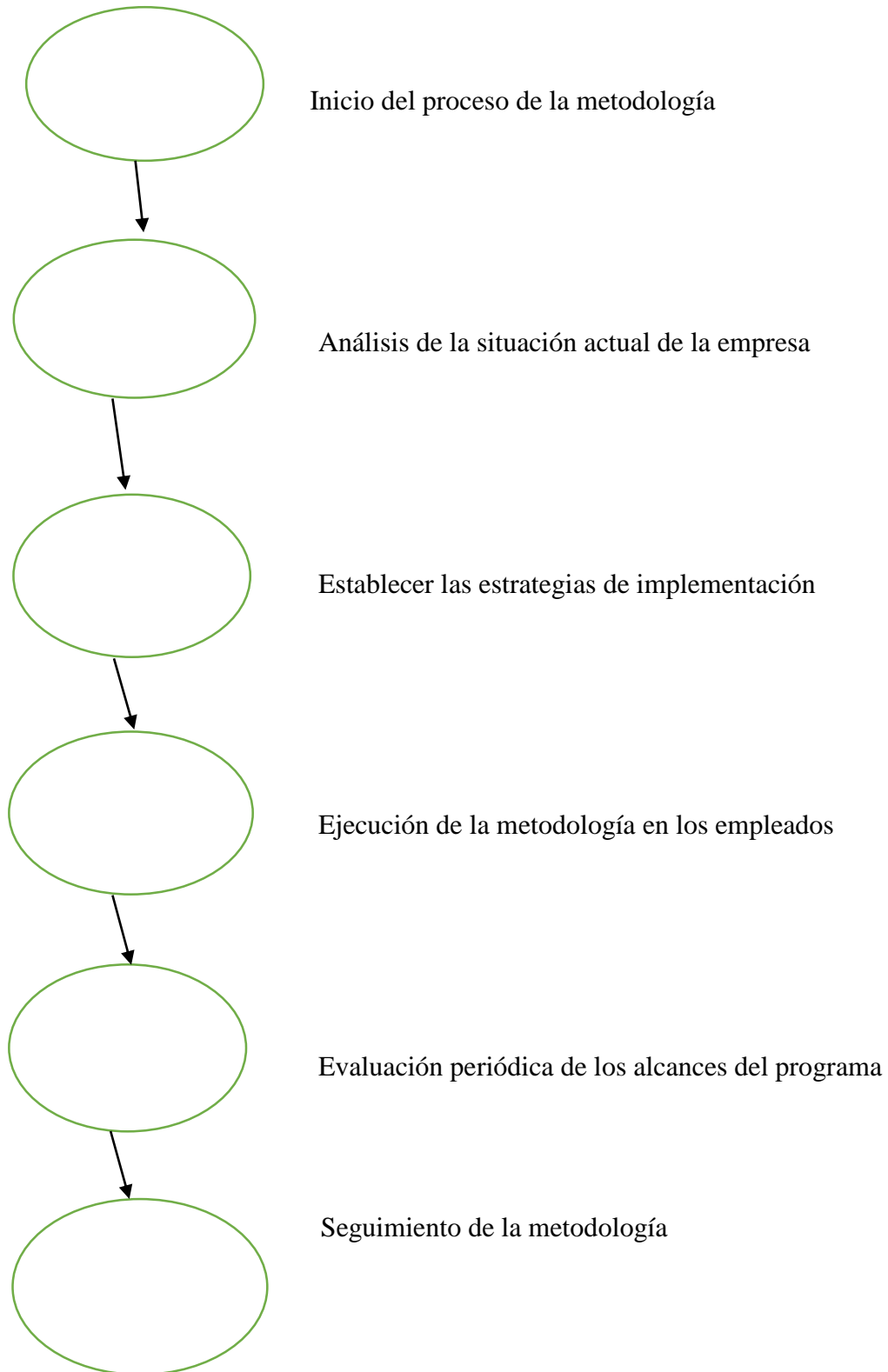


Figura No. 2

PROPUESTA METODOLOGICA COACHING		
Etapa de Planificación	Etapa de Desarrollo	Etapa de análisis y resultados
Fase diagnostica	Fase de ejecución	Fase de evaluación
Fase de preparación	Fase de seguimiento	Fase de análisis
Fase de elección de Coach	Fase de retroalimentación	

Fuente: elaboración propia.

Figura No. 3

SEGUIMIENTO DE LA METODOLOGIA		
Fases del seguimiento	Jefes de unidades Porcentaje	Empleados Porcentaje
1. Se alcanzaron los objetivos de la capacitación mediante la figura del coaching.		
2. Se mejoró el desarrollo organizacional de la empresa con la aplicación de la metodología.		
3. Se lograron las metas y objetivos institucionales que se esperaban con el fortalecimiento de las competencias de los empleados.		
4. Es necesario continuar con la metodología o mejorar algunos aspectos.		

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

1. Actualmente existe un alto índice de rotación en el personal de la empresa Tienda Salvador, S.A. debido a la falta de identidad y desarrollo organizacional, por tanto, el personal ve mejores oportunidades en la competencia.
2. El actual programa de capacitación de la empresa Tienda Salvador, S.A. no cumple con las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos para fortalecer las competencias de los empleados.
3. La empresa Tienda Salvador, S.A. presenta diferentes debilidades y carencias en el programa de capacitación, por tanto no existe un adecuado desarrollo organización que logre alcanzar los objetivos institucionales

Referencias bibliográficas

1. Bartol, K. y Sriravastava, A. (2002). **Fomentar el intercambio de conocimientos: El papel de la organización, sistemas de recompensa.** Estados Unidos: Organization Studies.
2. Chiavenato I. (1993). **Administración de recursos humanos.** Colombia: McGraw-Hill.
3. Cook, Marshall J. (2000). **Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral.** Santafé de Bogotá: McGraw – Hill.
4. Cummings, T. y Worley, C. (2007). **Desarrollo organizacional y cambio.** México: International Thomson Editores.
5. Díaz, R. y Zavala, G. (2008). **Modelo de coaching cognitivo-conductual.** En Acuña, E. y Drucker, P. (1996). *Gerencia para el futuro el decenio de los 90 y más Allá.* (7ª. Ed) Colombia: Editorial Norma.
6. Friedman, Stewart (2008). **Sé un mejor líder, ten una vida más rica.** Estados Unidos: The Guardian.
7. Fuentes, M. (eds.) (2008). **Coaching. Análisis del rol organizacional.** Editorial Universitaria, Santiago.
8. Harris, J. (1995). **Administración de Recursos Humanos.** (7ª. Ed) México: Editorial Limusa, S.A.
9. Hansen, F.; Smith, M. y Hansen R. (2002). **Recompensas y reconocimiento en la motivación de los empleados.** Estados Unidos: Thomson Editores.
10. Lucas, L. y Ogilvie, D. (2006). **Las cosas no son siempre lo que parecen. Como reputaciones, la cultura y los incentivos influyen en la transferencia de conocimiento.** Estados Unidos: The Learning Organization.
11. Lussier y Achua (2002). **Liderazgo.** México: Editorial Thomson Learning.
12. Martínez, M.E. (2003). **Influencia de la Capacitación en el Liderazgo de Supervisores para la motivación de su personal.** Universidad de las Américas. Puebla, México.

13. Murcia, L.F. (2004) **Elementos básicos para el diseño y desarrollo de un Proceso de Coaching en una Empresa.** Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Friedman.
14. Ravier, L. (2010), **Arte y Ciencia del Coaching.** Argentina: Dunken.
15. Rodríguez, G. (2008), **Domine el coaching y potencie su empresa.** Venezuela: Editorial Optima.
16. Ryan, M. y Deci E. (2000). **La autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca.** Estados Unidos: American Psychologist.
17. Scarpello, V., Jones, F., (1996). Why **Justice Matters in Compensation Decision Making,** Journal of Organizational Behavior, 17, p.285-299.
18. Senge, P. (1990). **La quinta disciplina.** New York: Doubleday Public.
19. Stogdill, F. (1996). **Administración del personal y Recursos Humanos.** Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
20. Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992). **La organización que aprende.** Estados Unidos: Addison Wesley Pub. Co.

Anexos

Anexo 1

Evaluación integral

■ Contacto inicial

a) Antecedentes

El 20 de octubre de 1983, el señor Manuel Chitic, constituyó la empresa “Tienda Salvador.” ubicada: en 4ta. avenida 10-12 Zona 1, Morales, Izabal; y cuya finalidad es la venta de materiales de construcción y ferretería en general.

La empresa Tienda Salvador S.A., es una de las empresas que goza de mayor aceptación en el municipio, estableciendo políticas de reclutamiento y capacitación orientados a alcanzar un personal comprometido y con los conocimientos necesarios para la ejecución de sus funciones y obligaciones, aunque en la actualidad no se ha medido esta situación.

Después de 32 años, el señor Manuel Chitic ha logrado implementar y ofrecer una serie de productos de actualidad y de gran calidad, procurando complementar el servicio con buena atención a los clientes, marcando la diferencia entre la competencia.

A medida que la empresa fue creciendo, también fue necesaria la incorporación de nuevas sucursales y el reclutamiento de personal, con el objetivo de poder satisfacer las demandas de los clientes y de esta manera se logre estar más cerca de cumplir con sus necesidades, abasteciendo de igual forma de todos los productos de la agencia central y mantener el stock de los mismos.

Actualmente se cuenta con tres sucursales en diferentes puntos del municipio de Morales, departamento de Izabal, con el objetivo de estar al alcance inmediato de los clientes.

- Misión

Proveer a la población urbana y rural de diversos materiales para la construcción y ferretería en general con los mejores precios, atención eficiente en el servicio y de alta calidad, beneficiando tanto a los clientes como a proveedores y colaboradores; para así destacar con nuestros productos posicionándonos en la preferencia de los clientes.

- Visión

Ser líderes en la comercialización, venta y servicios de calidad en todos los productos ferreteros, así como la mejor opción en el mercado, con una gran variedad de materiales para la satisfacción de nuestros clientes, para ser una empresa eficiente, rentable y socialmente responsable.

- Objetivo general

Satisfacer las necesidades del cliente con la variedad y diversificación de productos en el rubro ferretero con el compromiso de ser líderes en la venta de materiales de construcción.

- Objetivos Específicos

- ✓ Establecerse como una de las mejores empresas que lideran el comercio de los productos de construcción y ferretería en general.
- ✓ Posicionarse en la preferencia de los consumidores por medio de la venta de los productos ferreteros de mejor calidad, proporcionando un servicio con orientación en el cliente.
- ✓ Fortalecer las capacidades del personal en general con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento y así lograr las metas y objetivos institucionales.
- ✓ Expandir el servicio a todo el municipio con el objetivo que a largo plazo se pueda posicionar en todo el departamento.
- ✓ Capacitar con un adecuado programa para desarrollar las habilidades laborales y proporcionar al personal de las herramientas necesarias para que pueda ejercer eficientemente sus diferentes actividades.

- Estrategias

- ✓ Fortalecer la presencia dentro del municipio y darnos a conocer como una empresa con alta credibilidad, eficiente y de calidad.
- ✓ Alcanzar un alto desempeño en todas las funciones laborales.
- ✓ Desarrollar acciones para proveer productos de calidad.
- ✓ Crear estrategias y programas que promuevan incentivos para los clientes.
- ✓ Mejoramiento en las capacidades y desarrollo de habilidades de los empleados
- ✓ Ejecución de programas de disminución de gastos.
- ✓ Mantener un stock de productos de gran variedad y alta calidad para satisfacer las demandas de los clientes.
- ✓ Mantener una adecuada comunicación entre propietario-empleados-clientes.
- ✓ Desarrollar campañas de mercadeo.

- Valores.

- ✓ Manejar nuestros negocios con equidad, integridad y honradez.
- ✓ Identificar las expectativas de nuestros clientes y cumplir nuestros compromisos de manera oportuna a través del trabajo en equipo.
- ✓ Suministrar a nuestros clientes productos confiables a un precio justo.
- ✓ Tratar a nuestros clientes con respeto y empatía procurando ayudarlos a satisfacer sus necesidades mediante un servicio de calidad.
- ✓ Buscar la mejora continua para alcanzar la excelencia.

- Políticas

- ✓ De calidad

Comercializar productos de alta calidad para la construcción buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y comunidad mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos de crédito y cartera, compras y logística y comercialización en puntos de venta; desarrollamos nuestra gestión con excelencia en servicio, contando con la activa participación y apoyo de nuestro talento humano.

- ✓ De gestión de crédito

En cumplimiento con nuestra política de velar por el presupuesto y optimizar los ingresos y el flujo de dinero; nos orientamos, en liderar, coordinar e implementar políticas y estrategias de otorgamiento de créditos, los cuales cumplen con procedimientos diseñados y evaluados por la empresa.

- Base legal

Patente de Comercio, Tienda Salvador S.A. ubicada en el municipio de Morales, del departamento de Izabal. Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, bajo el régimen de contribuyente general afectando los siguientes impuestos: Impuesto Sobre la Renta, Impuesto de Solidaridad e Impuesto al Valor Agregado.



Universidad Panamericana
Sede Puerto Barrios, Izabal
Escuela Normal de Educación Física
Complejo Deportivo, Santo Tomás de castilla, Puerto Barrios, Izabal
Teléfono:5517-6978. Correo: upanabarrios@gmail.com

Puerto Barrios, Izabal 25 de Marzo de 2015

Señor (a):

Ana Chitic,
Gerente General,
Tienda Salvador

Estimado Señor (a) Ana Chitic, es un gusto saludarle de la coordinación de Universidad Panamericana-UPANA-, sede Puerto Barrios, Izabal y desearle éxitos frente a sus labores cotidianas dentro de tan prestigiosa institución.

La presente tiene como fin primordial solicitar de sus buenos oficios, para que se le pueda dar la oportunidad a: **Evelin Rebeca Bautista Sajquí**, estudiante de esta casa de estudios, quien cursa su cierre académico de la carrera de Administración de Empresas, para que realice su **Proyecto de Investigación** para optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas.

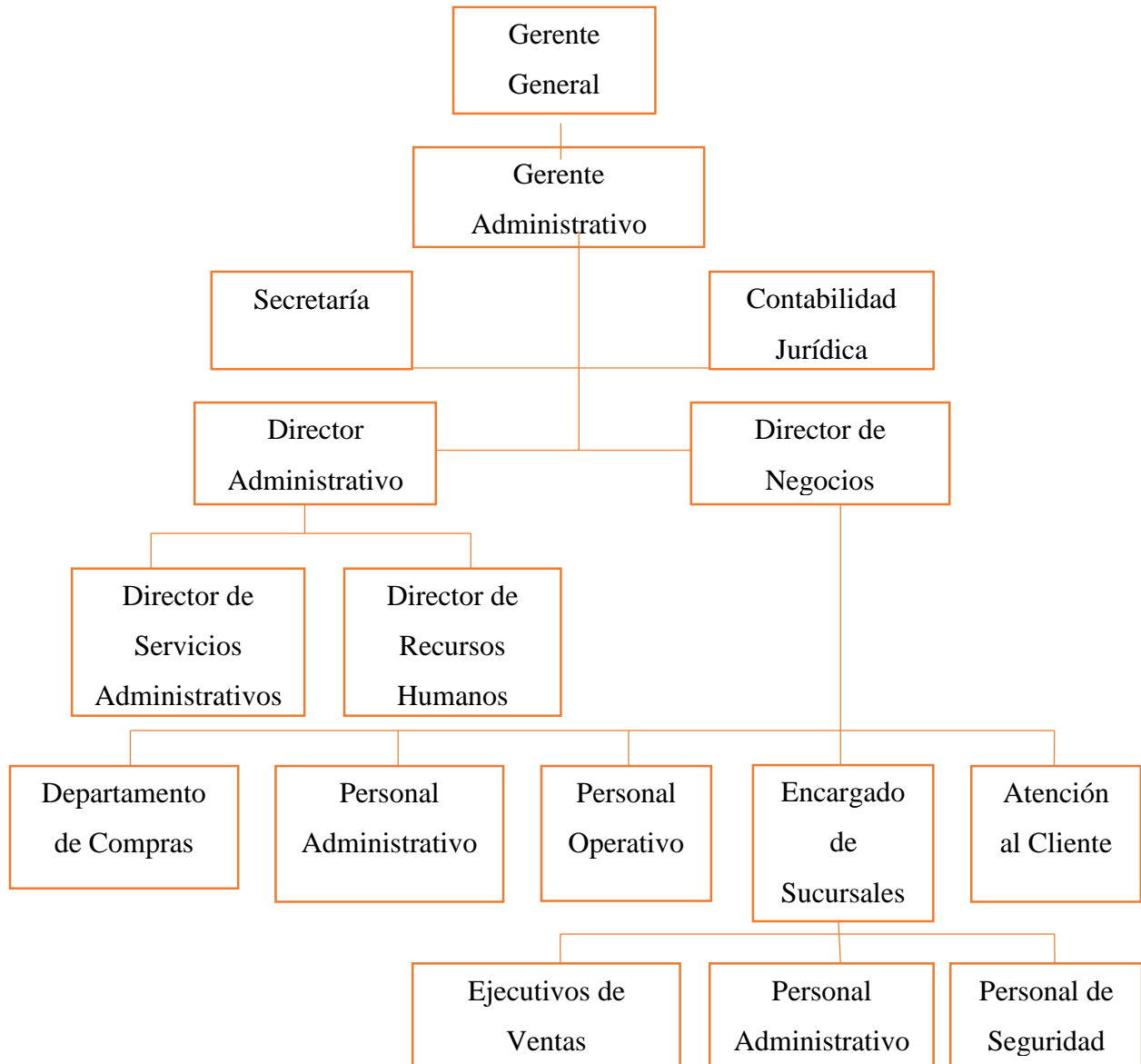
Por lo anterior quedamos agradecidos por la atención a la presente. Atentamente;

Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez
Coordinador Ciencias Económicas
Sede Puerto Barrios


Tienda Salvador
Construcción, Ferretería, Plcos y más...
Calle General Morales, Izabal Tel: 7947-9526 7947-8323
Ana Chitic,
Gerente General.

Figura No. 1

Organigrama de La Empresa Tienda Salvador S.A.



Fuente: recursos humanos.



Instrumentación

Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios Izabal

Licenciatura en Administración de Empresas

Datos generales

1. Nombre de la empresa:

2. Tipo de empresa: _____

3. Fecha de constitución: _____

4. Actividad económica: _____

5. Dirección: _____

6. Teléfono (s): _____

7. E-mail: _____

8. Representante legal: _____

9. Gerente General _____

Captura de información

Fecha: del: _____ al: _____

A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de la empresa Tienda Salvador S.A.

Como estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala, me encuentro realizando la tesis por lo que con el propósito de fundamentar el trabajo de investigación necesito su colaboración en el sentido de responder las siguientes interrogantes.

I. Información empresarial

1.- ¿La empresa Tienda Salvador S.A. se dedica a la venta de productos ferreteros y de construcción?

Sí

No

2.- ¿En la actualidad existe cobertura en otros municipios además de la empresa central ubicada en Morales, Izabal?

Sí

No

3.- ¿Se cuenta con una buena aceptación por parte de la población hacia la empresa en cuanto a la preferencia de productos ferreteros y de construcción que vende?

Sí

No

4.- ¿Existe un adecuado sistema de comunicación entre las diferentes unidades de la empresa?

Sí

No

5.- ¿Se alcanzan los resultados y las metas establecidas por el personal administrativo y operativo?

Sí

No

6.- ¿Se tiene un adecuado programa de capacitación por parte de la empresa para mejorar las capacidades del personal?

Sí

No

7.- ¿Existe un programa de seguimiento para establecer los alcances de las capacitaciones y el cumplimiento de metas?

Sí

No

8.- ¿Existe cooperación institucional para una mejor aplicación de las fases de operación en los diferentes equipos de trabajo?

Sí

No

9.- ¿Se ha manifestado un índice de rotación considerable que afecte a la empresa?

Sí

No

10.- ¿Se promueve mediante las capacitaciones el desarrollo empresarial y el compromiso de los trabajadores hacia la organización?

Sí

No

Gracias por su colaboración



Recopilación de la información

Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios Izabal

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Universidad Panamericana de Guatemala

Datos generales

1. Nombre de la empresa: Tienda Salvador S.A.
2. Tipo de empresa: sociedad anónima, S.A
3. Fecha de constitución: 20 de abril de 1,983
4. Actividad económica: venta de materiales de construcción y ferretería.
5. Dirección: 4ta avenida 10-12 zona 1, Morales, Izabal
6. Teléfono (s): 7947 7779
7. E-mail: tdasalvador_83@hotmail.com
8. Representante legal: Ana Chitic.
9. Gerente General: Ana Chitic.

Captura de información

Fecha del: 7/03/2015 al: 21/03/2015

A cargo de: Evelin Rebeca Bautista Sajqui



Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de la empresa Tienda Salvador S.A.

Como estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala, me encuentro realizando la tesis por lo que con el propósito de fundamentar el trabajo de investigación necesito su colaboración en el sentido de responder las siguientes interrogantes.

I. Información empresarial

1.- ¿La empresa Tienda Salvador S.A. se dedica a la venta de productos ferreteros y de construcción?

Sí

No

2.- ¿En la actualidad existe cobertura en otros municipios además de la empresa central ubicada en Morales, Izabal?

Sí

No

3.- ¿Se cuenta con una buena aceptación por parte de la población hacia la empresa en cuanto a la preferencia de productos ferreteros y de construcción que vende?

Sí

No

4.- ¿Existe un adecuado sistema de comunicación entre las diferentes unidades de la empresa?

Sí

No

5.- ¿Se alcanzan los resultados y las metas establecidas por el personal administrativo y operativo?

Sí

No

6.- ¿Se tiene un adecuado programa de capacitación por parte de la empresa para mejorar las capacidades del personal?

Sí

No

7.- ¿Existe un programa de seguimiento para establecer los alcances de las capacitaciones y el cumplimiento de metas?

Sí

No

8.- ¿Existe cooperación institucional para una mejor aplicación de las fases de operación en los diferentes equipos de trabajo?

Sí

No

9.- ¿Se ha manifestado un índice de rotación considerable que afecte a la empresa?

Sí

No

10.- ¿Se promueve mediante las capacitaciones el desarrollo empresarial y el compromiso de los trabajadores hacia la organización?

Sí

No

Gracias por su colaboración

Análisis de la información

- **Resultados de la guía de entrevista al gerente de la empresa Tienda Salvador, S.A.**

No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿La empresa Tienda Salvador S.A. se dedica a la venta de productos ferreteros y de construcción?	Sí	Intentándose siempre de tener los mejores productos a los mejores precios.
2	¿En la actualidad existe cobertura en otros municipios además de la empresa central ubicada en Morales, Izabal?	Sí	Cuenta con sucursales en los municipios de Amates y Livingston.
3	¿Se cuenta con una buena aceptación por parte de la población hacia la empresa en cuanto a la preferencia de productos ferreteros y de construcción que vende?	Si	Actualmente tiene buen posicionamiento en la preferencia de los clientes en el municipio de Morales, Izabal.
4	¿Existe un adecuado sistema de comunicación entre las diferentes unidades de la empresa?	No	Hace mayor coordinación para mejorar los tiempos de venta y despacho.
5	¿Se alcanzan los resultados y las metas establecidas por el personal administrativo y operativo?	No	Algunos meses se marcan por la falta de resultados establecidos.
6	¿Se tiene un adecuado programa de capacitación por parte de la empresa para mejorar las capacidades del personal?	No	Falta integrar algunas competencias como el servicio al cliente, entre otros para mejorar las facultades del personal.
7	¿Existe un programa de seguimiento para establecer los alcances de las capacitaciones y el cumplimiento de metas?	No	En la actualidad no existen mecanismos administrativos para determinar el desempeño del personal.

8	¿Existe cooperación institucional para una mejor aplicación de las fases de operación en los diferentes equipos de trabajo?	Sí	Existe intencionalidad para cooperar y mejorar el proceso, aunque hace falta mejorar cuestiones como coordinación en los tiempos de despacho y comunicación.
9	¿Se ha manifestado un índice de rotación considerable que afecte a la empresa?	Sí	En los últimos meses un número considerable ha optado por irse con la competencia debido a una mejora salarial.
10	¿Se promueve mediante las capacitaciones el desarrollo empresarial y el compromiso de los trabajadores hacia la organización?	No	Existe la necesidad de mejorar el programa de competencias para un mejorar el desarrollo organizacional de la empresa.

Anexo 2

FODA

Recursos Humanos

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• La gerencia de recursos humanos aplica un programa de capacitaciones que fortalecen los conocimientos teóricos y prácticos del personal.• En el reclutamiento y fortalecimiento de las capacidades del personal, se aplica una normativa que estandariza los procesos de reclutamiento.• El personal tiene una larga experiencia en el manejo de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los programas de capacitación que actualmente se imparten, fortaleciendo las competencias en cada área de trabajo.• Conocer al personal que puede dirigir dentro de los grupos de trabajo, con la finalidad de buscar nuevos elementos con capacidades de liderazgo.• Mejorar los conocimientos y capacidades individuales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• La normativa que regula los procesos de capacitación necesitan ser actualizados.• No existe un verdadero liderazgo dentro de los equipos de trabajo.• En la actualidad no se buscan nuevos talentos de liderazgo dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones teóricas y poco prácticas que no alcanzan los objetivos que se establecen ni los institucionales.• Baja ejecución de lo aprendido en las capacitaciones que hace del personal deficiente y con carencias.

Área de gerencia

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de la empresa tiene una larga experiencia en dirigir a grupos de trabajo. • El gerente tiene conocimientos amplios sobre los productos ferreteros y de construcción debido a que ha trabajado en empresas similares. • El gerente tiene un acercamiento constante con sus subalternos. • La gerencia tiene en el área de dirección de la empresa, personal capacitado académicamente y con la experiencia en el ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el liderazgo implementado y dándole seguimiento a lo aprendido en las capacitaciones. • Facilitando las herramientas necesarias que faciliten la ejecución del conocimiento adquirido en la capacitación. • Establecer mediante la motivación y capacitación del personal, la identificación y lealtad con la empresa, mejorando los resultados institucionales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tener mayor contacto con el personal operativo y administrativo de menor rango para fortalecer la comunicación en todas las unidades jerárquicas. • Mejorar el acercamiento con el personal subalterno con la finalidad de conocer sus inquietudes y necesidades. • Aportar el conocimiento y la experiencia de una manera más directa y práctica. • No se cuenta un adecuado programa de capacitación que fomente el desarrollo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible rotación del personal operativo y administrativo debido a la falta de motivación de los trabajadores al no ser satisfechas sus necesidades e inquietudes. • Mayor empoderamiento del personal para poder aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y de su propia experiencia en beneficio de la empresa. • Posible incumplimiento de las metas establecidas por parte del personal operativo.

Fuente: elaboración propia

Área Operativa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con adecuado equipo mecánico y electrónico moderno para la ejecución de las actividades operativas. • El equipo operativo cuenta con constantes capacitaciones en el manejo del equipo mecánico y electrónico para mejorar los procesos. • Conocimiento sobre el manejo de los diferentes productos ferreteros y de construcción que vende la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las habilidades mediante un adecuado programa de capacitación. • Facilitar las herramientas necesarias para la ejecución de las funciones y obligaciones. • Mejorar las fases de bodega y venta con adecuado programa electrónico que mejore la comunicación entre las diferentes unidades.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una desmotivación por parte del personal operativo debido al deficiente programa de incentivos. • Falta de motivación al momento de querer ejecutar los conocimientos teóricos adquiridos en las capacitaciones debido a que no se le toman en cuenta sus necesidades. • Mejorar el espacio de bodega y de comunicación entre el personal operativo y el administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una evidente desmotivación y falta de compromiso en la ejecución de sus funciones. • Posible motivación a buscar nuevas oportunidades de empleo a falta de un cumplimiento a sus necesidades personales. • Falta del alcance de las metas trazadas por la empresa al incumplimiento adecuado de sus funciones laborales.

Fuente: elaboración propia

Área Financiera

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Activos adecuados que promuevan la inversión interna y externa.• Cuenta con los recursos necesarios para la implementación de un programa de capacitación adecuado y de acuerdo a sus necesidades.• Adquiere los mejores productos del mercado cumpliendo con las demandas de los clientes en cuanto al precio y calidad	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para aumentar la rentabilidad de la empresa.• Mejorar mediante la capacitación las habilidades de producción en base a la calidad y eficacia.• Mejorar la inversión y crecimiento de la empresa a otros municipios del departamento de Izabal y de la región.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Poca inversión en un adecuado programa de capacitaciones.• Falta de inversión en el crecimiento posicional dentro del departamento de Izabal y en otros departamentos de la región.• Mejorar la inversión financiera en marketing para fortalecer la preferencia de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas que se dedican a la misma actividad comercial, tienen menores programas de marketing que promueven la imagen de mejor manera de la empresa.• La competencia realiza inversiones de crecimiento a otros municipios del departamento de Izabal y la región de nororiente.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de la empresa Tienda Salvador S.A.

Como estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala, me encuentro realizando la tesis por lo que con el propósito de fundamentar el trabajo de investigación necesito su colaboración en el sentido de responder las siguientes interrogantes.

I. Información empresarial

1.- ¿La empresa Tienda Salvador S.A. se dedica a la venta de productos ferreteros y de construcción?

Sí

No

2.- ¿En la actualidad existe cobertura en otros municipios además de la empresa central ubicada en Morales, Izabal?

Sí

No

3.- ¿Se cuenta con una buena aceptación por parte de la población hacia la empresa en cuanto a la preferencia de productos ferreteros y de construcción que vende?

Sí

No

4.- ¿Existe un adecuado sistema de comunicación entre las diferentes unidades de la empresa?

Sí

No

5.- ¿Se alcanzan los resultados y las metas establecidas por el personal administrativo y operativo?

Sí

No

6.- ¿Se tiene un adecuado programa de capacitación por parte de la empresa para mejorar las capacidades del personal?

Sí

No

7.- ¿Existe un programa de seguimiento para establecer los alcances de las capacitaciones y el cumplimiento de metas?

Sí

No

8.- ¿Existe cooperación institucional para una mejor aplicación de las fases de operación en los diferentes equipos de trabajo?

Sí

No

9.- ¿Se ha manifestado un índice de rotación considerable que afecte a la empresa?

Sí

No

10.- ¿Se promueve mediante las capacitaciones el desarrollo empresarial y el compromiso de los trabajadores hacia la organización?

Sí

No

Gracias por su colaboración

Anexo No. 4



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida a los trabajadores de Tienda Salvador S.A.

1. ¿El actual programa de capacitaciones no se ha modificado desde que ingresaron a la empresa?

SI

NO

2. ¿Cree usted necesaria la creación de un nuevo programa de capacitación orientada a la formación del personal y que a su vez promueva la motivación de los trabajadores?

SI

NO

3. ¿Se da seguimiento a las capacitaciones para evaluar si el empleado ha aplicado el conocimiento teórico y técnico de lo aprendido en su formación?

SI

NO

4. ¿Conoce usted la figura del coaching la cual puede aplicarse en las capacitaciones?

SI

NO

5. ¿Las capacitaciones están orientadas a la formación teórica y técnica del empleado, además de conocer sus necesidades e inquietudes?

SI

NO

6. ¿Cree usted que la persona que los capacita, debe ser una persona confiable que cumpla con estándares morales y éticos?

SI

NO

7. ¿Es fundamental para el crecimiento de la institución que el trabajador obtenga los beneficios económicos y la motivación que necesita?

SI

NO

8. ¿Cree usted que la motivación es un factor importante para incentivar el alcance de las metas personales y de equipo, por lo que cualquier programa debe de fortalecer y activar el desempeño laboral?

SI

NO

9.) ¿Considera usted que la rotación del personal se deriva a que la empresa no satisface las necesidades personales y laborales, por lo que los trabajadores se desmotivan y deciden desertar de la empresa?

SI

NO

10.) ¿Cree usted que sería beneficioso para los empleados y la organización que las capacitaciones no solo incorporaran una formación para mejorar las funciones?

SI

NO

Gracias por su colaboración

Anexo No. 5

• Programa de actividades de investigación

Con el afán de llevar al éxito de la realización del presente proyecto fue necesaria la realización de distintas actividades orientadas a la conformación del trabajo de investigación las cuales son:

No.	Actividades	Tiempo de su elaboración.
1	Planteamiento al gerente general sobre la importancia de realizar un trabajo de investigación en la empresa seleccionada.	04 días.
2	Solicitud por escrito a la gerencia general de la empresa, la autorización para realizar la práctica empresarial dirigida.	04 días.
3	La empresa a través de su gerente general extiende carta de autorización para realizar el presente estudio.	04 días.
4	Visitas a la empresa con el propósito de conocer y determinar a través de la observación posibles debilidades administrativas.	04 días.
5	Elaboración del anexo 1, evaluación integral de la empresa.	04 días.
6	Elaboración del anexo 2, diagnóstico.	02 días.
7	Guía de entrevista dirigida al gerente general para determinar debilidades y elegir el tema a investigar.	02 días.
8	Se aplica FODA a los departamentos de gerencia general, y colaboradores del departamento de ventas.	02 días.
9	Planteamiento del diagrama causa-efecto con el que se determina el tema a desarrollar en la empresa.	02 días.
10	Entrevista personal al gerente general.	01 día.
11	Recopilación y análisis de información.	04 días.
12	Conformación del marco teórico y los antecedentes.	02 días.
13	Elaboración del planteamiento del problema.	02 días.
14	Introducción	01 día.

15	Conformación marco metodológico	04 días.
16	Elaboración de instrumentos de recopilación de datos	02 días.
17	Estructuración del diseño de la investigación	04 días.
18	Programa de actividades de investigación	04 días.
19	Cronograma de la investigación	04 días.
20	Muestreo resultados y análisis de la información	02 días.
21	Presentación de resultados al tutor asignado	03 días.

Anexo No.6

Cronograma de investigación

No.	Actividades realizadas durante la práctica	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15
1	Solicitud para realizar la práctica	13								
2	entrevista con el Gerente Regional	15								
3	Recopilación de la información para el diagnóstico		2							
4	Elaboración del diagnóstico		3							
5	Planteamiento del problema		3							
6	Objetivos del problema		3							
7	Justificación del problema		3							
8	Primera presentación de avances		27							
9	Realización de correcciones			12						
10	Aplicación de instrumentos			28						
11	Presentación de resultados				14					
12	Correcciones sugeridas				21					
13	Revisión de avances				30					
14	Entrega de documento para revisión				30					
15	Reunión con tutor para revisar avances					17				
16	Entrega de anteproyecto						9			
17	Entrega de conclusiones y recomendaciones						19			
18	Revisión por tutor								19	
19	Entrega a revisor									31

Fuente: elaboración propia.