

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COACHING PARA
FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA PROMAS S.R.L. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL
AÑO 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTORAS:

Br. ARRASCUE BARRERA SILVIA ALEXANDRA

Br. MELÉNDEZ JARAMILLO MARÍA TATIANA

ASESORA:

Lic. FIESTAS DEJO IRIS PAOLA

**TRUJILLO - PERÚ
2018**

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Según el cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COACHING PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PROMAS S.R.L. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2017”**, luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua realizada con esfuerzo y dedicación donde el objetivo principal es implementar un plan de coaching para fortalecer la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L.

A ustedes señores miembros del jurado, nuestro especial reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor el presente trabajo.

Br. Arrascue Barrera, Silvia Alexandra

Br. Meléndez Jaramillo, María Tatiana

DEDICATORIA

A Dios:

Por iluminar mi camino y ser mi guía a lo largo de mi carrera, por bendecirme día a día con una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad.

A mis padres, Amada y Humberto:

Por su esfuerzo y apoyo incondicional, por inculcarme valores y haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación.

A mis hermanos:

Por ser un gran ejemplo de desarrollo profesional a seguir y motivarme constantemente al logro de mis objetivos.

Br. Meléndez Jaramillo, María Tatiana

DEDICATORIA

A mis padres:

*Por haberme apoyado en todo momento,
por sus consejos, sus valores, por confiar
en mí, pero más que nada, por su amor
incondicional.*

A mis abuelos Alicia, Nora y Oscar:

*Por estar siempre en los momentos
importantes de mi vida, por ser mi
principal motivación y ejemplos a seguir.*

Br. Arrascue Barrera, Silvia

AGRADECIMIENTO

A Dios, por regalarnos la vida, darnos perseverancia para seguir adelante y cumplir nuestras metas.

A nuestros queridos padres, por su amor incondicional, sus sabidurías, enseñanzas y confianza, por ser nuestra motivación para poder culminar esta investigación y acompañarnos en todo este proceso.

A nuestros docentes, especialmente a nuestra asesora Lic. Iris Paola Fiestas Dejo, por transmitirnos sus conocimientos y experiencias, motivándonos a ser profesionales exitosos.

LAS AUTORAS

ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE GRAFICAS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1. Formulación del problema	2
1.1.1. Realidad problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del problema.....	4
1.1.3. Antecedentes del problema.....	4
1.1.4. Justificación	6
1.2. Hipótesis	7
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Marco teórico	8
1.5. Marco conceptual	14
CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	16
2.1 Material.....	16
2.1.1 Población.....	16
2.1.2 Marco de muestreo	16
2.1.3 Unidad de análisis.....	16

2.1.4	Muestra	16
2.1.5	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	17
2.2	Procedimientos	18
2.2.1	Diseño de contrastación	18
2.2.2	Análisis de variables	19
2.2.3	Procesamiento y análisis de datos	22
CAPÍTULO III GENERALIDADES DE LA EMPRESA		24
3.1.	Datos generales	25
3.2.	Historia	25
3.3.	Misión.....	26
3.4.	Visión.....	26
3.5.	Valores	27
3.6.	Objetivos	27
3.7.	Despliegue de estrategias de la organización.....	27
3.8.	Organigrama de la organización	29
CAPÍTULO IV PLAN DE COACHING		30
4.1.	Introducción	31
4.2.	Objetivos del plan de coaching	31
4.3.	Estrategias	31
4.4.	Cronograma de actividades	42
4.5.	Actividades desarrolladas	43
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		51
5.1	Presentación de resultados antes de la implementación del plan de coaching.....	51
5.1.1.	Presentación de resultados cuantitativos.....	51
5.2.	Presentación de resultados después de la implementación del plan de coaching	58
5.3.	Discusión de resultados	61
CONCLUSIONES		68

RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	73

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Diferencias entre la gestión centrada en la organización y en procesos..... 9
Tabla 2	Muestra de los trabajadores de PROMAS S.R.L. 17
Tabla 3	Técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos 17
Tabla 4	Variables y sus dimensiones 19
Tabla 5	Cronograma de actividades..... 42
Tabla 6	Esquema del plan de coaching desarrollado para fortalecer la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. 44
Tabla 7	Cantidad de capacitaciones necesarias para la formación del Turno Operativo I. 51
Tabla 8	Cantidad de capacitaciones necesarias para la formación del Turno operativo II..... 52
Tabla 9	Determinación de la necesidad de capacitación de los colaboradores para un mejor servicio 53
Tabla 10	Retroalimentación del talento humano respecto a la percepción de deficiencia de los valores de la organización antes de la implementación del plan de coaching. 54
Tabla 11	Percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores establecidos dentro de la organización antes de la implementación del plan de coaching. 55
Tabla 12	Resultados de las evaluaciones pre-test de conocimiento teórico en los diferentes temas aplicables a cada cargo y de las evaluaciones de desempeño realizadas por los jefes inmediatos. 56
Tabla 13	Percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores establecidos dentro de la organización 58
Tabla 14	Resultados de las evaluaciones post-test de conocimiento teórico en los diferentes temas aplicables a cada cargo y de las evaluaciones de desempeño realizadas por los jefes inmediatos. 59

LISTA DE GRÁFICAS Y FIGURAS

	Pág.
Gráfica 1. Necesidades de formación - Turno Operativo I.....	51
Gráfica 2. Necesidades de formación - Turno Operativo II.	52
Gráfica 3. Necesidades de Formación - Turno Administrativo.	53
Gráfica 4. Diagrama radial de la percepción de talento humano respecto a la deficiencia de los valores de la organización.....	54
Gráfica 5. Diagrama radial de la percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores establecidos dentro de la organización.....	55
Gráfica 6. Ubicación por cuadrantes de Desempeño y Conocimiento – Pre test	57
Gráfica 7. Diagrama radial de la percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores organizacionales.....	58
Gráfica 8. Ubicación por cuadrantes de Desempeño y Conocimiento – Post test	60
Figura 1. Transición hasta una gestión por procesos.	11
Figura 2. Diagrama de fases de modelo.	12

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el fin de determinar cómo se fortalecerá la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017. El problema formulado para la investigación fue ¿Cómo se fortalecerá la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2017 después de la implementación de un plan de coaching? considerando como hipótesis que la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo se fortalecerá significativamente después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017. De igual manera, se planteó como objetivo general de la investigación: Determinar cómo se fortalecerá la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017. Se contó con una población de 124 colaboradores, incluyendo 17 colaboradores administrativos y 107 operarios y una muestra de 124 colaboradores correspondientes a la totalidad de la población. El tipo de investigación según el diseño de contrastación es cuasi experimental, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento se elaboró el cuestionario de Detección de necesidades de formación, Test por competencias y Evaluación de desempeño. El presente trabajo diseña un plan de coaching siguiendo un modelo de 4 fases tales como: evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación de resultados. Este modelo fue aplicado para el desarrollo de un plan de coaching en el año 2017 alcanzando un grado de eficacia esperado y con un potencial de desarrollo para los años posteriores. Los resultados de esta investigación muestran el Chi cuadrado experimental resultado ser mayor al Chi cuadrado teórico, tomando como referencia un nivel de riesgo de 5% y el grado de libertad igual a 2, determinando que la cultura organizacional y el plan de coaching están muy vinculados. De esta manera, se concluye que la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo se fortalecerá significativamente después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017.

Palabras claves: Plan de coaching, Cultura organizacional.

ABSTRACT

This research was conducted to determine how the organizational culture of the company PROMAS S.R.L will be strengthened of the city of Trujillo after the implementation of a coaching plan in 2017. The problem formulated for this research was: How will the organizational culture of the company PROMAS S.R.L. be strengthened of the city of Trujillo in 2017 after the implementation of a coaching plan?, considering as hypothesis that the organizational culture of the company PROMAS S.R.L. from the city of Trujillo will be significantly strengthened after the implementation of a coaching plan in 2017. Likewise, the general objective of the research was to: Determine how the organizational culture of the company PROMAS S.R.L. will be strengthened of the city of Trujillo after the implementation of a coaching plan in 2017. It had a population of 124 employees including 17 administrative employees and 107 workers and a sample of 124 employees corresponding to the entire population. The design used in this research was quasi-experimental. As techniques, it used the survey and as a tool the questionnaire of Detection of training needs, Test by competences and Performance evaluation. The research designs a coaching plan following a 4-phase model such as: needs assessment, design, implementation and evaluation of results. This model was applied to the development of a coaching plan in 2017 reaching an expected degree of effectiveness and with a development potential for the following years. The results of show that the experimental Chi square was greater than the theoretical Chi square, taking as a reference a level of risk of 5% and the degree of freedom equal to 2, determining that the organizational culture and the coaching plan are closely related . In this way, it is concluded that the organizational culture of the company PROMAS S.R.L. of the city of Trujillo will be significantly strengthened after the implementation of a coaching plan in 2017

Key words: Coaching plan, Organizational culture

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad problemática

A nivel internacional

Los continuos cambios en el entorno de los negocios plantean a las organizaciones retos que requieren de una gran creatividad, sensibilidad y flexibilidad para poder superarlos. Por esta razón, cada vez que se presentan circunstancias ante las cuales se ponen a prueba los “reflejos” organizacionales, se habla de crisis.

Las crisis pueden ocurrir por no haber realizado una adecuada planificación estratégica que permita adecuar a la empresa rápidamente ante los continuos cambios del entorno. Sin embargo, hay empresas que cuentan con el soporte financiero-administrativo, análisis de entorno interno y externo, estudios de mercado y planeación estratégica de primer nivel y fracasan.

Esto parte de la premisa, si existen dos organizaciones con el mismo negocio, mismo producto, mismos equipos, mismos recursos y misma tecnología, entonces, lo que las hace diferente son las personas. En un entorno cada vez más competitivo, el valor diferencial de las organizaciones es la aportación de valor de su talento humano, con las habilidades, aptitudes, ideas, compromiso, valores, personalidad, experiencia, conocimiento y actitudes, siendo éstos, factores claves para crear una sólida cultura organizacional.

A nivel mundial, el principal problema de las organizaciones es la mala gestión del talento humano y una inadecuada detección de las necesidades individuales de los colaboradores para poder cubrir las competencias del puesto. Estas competencias deben estar relacionadas a las tendencias actuales del mundo moderno, tales como, globalización, tecnología, información,

conocimiento, servicios, enfoque al cliente, calidad, productividad y competitividad.

A nivel nacional

La empresa PROMAS S.R.L. es una PYME trujillana, que inicia sus actividades en el año 1999 y que actualmente cuenta aproximadamente con 124 trabajadores, en turno administrativo y operativo. La empresa está registrada y autorizada por la Dirección General de Salud (DIGESA) en los rubros de Saneamiento Ambiental, Limpieza Integral y Recojo y Tratamiento de Residuos de empresas tales como clínicas, laboratorios, sector industrial, sector alimentario, sector energía y minas.

PROMAS cuenta con infraestructura y sistema de operaciones que permite atender las diversas necesidades de sus clientes, buscando persistentemente la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para lo cual se ha certificado con un estándar internacional de calidad ISO 9001. Por tanto, la empresa posee una serie de documentos y registros para cumplir los requisitos de la norma internacional tales como: Manual de Organización y Funciones, Manual de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Política de Calidad, Manual de Seguridad y Salud en el trabajo, entre otros.

Sin embargo, esta empresa no es ajena a la problemática planteada, ya que, el talento humano posee muy buenos conocimientos técnicos, pero no cuenta con herramientas para el adecuado manejo de personal, comunicación asertiva; y mantiene un alto índice de rotación de personal habiendo llegado a alcanzar un 9%. Esto puede verse reflejado con la disminución del rendimiento de los colaboradores a nivel operativo, la falta de optimización del tiempo al momento de realizar un servicio en las instalaciones de los clientes, la falta de motivación para el logro de objetivos a mediano y largo plazo y en dificultades para desarrollar la mejora continua con el fortalecimiento de la cultura organizacional de un personal concientizado, sólido, comprometido e identificado con la empresa.

Como consecuencia, el personal no reconoce a PROMAS como una empresa que empodera y desarrolla sus habilidades, fomentando que se estaticen su posicionamiento y crecimiento, dejando una ventaja para sus competidores del medio con más presencia y postura en el mercado dentro del rubro.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Cómo se fortalecerá la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2017 después de la implementación de un plan de coaching?

1.1.3. Antecedentes del problema

a) Internacionales

Según Caicedo, Herrera y Quenguan (2013), en su trabajo de investigación titulado, El coaching como herramienta para el desarrollo de recursos humanos en la empresa, realizado en la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia; donde se investigaron los efectos que puede generar la implementación de la metodología del coaching en el talento humano, al igual que su implicación para alinearse con la estrategia de la organización, obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología; así mismo se observó que a través de esta herramienta el talento humano se alinea de manera más adecuada con la estrategia de la empresa influyendo en la cultura organizacional y logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Este estudio arroja como resultado que las empresas antes de implementar el coaching presentaban dificultades para adecuar efectivamente a sus colaboradores en su puesto de trabajo o no se estaba realizando tan efectivamente este proceso, con una media de 2.2.4 puntos

notándose una mejoría después de la implementación a una media de 3.36 puntos.

Adicionalmente señala que la motivación de los empleados, como estrategia para aumentar la productividad, hoy por hoy es uno de los aspectos que los trabajadores valoran más en las empresas, pues a través de estos métodos la persona se siente importante y valorada en la organización.

b) Nacionales

Según Hernández, Ingar, Mavila y Vento (2005), en su trabajo de investigación, La Cultura Organizacional como factor crítico de éxito en la administración estratégico en un contexto de cultura organizacional en red, realizado en la Universidad Esan, Lima, Perú; concluye que determinan la existencia de una relación directa y favorable de las variables de la cultura organizacional: motivación, liderazgo, comunicación y compromiso influenciadas adicionalmente por las variables de la cultura organizacional en red: ambiente y tecnología sobre las variables de la administración estratégica: misión y visión, estrategia y planeamiento y dirección.

De las herramientas estadísticas aplicadas en la investigación tenemos que el análisis factorial aplicado a los resultados de la encuesta no permitió una reducción clara de las variables de estudio; sin embargo, el análisis tabular aplicadas a casa sección sirvió para cuantificar las percepciones de los encuestados y entender la interacción entre los actores.

El compromiso adoptado por el personal con los objetivos de la organización ha sido comprobado a través de la mejora de los indicadores de capacitación, productividad, seguridad, responsabilidad ambientes y canales de comunicación; así como con las entrevistas y encuestas realizadas. Bajo este marco es bastante viable efectuar una investigación estratégica adecuada que le permita a la dirección alcanzar sus metas, lo

cual se constituye en una de las principales características de la organización en estudio.

c) Locales

Según Martell y Sánchez (2013), en su trabajo de investigación titulado, Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo- 2013, realizado en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú; concluyen que la implementación del plan de capacitación no solo impacta en el ámbito económico al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa sino que también tiene impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan las diferencias en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes. Además, se pudo demostrar que la implementación del plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos hasta un 67% en la resolución de quejas de clientes de manera rápida y adecuada, en un 50% en ser capaces de resolver conflictos y en un 50% en su disposición a recibir capacitaciones.

1.1.4. Justificación

Teórica:

Esta investigación buscó dar a conocer un poco más acerca de la metodología y efectos del coaching a nivel empresarial, así como su importancia en el fortalecimiento de una cultura organizacional para el logro de los objetivos estratégicos, esto se fundamenta según Muñoz y Díaz (2014) en el journal “El coaching y la transformación organizacional: Una oportunidad para las empresas y los coaches”.

Práctica:

La siguiente investigación resultó beneficiosa para la empresa PROMAS S.R.L., ya que, el proyecto elaboró un plan de coaching ajustado a las necesidades de la organización, donde mediante el resultado obtenido en su cultura organizacional, generó un impacto positivo en el cumplimiento de sus indicadores de gestión y metas planificadas.

Metodológica:

Para esta investigación se realizó un diagnóstico de todo el personal que labora en la localidad de Trujillo, tanto en la sede administrativa, como en planta, incluyendo los puestos estratégicos, tácticos y operativos; para luego proponer un plan de coaching estratégico que se ajuste a las necesidades de la organización.

1.2. Hipótesis

La cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo se fortalecerá significativamente después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017.

1.3. Objetivos**1.3.1. Objetivo general**

Determinar cómo se fortalecerá la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Detectar las necesidades de formación de cada colaborador para lograr cubrir las competencias de sus puestos.

- Determinar el efecto de la implementación de un plan de coaching para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L.
- Determinar si existe diferencia en los indicadores y metas de la organización, antes y después de la implementación del plan de coaching.

1.4. Marco teórico

La cultura organizacional es un término que nace del concepto de la definición de cultura, según Silíceo, Casares y González (1999), quienes consideran que es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y actividades en relación con la vida.

Por esto el término cultura organizacional incluye filosofías, ideologías, valores, presunciones, creencias, expectativas, actitudes y normas que unen a una comunidad, siendo que todas estas cualidades psicológicas revelan un acuerdo de como aproximarse a las decisiones y problemas; es decir, a las maneras de cómo realizar las cosas.

Silíceo, Casares y González (1999) refieren que dado que los grupos humanos se suelen dividir por razones de su propia organización interna en subgrupos; es en esta ramificación en donde se experimenta la macrocultura de una sociedad; es ahí donde se sitúa la cultura organizacional, que es la cultura de la empresa en todos sus niveles.

Clawson (2008) afirma que los líderes que se orientan a los valores, actitudes, creencias y expectativas de los empleados son más eficaces que aquellos que simplemente se centran en las conductas de los trabajadores o el proceso de pensamiento.

Una definición importante que no se puede dejar de lado es la competencia, que según Levy (1998), es la aplicación integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para llevar a cabo una misión compleja, en el marco de la empresa que le encomienda al individuo y en el contexto de su cultura y estrategias.

La cultura organizacional de una empresa es una fuente de ventaja competitiva, las empresas también están comenzando a participar en lo que se llama contratación basada en valores, lo que implica definir las conductas que ejemplifican la cultura corporativa de una empresa y luego contratar a las personas que se ajustan a ellos. (Snell y Bohlander, 2013)

Cada empresa como parte de planeamiento estratégico define la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, con los cuales posteriormente desarrollan su mapa estratégico e indicadores de gestión. Si la base de esta estructura organizacional, no tiene buenos cimientos, el desarrollo organizacional no será eficaz según lo planificado por la Alta Dirección, es aquí donde radica la importancia de crear y mantener una sólida cultura organizacional.

Hoy en día, las organizaciones realizan una gestión centrada en procesos:

Tabla 1

Diferencias entre la gestión centrada en la organización y en procesos.

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados son el problema. ▪ Empleados. ▪ Hacer mi trabajo. ▪ Comprender mi trabajo. ▪ Evaluar a los individuos. ▪ Cambiar a la persona. ▪ Siempre se puede encontrar un mejor empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso es el problema. ▪ Personas. ▪ Ayudar a que se hagan las cosas. ▪ Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso. ▪ Evaluar el proceso. ▪ Cambiar el proceso. ▪ Siempre se puede mejorar el proceso.

▪ Motivar a las personas	▪ Eliminar barreras.
▪ Controlar a los empleados.	▪ Desarrollo de las personas.
▪ No confiar en nadie.	▪ Trabajo en equipo.
▪ ¿Quién cometió el error?	▪ ¿Qué permitió que el error se cometiera?
▪ Corregir errores.	▪ Reducir la variación.
▪ Orientado a la línea de fondo.	▪ Orientado al cliente.

Nota. Recuperado de “*Conceptos de Administración Estratégica*”, de David, F., 2013, México: Conacyt.

Pasar de una orientación organizacional a una orientación por procesos requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización.

Las diez normas que deben emplearse como guía para el proceso de cambio son:

- La organización debe creer que el cambio es valioso para su futuro.
- Debe existir una visión que todos lo vean y lo comprendan.
- Deben identificarse y eliminarse las barreras.
- Toda la organización debe estar tras la estrategia.
- Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso.
- Debe suministrarse entrenamiento.
- Deben cuantificarse los resultados.
- Debe suministrarse retroalimentación continua.
- Debe corregirse el comportamiento no deseado.
- Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa.

Procesos versus organizaciones verticales

Para lograr una economía de escala, la mayor parte de las empresas se organizan en grupos de operación vertical, con expertos de experiencia similar que se agrupan para formar un pool de conocimientos y técnicas capaces de llevar a cabo cualquier tarea dentro de esa disciplina. Esto da lugar a la creación de una organización eficaz, vigorosa y segura de su buen funcionamiento como equipo y deseosa de respaldar su misión. No obstante, muchos procesos no fluyen vertical sino horizontalmente. Un

flujo de trabajo horizontal, combinado con una organización vertical, genera muchos vacíos y, estimula la sub-optimización, lo que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso.

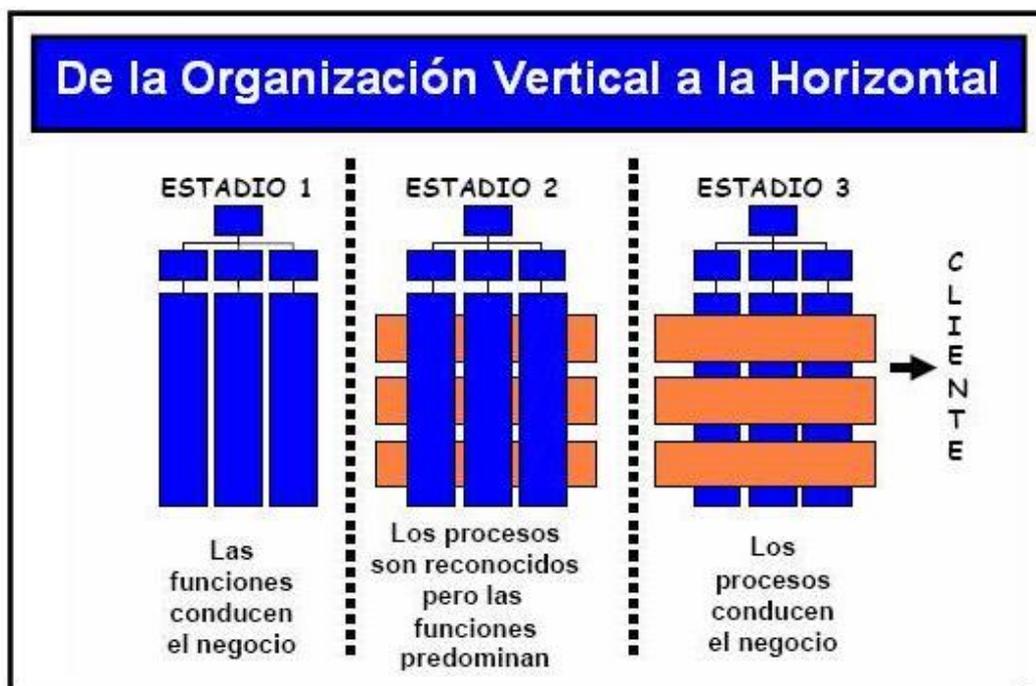


Figura 1. Transición hasta una gestión por procesos.

Fuente: Recuperado de "Conceptos de Administración Estratégica", de David, F., 2013, México: Conacyt.

Snell y Bohlander (2013) afirman que los programas de capacitación se deben desarrollar para contribuir en las metas generales de la organización. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en éstas.

A continuación, presentamos el modelo estratégico de capacitación o coaching.

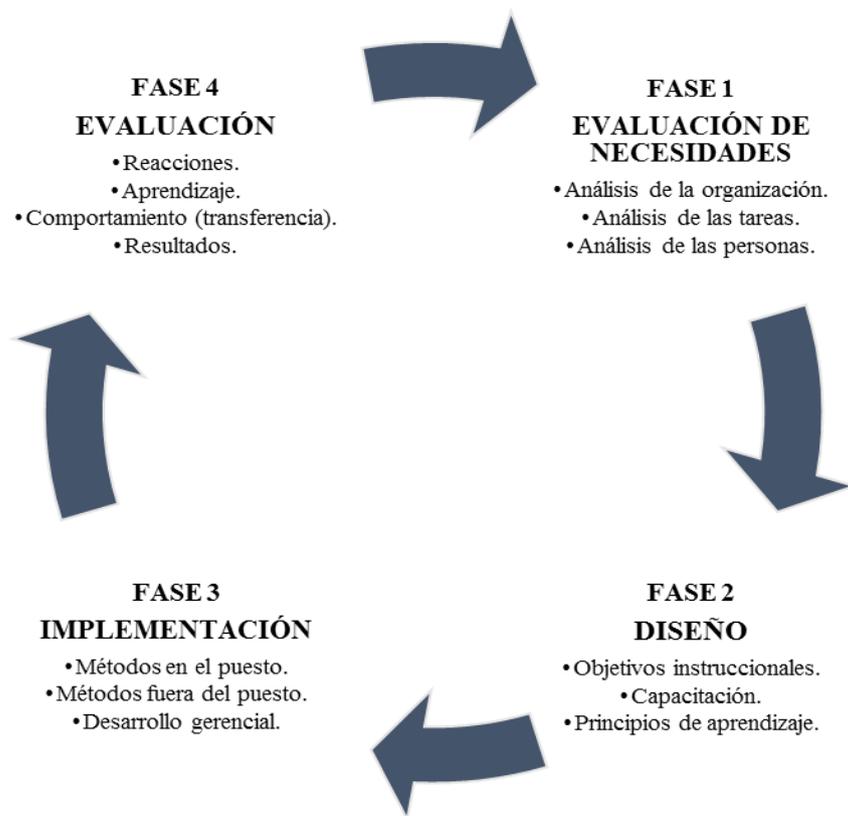


Figura 2: Diagrama de fases de modelo.

Fuente: Elaborado por los autores.

- a. Fase 1:** Realización de la evaluación de necesidades se determinará el análisis de tres variables:
- Análisis de la organización: Análisis del ambiente, las estrategias y los recursos para determinar donde enfatizar la capacitación.
 - Análisis de las tareas: Análisis de las actividades que se va a desempeñar para determinar los KSA necesarios.
 - Análisis de las personas: Análisis del desempeño, conocimiento y habilidades para determinar quién necesita capacitación.

b. Fase 2: Diseño del programa de capacitación.

Etapas de diseño de un plan de coaching:

- Objetivos instruccionales: Resultados deseados de un programa de capacitación.
- Disposición y capacitación de los capacitados: Resultado si su experiencia los ha hecho receptivos a la información que recibirán.
- Principios del aprendizaje:
 - Establecimiento de metas.
 - Diferencias individuales.
 - Práctica activa y repetición.
 - Aprendizaje global frente aprendizaje parcial.
 - Aprendizaje masivo frente a distribuido.
 - Retroalimentación y refuerzo.
 - Importancia de la presentación.
 - Modelado.
- Características de los coach: Habilidades de enseñanza y de las características personales de los personales a dirigirla: Conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, instrucciones claras, ayuda individual, entusiasmo.

c. Fase 3: Implementación del programa de capacitación.

Selección de los métodos de capacitación:

- Métodos de capacitación para empleados no gerenciales.
- Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial.

d. Fase 4: Evaluación del programa de capacitación.

Criterios de evaluación:

- Comportamiento.
- Reacciones.
- Resultados.
- Aprendizaje.

1.5. Marco conceptual

- **Coaching:**

Herramienta que tiene como objetivo entrenar a un grupo o una persona, con la idea de desarrollar habilidades o seguir una meta y objetivo. (Caisedo, Herrera y Quenguan, 2013)

- **Competitividad:**

Capacidad de usar la fuerza laboral, la tierra, los recursos naturales y el capital para producir bienes y servicios productivos (Porter, 2008). Además, es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. (Gómez, 2005)

- **Compromiso de los empleados:**

Situación en la que los trabajadores están entusiasmados e inmersos en su trabajo en la medida en que mejora el desempeño de sus empresas. (Snell y Bohlander, 2013)

- **Cultura organizacional:**

Se refiere a un conjunto de supuestos, comisiones, valores, normas y costumbres compartidas que se manifiestan la manera en la que las personas actúan y se comportan en la organización (Schein, 1983).

- **Productividad:**

Valor de la producción de un día de trabajo, o un dólar de retorno por el capital invertido. (Porter, 2008)

- **Tecnología:**

Conjunto de conocimientos específicos y procesos para transformar la realidad y resolver algún problema. (Casalet, 1998)

CAPÍTULO II
MATERIAL Y
PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Material

2.1.1 Población

La población estuvo constituida por la totalidad de trabajadores de la empresa PROMAS S.R.L. (Fuente: PLAME Abril 2017).

P: 124 colaboradores (Administrativos: 17, Operarios: 107).

2.1.2 Marco de muestreo

El marco de muestreo estuvo constituido por la planilla de trabajadores de la empresa PROMAS.

2.1.3 Unidad de análisis

Trabajadores administrativos y operativos en el periodo 2017 de la empresa PROMAS S.R.L.

2.1.4 Muestra

La muestra utilizada para esta investigación es no probabilística, en la cual participaron 124 colaboradores correspondientes a la totalidad de la población. Para la determinación de las habilidades blandas a desarrollar se realizaron análisis según puestos de trabajo, lo que determinó una muestra de 22 puestos de trabajo.

Tabla 2

Muestra de los trabajadores de PROMAS S.R.L.

Cargo	Total	%
Gerente	1	0.8%
Jefe de departamento	3	2.4%
Jefes	7	5.6%
Supervisores	1	0.8%
Coordinadores	2	1.6%
Asistentes	3	2.4%
Operativos	107	86.3%
Total	124	100%

Nota. Fuente: PLAME Abril 2017.

2.1.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Tabla 3

Técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	<ul style="list-style-type: none">▪ Cuestionario de Detección de necesidades de formación. (Ver anexo 1)▪ Cuestionario de Test por competencias. (Ver anexo 2)▪ Evaluación de desempeño. (Ver anexo 4)

Nota. Fuente: Elaborado por los autores.

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró el diseño de contrastación cuasiexperimental de tratamiento con Pretest y Postest.

$$O_1 \quad X \quad O_2 \quad O_3 \quad X \quad O_4$$

Donde:

- O_1 = Cultura Organizacional antes de la implementación
- X = Implementación de un Plan de Coaching
- O_2 = Cultura Organizacional después de la implementación
- O_3 = Cultura Organizacional después de la implementación
- X = Retirada del tratamiento
- O_4 = Cultura Organizacional después de la retirada del tratamiento

Las X y las O en una fila indican que se aplican al mismo grupo de personas, la disposición de izquierda a derecha indica el orden temporal de su aplicación, así una O anterior a la X indica una medida pre-tratamiento y a la derecha de la misma, una medida post-tratamiento. Este diseño consiste en un diseño de una medición con pretest y posttest ($O_1 \quad X \quad O_2$) al que se le añade una tercera medida (O_3) y posteriormente se retira el tratamiento X y se vuelve a tomar una última medida (O_4). La secuencia desde O_1 a O_2 se considera experimental, mientras que la secuencia de O_3 a O_4 sería de control.

2.2.2 Análisis de variables

Tabla 4

Variables y sus dimensiones

VARIABLES		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	SUBDIMENSIONES, SUBCATEGORÍAS O INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE
Variable independiente	Plan de coaching	La implementación de un plan de coaching busca influir en las personas concientizándolos sobre sus debilidades y aspectos de mejora con el fin de influir positivamente sobre los demás buscando el cambio de hábitos y formas de hacer. Al hablar de desarrollo del liderazgo, y no en formación de directivos, este tipo de coaching se encuentra en la primera, ya que mientras por formación se entiende como, mejorar los conocimientos	Herramienta que tiene como objetivo entrenar a un grupo o una persona, con la idea de desarrollar habilidades o seguir una meta y objetivo. (Caisedo, Herrera y Quenguan, 2013)	Revisión y determinación de las competencias de los puestos	Competencias ajustadas al puesto	¿El puesto tiene completamente definidas sus funciones?	Jefe de Recursos Humanos
						¿El puesto tiene completamente definido su perfil?	
				Cantidad de competencias evidenciadas	¿Se cuenta con todos los registros del personal que demuestren la educación y formación?		
					¿Se cuenta con todos los registros del personal que demuestren las habilidades y experiencia?		
	Detección de necesidad de formación del personal	Nivel de cumplimiento de competencias	¿Cuál es el nivel de desempeño en las funciones?	Jefes inmediatos			
	¿Cuál es el nivel del cumplimiento de habilidades para el puesto que desempeñan sus colaboradores?						

		principalmente técnicos “hardskills”, como finanzas, marketing, producción, logística, etc., en el desarrollo del liderazgo se focaliza más en aspectos intangibles o “softskills”. (Vilallonga, Hernández y González, 2003)			Nivel de conocimiento de la organización	¿Cuál es el nivel del conocimiento de la organización por parte de los colaboradores?						
					Cumplimiento de programas de formación previos	¿Han llevado cursos de formación para cubrir las competencias del puesto?						
				Planeación e implementación del plan de coaching	Cumplimiento de la ejecución del plan de coaching	¿Se ha ejecutado el plan de coaching según los planificado		Jefe de Recursos Humanos				
					Cumplimiento de los presupuestos y fechas	¿Se ha cumplido el presupuesto de la implementación del plan?						
						¿Se han cumplido las fechas de la implementación del plan?						
				Medición de la eficacia del plan de coaching.	Cumplimiento de los objetivos y metas de plan	¿Se han cubierto adecuadamente las competencias de los puestos?		Gerente de la empresa				
						¿Se han alcanzado las metas previstas?						
				Variable dependiente	Cultura Organizacional	La cultura organizacional se fundamenta, en que si una empresa no tiene idea clara de cómo los empleados ven a la organización, o importa cuán grande sean los planes de la organización, esos planes nunca podrían ser		Se refiere a un conjunto de supuestos, comisiones, valores, normas y costumbres compartidas que se manifiestan la manera en la que	Estudio del efecto del coaching en la cultura organizacional	Enfoque al cliente	¿Considera que Promas atiende sus verdaderas necesidades y requerimientos?	Clientes de la empresa PROMAS S.R.L.
											¿Considera que Promas se preocupa por sus clientes?	
										Honestidad	¿Considera que Promas es una empresa honesta?	
¿Considera Promas es una empresa confiable?												

		ejecutados o mantenidos con éxito. Por este motivo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional se necesita un análisis inicial de la misión, visión y valores; y fortalecer o desarrollar los valores, actitudes, creencias y expectativas de las personas (Snell, Bohlander, 2013).	las personas actúan y se comportan en la organización (Llorenz, 1999).		Compromiso	¿Considera que Promas es una empresa comprometida con sus clientes?	
					Alta Calidad	¿Considera los servicios de Promas de alta calidad?	
						¿Considera a Promas como una empresa con experiencia?	
					Preocupado por el medio ambiente y socialmente responsable	¿Considera que Promas se preocupa por el medioambiente?	
						¿Considera a Promas socialmente responsable?	

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

El análisis de datos es el diseño cuasi experimental sin grupo de control, involucra realizar un Pretest, aplicar un tratamiento y realizar el Posttest, así como aplicar una retirada de tratamiento y una toma de datos adicional:

1º Determinación de los resultados del diseño:

Si el tratamiento es efectivo, el patrón de datos mostrará diferencias entre O1 y O2 y en direcciones opuestas a las diferencias entre O3 y O4. Es posible que el efecto del tratamiento se incremente, se mantenga o disminuya ligeramente entre O2 y O3, aunque el tratamiento sigue estando presente. Sin embargo, tras la retirada del tratamiento debe haber un cambio apreciable.

La interpretación de estos diseños plantea fundamentalmente los siguientes criterios:

- Es necesario utilizar amplios tamaños muestrales y medidas con alta fiabilidad
- En determinadas situaciones la retirada del tratamiento plantea problemas éticos, además de causar frustración.
- Puede producirse una alta mortalidad experimental
- Las observaciones deben realizarse a intervalos iguales de tiempo. Esto permite controlar los posibles cambios lineales espontáneos que tengan lugar dentro de un periodo de tiempo dado. Así la comparación de las diferencias entre $O_2 - O_3$ y $O_3 - O_4$ no tendría sentido si el intervalo entre $O_3 - O_4$ fuera más largo que entre $O_2 - O_3$.

Para determinar si la hipótesis es aceptada, se utilizará la siguiente fórmula estadística:

$$Z = t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

$Z = t$ = Estadístico de Prueba

\bar{X} = Media

μ = Valor comparable

σ = Desviación estándar

n = tamaño de muestra

Nivel de riesgo = 5%

Si $Z > p$ value (tabla estadística), entonces la hipótesis es aceptada.

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1. Datos generales

Razón Social	: PROMAS S.R.L.
R.U.C.	: 20397923381
Domicilio	: Oficina: Av. Túpac Amaru 1143, Urb. Primavera Planta: Av. Parque Industrial Mz. C10 Lt. 06, La Esperanza
Teléfono	: (044) 222689

3.2. Historia

PROMAS es una importante empresa Trujillana, que inicia sus actividades en el año 1999, desarrollando servicios de Limpieza Integral para luego incorporarse íntegramente en el campo de los Servicios Ambientales, contribuyendo de esta manera a proteger la salud humana y la calidad ambiental.

PROMAS está registrada y autorizada, fortaleciendo día a día su posicionamiento estratégico en el sector, desarrollando formalmente y de acuerdo la ley el manejo de residuos de origen Municipal y No Municipal; así como actividades de Saneamiento Ambiental.

También desarrolla servicios complementarios para responder a las más variadas necesidades, como el manejo integral de Áreas Verdes, con la finalidad de satisfacer las expectativas de nuestros clientes del sector público y privado, con un firme compromiso con los aspectos de seguridad, higiene y salud de nuestros trabajadores y con el medio ambiente, mejorando continuamente con un elevado nivel de profesionalismo en todas nuestras actividades.

Registros y autorizaciones

- Registro de Empresa prestadora de servicios de Residuos Sólidos EPS-RS / DIGESA.
- Registro de Empresa Comercializadora de Residuos Sólidos / DIGESA.
- Autorización Sanitaria de Tratamiento de Residuos Sólidos Peligrosos de Establecimientos de Atención de Salud.

- Aprobación de Estudio de Impacto Ambiental Planta de Tratamiento / DIGESA.
- Autorización Especial de Transporte de Residuos Peligrosos por Carretera / MTC.
- Plan de Contingencia aprobado / MTC.
- Autorización de Operador de Transporte de Residuos Sólidos Peligrosos / MML.
- Autorización de Operador de Residuos Sólidos / MPT / SEGAT.
- Autorización de Empresa de Saneamiento Ambiental / DESA.
- Registro Empresa de Intermediación Laboral / DRTPELLTRU.
- Registro Nacional de Proveedores del Estado / OSCE.
- Autorización de Ingreso a Plantas de Tratamiento y Disposición Final.
- Licencia Municipal de Funcionamiento Administración / MPT.
- Licencia Municipal de Funcionamiento de Planta.
- Emisión de Certificados y Manifiestos.
- Autorización Sanitaria de Tratamiento de lodos industriales / DIGESA.
- Aprobación de Estudio de Impacto Ambiental Planta de Tratamiento de Lodos / DIGESA.
- Póliza de Transporte de Residuos Peligrosos.

3.3. Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas a nuestros clientes, suministrándoles soluciones integrales en Servicios Medio Ambientales ajustados al cumplimiento de las normas vigentes, a través de nuestro equipo de trabajo multidisciplinario enfocado a brindar servicios con alto índice de calidad y proporcionando un excelente clima organizacional entre nuestros trabajadores.

3.4. Visión

Ser la Empresa Trujillana líder en Gestión Ambiental, cuidando y preservando el Medio Ambiente para mejorar la calidad de vida de la población, con una creciente eficiencia y mejora continua de procesos; contando con un

personal altamente calificado y comprometido con nuestra Cultura Organizacional.

3.5. Valores

- Valor a la vida y a nuestro planeta.
- Responsabilidad para brindar un servicio con calidad y seguridad que garantice el buen servicio y la satisfacción de nuestros clientes.
- Compromiso, profesionalismo y confianza

3.6. Objetivos

- Brindar servicios con calidad, garantizando la satisfacción del cliente.
- Capacitar al personal, manteniendo un buen ambiente de trabajo y dando prioridad a la mejora de las relaciones entre los jefes y trabajadores.
- Promover el permanente desarrollo y trabajo compartido con los proveedores.
- Obtener el éxito como actividad económica.

3.7. Despliegue de estrategias de la organización

- **Estrategia ofensiva**

Aprovechando que somos la única empresa en la región autorizada en Manejo de Residuos y que contamos con las herramientas necesarias debemos de diseñar un Plan de Marketing que nos permita expandir nuestros servicios hacia el norte y sur del Perú.

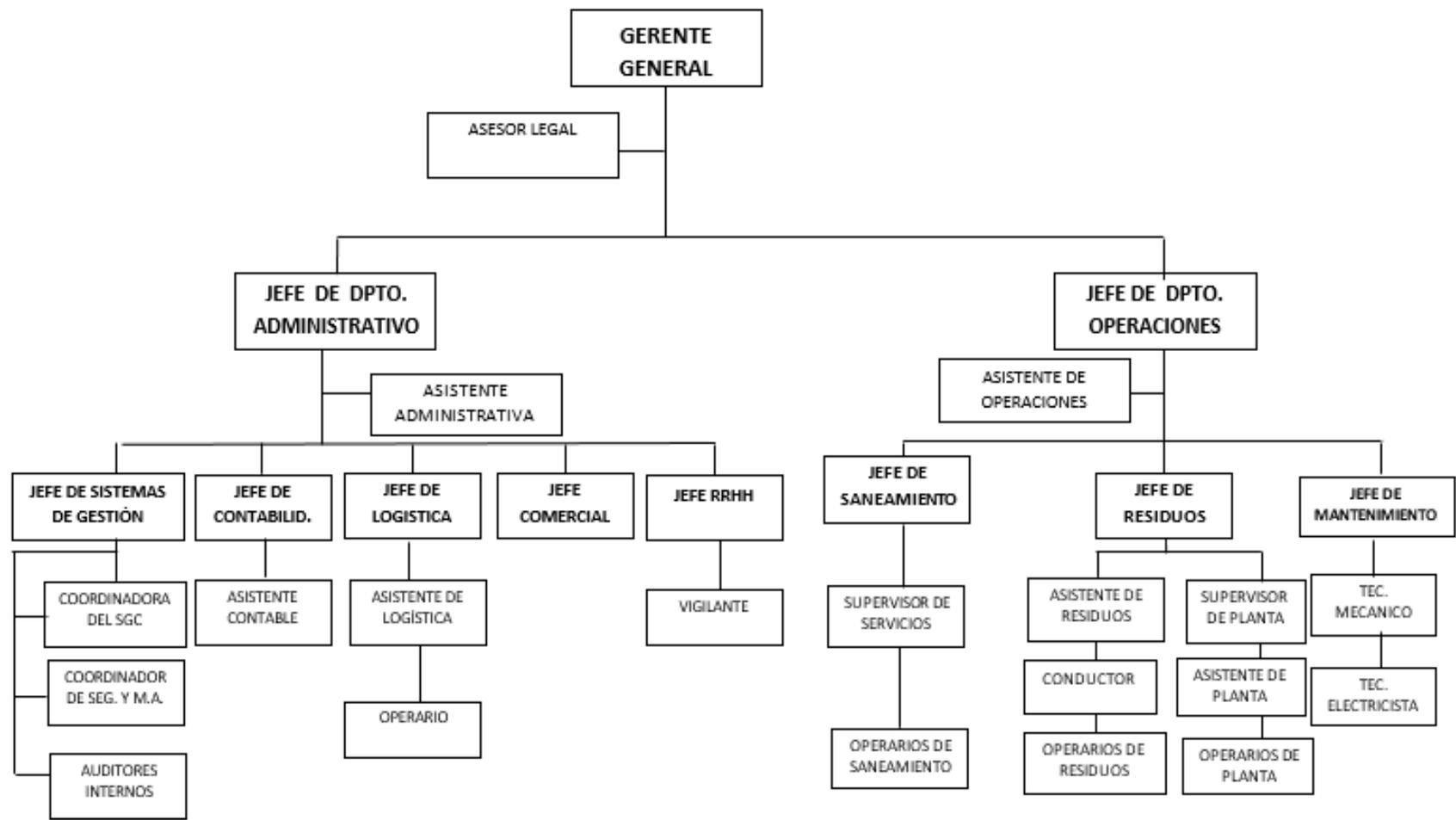
Implementar los estándares internacionales en Seguridad y Medio Ambiente: ISO 14001 Y OHSAS 18001, obteniendo así la Certificación de la Trinorma. (Ver anexo 6)

- **Estrategia defensiva**

Para afrontar a las empresas grandes se fortalecerá el conocimiento y experiencia en Servicios Ambientales.

Como parte del desarrollo de las estrategias, dentro del planeamiento operativo se encuentra la siguiente actividad: “Desarrollar una imagen institucional como parte del marketing interno de la organización”, cuyos responsables de la ejecución son: Jefe de Recursos Humanos y Gerencia General.

3.8. Organigrama de la organización



CAPÍTULO IV

PLAN DE COACHING

CAPÍTULO IV: PLAN DE COACHING

4.1. Introducción

El Plan de coaching fue diseñado siguiendo un modelo de 4 fases tales como: evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación de resultados. La ejecución de talleres, charlas y capacitaciones al personal involucrado fueron realizados en las instalaciones de la empresa PROMAS S.R.L al finalizar cada jornada laboral. La implementación de este plan de coaching tuvo como finalidad fortalecer la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L de la ciudad de Trujillo, alcanzando un grado de eficacia esperado con un potencial de desarrollo para los años posteriores.

4.2. Objetivos del plan de coaching

- Fortalecer la identificación y compromiso de los colaboradores con la marca, desarrollando una imagen corporativa alineada a una sólida cultura organizacional, mediante el cumplimiento de las competencias y habilidades de cada puesto de trabajo.
- Lograr el desarrollo de las estrategias planteadas por la gerencia para el cumplimiento de la visión en un plazo no mayor a 10 años, generando conciencia sobre la importancia del aporte de cada colaborador en el cumplimiento de los objetivos del área y su alineamiento a las metas propuestas.

4.3. Estrategias

A continuación, se presentan las estrategias de los temas a tratar para desarrollar el Plan de coaching, paralelo al Plan de capacitaciones técnicas de la organización.

Dinámica de grupo : Fundamentos del coaching	
Recursos: Proyector Multimedia, música clásica	Espacio: Instalaciones de la empresa
Duración: 2 horas	
Objetivo: Preparar al personal en la nueva metodología a desarrollar en el plan de coaching, donde cada tema de aprendizaje técnico es acompañado por el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el puesto de trabajo.	
<p>Descripción: Se colocan a los participantes en forma de U alrededor de la sala de capacitaciones y se dialoga la teoría del coaching, debatiendo con fondo musical los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principios del Team Coaching - Diferencias entre el team coaching y el coaching individual - “Action, Reflection, Learning”, las bases conceptuales del team coaching - Roles y Papel del team coach - Perfiles de los miembros de un equipo - Feedback 	

Dinámica de grupo : Liderazgo	
Recursos: Proyectos multimedia, papel y plumones.	Espacio: Instalaciones de la empresa.
Duración: 20 min	
Objetivo: Desarrollar las competencias directivas para un liderazgo exitoso dentro de la organización y sus grupos de trabajo. Potenciar tanto la capacidad analítica del líder, como su capacidad para dar directrices al resto de miembros del equipo.	

Descripción: Consiste en que uno de los miembros del equipo se coloca el centro mientras el resto de participantes se colocan a su alrededor. Se solicita a las personas en el círculo que le den la mano a otra persona, a quien deseen, y tras esto, se les pide que den la otra mano a otro de los integrantes, sin soltar la primera.

Cuando todos estén cogidos de la mano, el trabajador que está en el centro debe conformar distintos círculos con sus compañeros sin que se suelten de las manos. Para ello, deberá analizar quiénes están unidos a quién y dar las instrucciones necesarias para desenredar el grupo.

Dinámica de grupo : Trabajo en equipo	
Recursos: Proyectos multimedia, papel y plumones.	Espacio: Instalaciones de la empresa.
Duración: 20 min	
Objetivo: Fomentar la comunicación y las relaciones a través de la confianza.	
<p>Descripción: Desarrollo del tema: Dinámicas y relaciones ocultas en los equipos.</p> <p>En un espacio se esparcen distintos objetos, con el fin de que sirvan de obstáculos. Se forman parejas, donde uno de ellos tiene que ir con los ojos vendados, y el otro tiene que hacer de guía. Se trata de que el empleado vendado atravesase todo el “campo de minas”, siguiendo las indicaciones verbales de su guía.</p> <p>Finalmente se realiza un feedback de los errores y sensaciones de los miembros del equipo durante la dinámica.</p>	

Dinámica de grupo: Manejo de conflictos	
Recursos: Proyectos multimedia, papel y plumones.	Espacio: Instalaciones de la empresa.
Duración: 20 min	
Objetivo: Promover la comunicación como herramienta para solucionar desacuerdos y situaciones conflictivas	
<p>Descripción: Desarrollo del tema: Manejo de conflictos en equipos de trabajo.</p> <p>Esta dinámica consiste en que una persona se encuentra dentro de un círculo formado por el resto de compañeros. Mientras que el primero tiene que tratar de escapar en un tiempo determinado, los demás deberán evitar que lo consiga, usando cualquier tipo de técnica, con una excepción (que no sabe el ‘prisionero’): si pide educada y abiertamente que le permitan salir, tendrán que hacerlo.</p>	

Dinámica de grupo: Comunicación asertiva	
Recursos: Proyectos multimedia, papel y plumones.	Espacio: Instalaciones de la empresa.
Duración: 20 min	
Objetivo: Generar habilidades de comunicación asertiva que permitan prevenir, mediar y resolver conflictos en las relaciones laborales.	
<p>Descripción: Desarrollo del tema: Generación de maquiésmos de comunicación asertiva y constructiva</p> <p>Tres voluntarios deben describir una parte distinta de un objeto relacionado al tema principal que se está estudiando, sin que ninguno conozca qué deben hacer los otros dos y sin mencionar el objeto en sí. (Por ejemplo: si está desarrollando la explicación de un procedimiento operativo deberán escoger un material, equipo, EPP, utensilio</p>	

relacionado a su procedimiento). Después de las tres intervenciones, el resto de participantes trata de adivinar a qué se estaban refiriendo y comentan los objetos en los que iban pensando conforme los explicaban y cómo llegaron a la conclusión acertada

Dinámica de grupo: Brainstorming

Recursos: Proyectos multimedia, papel y plumones.	Espacio: Instalaciones de la empresa.
--	--

Duración: 20 min

Objetivo: Buscar soluciones mediante el empleo de nuevos enfoques creativos, utilizando como herramienta principal la lluvia de ideas.

Descripción: Desarrollo del tema: Herramientas para priorización y la toma de decisiones

Se da a conocer un problema, cada uno de manera individual debe encontrar las posibles soluciones y escribirlas en una hoja. Luego de 10 minutos, se arman subgrupos de 3 o 4 participantes para que compartan las posibles soluciones que cada uno encontró. Se les debe informar que al compartir las soluciones pueden surgir otras nuevas, es recomendable que las escriban.

Pueden debatir con sus compañeros si no están de acuerdo con alguna solución, siempre que expliquen el por qué. Después, se hará una exposición grupal para compartir entre todos las posibles soluciones encontradas.

Dinámica de grupo: Delegación	
Recursos: Proyector Multimedia, laptop	Espacio: Instalaciones de la empresa
Duración: 20 minutos	
<p>Objetivo: Concientizar en los niveles gerenciales y mandos medios que una solución para optimizar la gestión del tiempo consiste en delegar, en nuestros colaboradores, aquellas tareas que pueden ser asumidas por ellos con la debida garantía de su realización.</p>	
<p>Descripción: Desarrollo de los temas: Ventajas que derivan de la delegación, las reglas de juego de toda delegación, en quién delegar, qué hay que delegar, qué no se debe delegar, procesos de la delegación, delegación hacia arriba.</p> <p>Se forman grupos de trabajo, donde se escoge un líder de equipo y se brinda un caso de estudio relacionado al tema técnico expuesto. En este caso el líder debe tomar la decisión de qué se puede delegar y que no puede delegar, para esto se elabora un planning del proyecto de delegación que incluya las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Marcar de forma clara el ámbito de la delegación.</u> Es decir, los objetivos a lograr, los plazos establecidos y las facultades concedidas. Es necesario fijar al colaborador los límites de su nueva actuación: lo que puede y debe hacer y lo que no puede porque excede de sus responsabilidades. - <u>Preparar un programa de acciones concretas entre el Jefe y el colaborador para lograr los objetivos propuestos.</u> Determinar el "cómo" lo vamos a conseguir. Es importante, en esta fase, explicar la importancia que tiene el objetivo o la nueva tarea encomendada y cerciorarse de que lo ha comprendido. - <u>Establecer un sistema de información y control.</u> Es necesario que junto al colaborador fijemos el sistema de seguimiento que nos permita evaluar su evolución, así como la forma y criterios con 	

que vamos a medir los resultados finales.

- Dar al colaborador una cierta libertad de actuación. Es decir, darle autoridad y medios, confiar en la persona en que se ha delegado. Si pretendemos que el colaborador madure profesionalmente y adquiera confianza en sí mismo es absolutamente necesario dejarle que actúe con libertad, asumiendo el riesgo de que pueda cometer posibles errores, los cuales nos deben servir más para "adiestrarle" que para "reprenderle". En cualquier caso confiar siempre en ellos. Sin nuestra confianza nunca lo conseguirán.
- Suministrar información de forma periódica al colaborador. De forma que le permita a él mismo autocontrolarse, medir su progreso y comprobar el grado de cumplimiento de sus objetivos.
- Compartir sus preocupaciones. Especialmente en los comienzos. No se trata de dejar solo, a su suerte, al colaborador. Sin interferir excesivamente debemos estar cerca de él en la medida que lo pueda necesitar. Un directivo está al servicio de sus colaboradores para facilitarles el logro de sus metas.
- Controlar y evaluar los resultados finales. Medir sus logros conforme al sistema establecido al comienzo de la delegación. Es conveniente analizar, junto al colaborador, la cantidad y calidad de los resultados obtenidos, así como solicitar las sugerencias que pueda facilitarnos para mejorar el trabajo si tuviese que volver a realizarlo. Igualmente, debemos permitirle aceptar sus responsabilidades tanto por el buen como por el mal trabajo efectuado. Si los resultados han sido satisfactorios debemos reconocérselo, hacerle sentir que lo ha hecho bien y darle nuestra "felicitación" sincera. En cualquier caso aprendamos de la experiencia y utilicemos lo aprendido para nuevas misiones.

Dinámica de grupo: Supervisión eficaz	
Recursos: Proyector Multimedia	Espacio: Instalaciones de la empresa
Duración: 40 minutos	
Objetivo: Desarrollar competencias de supervisión, incidiendo en la implementación de programas, verificación, monitoreo, técnicas de seguimiento y planteamiento de propuestas de mejora.	
<p>Descripción: Desarrollo de los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad y funciones del supervisor - Requisitos para el trabajo en equipo - Comunicación en el entorno laboral - Liderazgo - Administración del conflicto - Herramientas de gestión - Cultura de calidad y capacitación. Concepto y beneficios de la calidad. Criterios de detección y prevención de defectos. El servicio - principios para un servicio de calidad. Adiestramiento al trabajador. <p>Se plantean situaciones prácticas del tema técnico en estudio, donde se realiza un sketch teatral para explicar los procedimientos operativos con la participación de tres operarios y un supervisor. Antes de iniciar el sketch, se conversa con los operarios para poner en situaciones incómodas al supervisor y observar la respuesta del mismo en tiempo real. Las situaciones pueden ser discusiones inesperadas en el equipo de trabajo, falta de compromiso con la actividad delegada por parte del supervisor, avería de un equipo al inicio de un servicio a un cliente, entre otros.</p> <p>Finalmente, se realiza un feedback para analizar la respuesta del supervisor ante esas situaciones y cuál debió ser la forma adecuada de afrontarlas.</p>	

Dinámica de grupo: Design thinking	
Recursos: Proyector Multimedia, papel bond, lápiz, post it, lapicero	Espacio: Instalaciones de la empresa
Duración: 20 minutos	
Objetivo: Incentivar la creatividad del equipo para el logro de objetivos, solución de conflictos y toma de decisiones.	
<p>Descripción: Desarrollo del tema: La creatividad en los equipos de trabajo</p> <p>Se entrega hojas de test a cada miembro del equipo, donde a partir de un punto, una línea, un círculo, una llave, un lápiz, se deben crear otros dibujos relacionados a un tema libre elegido por el participante. Posteriormente, estos dibujos son entregados a otro miembro del equipo para que los analice.</p> <p>Concluido el análisis de los dibujos, se escoge un problema de la organización y se deben plantear soluciones creativas en post it, sin limitar la imaginación, pudiendo incluir situaciones reales o ficticias para la solución (por ejemplo: tele-transportación, creación de un software complejo, entre otros).</p> <p>Finalmente, se realiza un feedback de todo lo propuesto, se categorizan las soluciones agrupándolas de acuerdo al tipo (tecnología, documentaria, ambiental, metodología, mano de obra, otros) para que las situaciones ficticias se puedan convertir en situaciones posibles (por ejemplo: modificar la tele-transportación por una conferencia virtual).</p>	

Dinámica de grupo: Aprender haciendo	
Recursos: Proyector Multimedia, hojas bond, lapiceros, laptop por participante	Espacio: Instalaciones de la empresa
Duración: 20 minutos	
Objetivo: Construir conocimiento haciendo cosas con otros, a partir de la experiencia y la exploración, del ensayo y error, del análisis y la ejecución.	
<p>Descripción: Desarrollo del tema: El power planning como herramienta de planificación y ejecución de proyectos de Team Coaching</p> <p>Se forman equipos de trabajo y se entregan talleres con casos de estudio, según el tema que se esté desarrollando de manera teórica. Una vez concluido el análisis, se plantean acciones correctivas de los hallazgos encontrados en los casos de estudio, donde cada acción correctiva se desarrolla como un proyecto de trabajo en el software Microsoft Project y se colocan plazos, recursos, presupuesto y responsables.</p>	

Dinámica de grupo: Autocontrol	
Recursos: Proyector Multimedia	Espacio: Instalaciones de la empresa
Duración: 30 minutos	
Objetivo: Comprender que el autocontrol se despliega de 5 habilidades emocionales que son: autodominio, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación. Estas habilidades, una vez comprendidas, nos permiten transformar las situaciones en nuestro beneficio.	
<p>Descripción: Se forman equipos de trabajo, donde se presentan situaciones ficticias para analizar y tomar decisiones en base a su cultura, creencias y principios. Todos los miembros del equipo deben tomar decisiones distintas y argumentar porqué es la correcta. Para esto se les presenta los criterios de evaluación de la exposición y discusión de la toma de decisiones. Los criterios de evaluación son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Autodominio:</u> Manejan bien los sentimientos impulsivos y las 	

<p>emociones perturbadoras. Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables, aún en momentos difíciles. Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.</p> <p>2. <u>Confiabilidad</u>: Actúan éticamente y están por encima de todo reproche. Inspiran confianza por ser auténticas. Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética. Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.</p> <p>3. <u>Escrupulosidad</u>: Cumplen con los compromisos y promesas. Se hacen responsables de satisfacer los objetivos. Son organizados y cuidadosos en el trabajo.</p> <p>4. <u>Adaptabilidad</u>: Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes. Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias cambiantes. Son flexibles en su visión de los hechos.</p> <p>5. <u>Innovación</u>: Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas. Hallan soluciones originales para los problemas. Generan ideas nuevas. Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.</p> <p>Finalmente, se realiza un feedback acerca de los errores cometidos por cada participante.</p>
--

Dinámica de grupo: Empowerment	
Recursos: Proyector Multimedia	Espacio: Instalaciones de la empresa
Duración: 20 minutos	
Objetivo: Desarrollar habilidades en los mandos estratégicos y mandos medios como facilitadores y entrenadores enfocados en el logro de los objetivos, mediante la dirección, guía, apoyo y delegación.	
Descripción: Se forman elige a 6 participantes y se les da un tema a desarrollar mediante el uso de cualquier habilidad, incluyendo oratoria, comunicación asertiva y uso adecuado del lenguaje corporal. Los temas a desarrollar cada participante son los siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"> - Participante 1: Debe motivar y entusiasmar a los demás 	

<p>participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participante 2: Debe comunicar una visión clara de trabajo y articular una dirección precisa - Participante 3: Debe fomentar la comunicación - Participante 4: Debe inspirar y animar los logros - Participante 5: Debe dar y recibir feedback, inspirando respeto y credibilidad - Participante 6: Debe agradecer el trabajo bien hecho y asegurar la unidad del equipo, reconociendo y premiando la eficacia del trabajo. <p>Finalmente, se realiza un feedback de todos los errores cometidos en las presentaciones y se elige un ganador como el mejor coach.</p>
--

4.4. Cronograma de actividades

Tabla 5

Cronograma de actividades

Fases	Actividades	Responsable	Inicio	Término
Planificación del proyecto de implementación.	Reunión con la gerencia, jefaturas de departamento y jefe de RRHH.	Bachilleres - Gerencia, jefaturas de departamento, jefe de RRHH.	01-05-17	12-05-17
Difusión de las fases y responsabilidades del proyecto.	Charla informativa con los responsables del proyecto.	Bachilleres - Gerencia	15-05-17	19-05-17
Diagnostico situacional de la organización.	Evaluación del desempeño y necesidades de formación del personal administrativo y operativo.	Bachilleres - Jefe de RRHH y jefes inmediatos del personal involucrado.	22-05-17	02-06-17

Implementación del plan de coaching.	Ejecución de talleres, charlas, conferencias y capacitaciones al personal involucrado.	Expositores según calificación	05-06-17	28-07-17
Procesamiento de datos.	Análisis de los resultados.	Bachilleres - Jefe de RRHH	03-08-17	11-08-17
Entrega del informe situacional.	Presentación del análisis y conclusiones resultantes del plan de coaching.	Bachilleres - Gerencia, jefe de RRHH	12-08-17	31-08-17

Nota. Fuente: Elaborado por los autores.

4.5. Actividades desarrolladas

- Empowerment.
- Delegation.
- Supervisión eficaz.
- Design thinking.
- Negociación.
- Liderazgo.
- Comunicación asertiva.
- Aprender haciendo.
- Brainstorming.
- Pensamiento crítico.
- Autocontrol.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.

Tabla 6

Esquema del plan de coaching desarrollado para fortalecer la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L.

Item	Proceso	Usuarios	Tema	Competencia trabajada	Objetivo de la Capacitación	Duración	Recursos requeridos	Expositor
1	Talento Humano	Personal administrativo	Fundamentos del coaching	-	Preparar al personal en la nueva metodología a desarrollar en el plan de coaching, donde cada tema de aprendizaje técnico es acompañado por el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el puesto de trabajo	2 horas	Proyector Multimedia Música clásica	Expositor Externo
2	Talento Humano	Personal nivel gerencial y jefaturas Instructores	Habilidades gerenciales- Formación de instructores	Empowerment Delegación Liderazgo Manejo de conflictos Comunicación asertiva	Fortalecer las habilidades de empowerment, delegación, liderazgo, manejo de conflictos y comunicación asertiva en los puestos de nivel gerencial y jefaturas.	5 horas	Proyector Multimedia Papelotes Plumones Material didáctico	Expositor Externo
3	Control del SGC	Personal administrativo	Gestión de No Conformidades y Análisis de Causas	Brainstorming Pensamiento Crítico	Analizar y cerrar con los responsables de cada proceso, las No Conformidades y Productos No Conformes. Realizar el análisis de causas de no conformidades y productos no conformes, identificar la causa raíz y determinar acciones para su corrección.	3 horas	Proyector Multimedia Papelotes Plumones	Jefe de Sistemas de Gestión

4	Limpieza de Ambientes	Personal operativo	Lineamientos básicos de Limpieza Institucional y Hospitalaria	Aprender haciendo Supervisión eficaz Trabajo en equipo Manejo de Conflictos	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento de los procedimientos de Limpieza Institucional y Hospitalaria, técnicas de trabajo, así como también del manejo de la maquinaria y equipos utilizados, en consecuencia, se incrementen la eficacia y eficiencia en la ejecución de estos servicios.	2 horas	Proyector Multimedia Material didáctico	Jefe de Operaciones
5	Control del SGC	Personal administrativo	Gestión de Documentos y Registros	Aprender haciendo	Para que todo el personal involucrado tenga conocimiento de los procedimientos de preparación de documentación y entrega de documentación, en consecuencia, puedan contribuir de ser el caso en el control y eficacia de los mismos.	2 horas	Proyector Multimedia Material didáctico	Coordinador a de Sistemas de Gestión
6	Seguridad Y Medio Ambiente	Todo el personal	Seguridad y Salud Ocupacional	Manejo de Conflictos Pensamiento Crítico	Dar a conocer a todo el personal involucrado lineamientos de seguridad y salud en el trabajo y en consecuencia disminuir la ocurrencia de incidentes laborales.	2 horas	Proyector Multimedia Papelotes Plumones	Coordinador de SMA
7	Manejo de Residuos	Personal Operativo	Gestión y Manejo de Residuos Sólidos de Establecimientos de Salud y Servicios.	Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento de los procedimientos para el manejo de residuos generados en EESS Y SMA.	2 horas	Proyector Multimedia	Jefe de Operaciones

8	Saneamiento Ambiental	Personal Operativo	Manejo e importancia del uso de EPPs	Aprender haciendo Supervisión eficaz Comunicación asertiva	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento del manejo de Insumos químicos y la importancia del uso de equipos de protección personal.	2 horas	Proyector Multimedia Material didáctico	Jefe de Operaciones
9	Desinsectación	Personal operativo	Control de Insectos (Morfología y Técnicas de control)	Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento de: los procedimientos de Control de Insectos, Morfología, Técnicas de control de insectos, así como también del manejo de la maquinaria y equipos utilizados, en consecuencia, se incrementen la eficacia y eficiencia en la ejecución de estos servicios.	2 horas	Proyector Multimedia	Jefe de Operaciones
10	Manejo de Residuos	Personal Operativo	Bioseguridad	Aprender haciendo Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Para que todo el personal involucrado adquiera conocimientos acerca del Tratamiento de Residuos Biocontaminados por Esterilización - Autoclavado y principios de Bioseguridad.	2 horas	Proyector Multimedia Material didáctico	Gerente General
11	Talento Humano	Todo el personal	Reglamento interno de trabajo	Comunicación asertiva	Dar a conocer e interpretar para todo el personal de la organización el Reglamento Interno de Trabajo e incentivar el respeto a las reglas de comportamiento.	2 horas	Proyector Multimedia	Jefe de Recursos Humanos
12	Saneamiento Ambiental	Personal Operativo	Limpieza y Desinfección de reservorios de	Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento del procedimiento	2 horas	Proyector Multimedia	Jefe de Operaciones

			agua potable		de la Limpieza y Desinfección de reservorios de agua potable, así como también del manejo de la maquinaria y equipos utilizados, en consecuencia, se incrementen la eficacia y eficiencia en la ejecución de estos servicios.			
13	Desinfección de Ambientes	Personal Operativo	Desinfección de Ambientes	Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento del procedimiento de la Desinfección de Ambientes, así como también del manejo de la maquinaria y equipos utilizados, en consecuencia, se incrementen la eficacia y eficiencia en la ejecución de estos servicios.	2 horas	Proyector Multimedia	Jefe de Operaciones
14	Control del SGC	Personal administrativo	Política de Calidad	Liderazgo Empowerment	Retroalimentar a todo el personal involucrado los 5 principios de la política de calidad de la organización.	2 horas	Proyector Multimedia Material didáctico	Gerente General
15	Control del SGC	Personal Administrativo	Interpretación de la Trinorma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001	Aprender haciendo Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación Asertiva	Desarrollar e interpretar la Trinorma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 para todo el personal involucrado que no cuente con esta formación.	8 horas	Proyector Multimedia Material didáctico Papelotes Plumones	Expositor externo

16	Saneamiento Ambiental	Personal Operativo	Limpieza de Tanques Sépticos	Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento del procedimiento de la Limpieza de Tanques Sépticos, así como también del manejo de la maquinaria y equipos utilizados, en consecuencia, se incrementen la eficacia y eficiencia en la ejecución de estos servicios.	2 horas	Proyector Multimedia	Jefe de Operaciones
17	Proceso de la Dirección	Personal administrativo	Importancia del cumplimiento de Requisitos	Aprender haciendo Comunicación asertiva Liderazgo	Retroalimentar a la organización la importancia de la satisfacción de los requisitos del cliente, legales y de la organización.	2 horas	Proyector Multimedia Material didáctico	Jefe Comercial
18	Desratización	Personal Operativo	Control de Roedores (Morfología Técnica de control	Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Para que todo el personal involucrado tenga total conocimiento de: los procedimientos de Control de Roedores, Morfología, Técnicas de control de roedores, así como también del manejo de la maquinaria y equipos utilizados, en consecuencia, se incrementen la eficacia y eficiencia en la ejecución de estos servicios.	2 horas	Proyector Multimedia	Jefe del Dpto. de Operaciones
19	Control del SGC	Personal Administrativo	Formación de Auditores Internos en la Trinorma ISO 9001, ISO 14001 y	Aprender haciendo Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación Asertiva	Desarrollar y enseñar técnicas de auditoria interna para todo el personal involucrado que no cuente con esta formación.	8 horas	Proyector Multimedia Material didáctico Papelotes Plumones	Jefe de Operaciones

			OHSAS 18001					
20	Seguridad Y Medio Ambiente	Todo el personal	Lucha contra Incendios	Aprender haciendo Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Impartir a todo el personal involucrado conocimientos sobre acciones que eviten incendios y también conocimientos acerca de lo que se debe de hacer si en caso sucediera.	2 horas	Proyector Multimedia Extintores vencidos	Coordinador de SMA
21	Seguridad Y Medio Ambiente	Todo el personal	Taller de 5"S"	Aprender haciendo Supervisión eficaz Trabajo en equipo	Impartir a todo el personal, conocimientos sobre la metodología y buenas prácticas de las 5 "S" para una mejor organización, orden y limpieza en las zonas de trabajo.	4 horas	Materiales didácticos	Expositor externo
22	Control del SGC	Personal Administrativo	Taller de Objetivos e Indicadores	Aprender haciendo Delegación Comunicación Asertiva	Brindar el conocimiento de la metodología para el control de los indicadores y metas, así como dar a conocer el porcentaje de cumplimiento a la gerencia.	2 horas	Proyector Multimedia Materiales didácticos	Coordinador a de Sistemas de Gestión

Nota. Fuente: Elaborado por los autores.

PRESUPUESTO

El monto total de inversión de un Plan de coaching, de 59 horas de duración y para un grupo de 22 participantes es de S/. 3,000 Nuevos soles, incluyendo IGV.

CAPÍTULO V
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de resultados antes de la implementación del plan de coaching

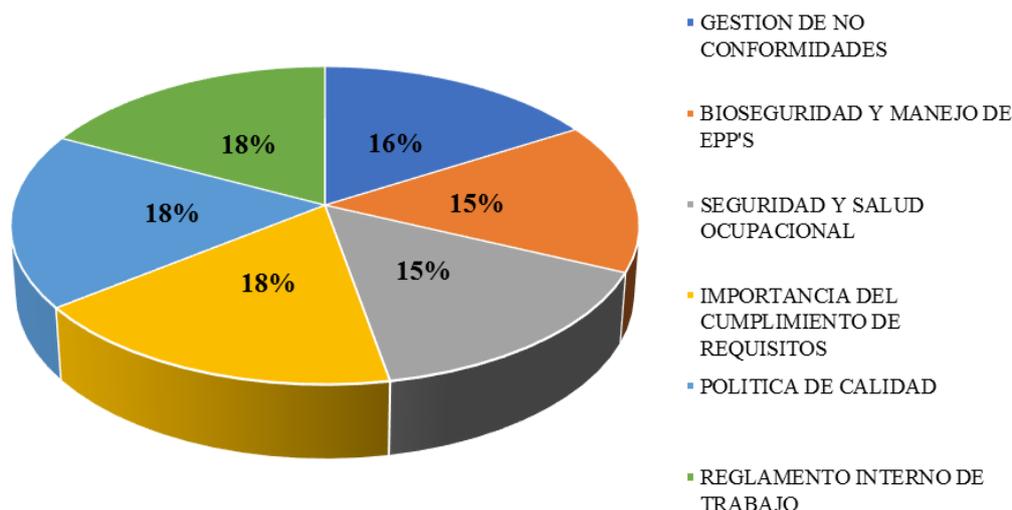
En el presente estudio se realizó una evaluación como diagnóstico situacional antes de implementar el Plan de Coaching, donde se obtuvieron resultados cuantitativos en la medición del desempeño y cultura organizacional de los trabajadores. Estos resultados se muestran a continuación:

5.1.1. Presentación de resultados cuantitativos

Tabla 7

Cantidad de capacitaciones necesarias para la formación del Turno Operativo I.

Temas	Fi	%
Gestión de No Conformidades	112	16.4%
Bioseguridad y Manejo de Epp's	105	15.4%
Seguridad y Salud Ocupacional	105	15.4%
Importancia del cumplimiento de objetivos	120	17.5%
Política de Calidad	122	17.8%
Reglamento Interno de Trabajo	120	17.5%
Total	684	100%



Gráfica 1. Necesidades de formación - Turno Operativo I.

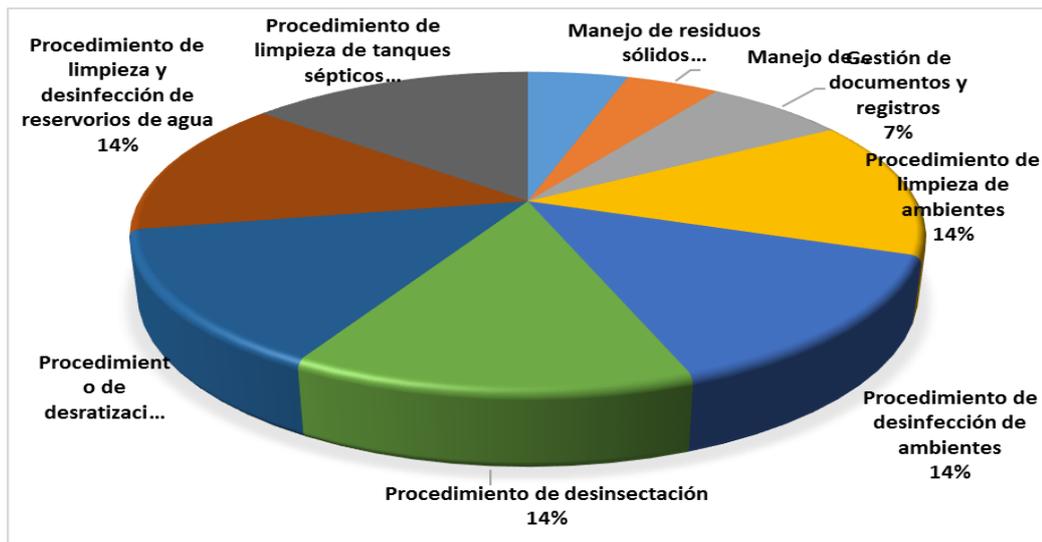
Interpretación:

La gráfica 1 nos muestra que para el turno operativo I, incluyendo a la unión de operarios de saneamiento y residuos, se necesita la capacitación de los seis temas, ya que, cada uno de ellos obtuvo un porcentaje entre el rango de 15% a 18%, con no mucha variación, por lo tanto, se determina que todos los temas seleccionados por las herramientas de Detección de Necesidades de Formación, serán incluidas en el Plan de Coaching para fortalecer la Cultura Organizacional.

Tabla 8

Cantidad de capacitaciones necesarias para la formación del Turno operativo II.

Temas	fi	%
Manejo de residuos sólidos	29	4.9%
Manejo de extintores	27	4.6%
Gestión de documentos y registros	41	6.9%
Procedimiento de limpieza de ambientes	82	13.9%
Procedimiento de desinfección de ambientes	82	13.9%
Procedimiento de desinsectación	82	13.9%
Procedimiento de desratización	82	13.9%
Procedimiento de limpieza y desinfección de reservorios de agua	82	13.9%
Procedimiento de limpieza de tanques sépticos	82	13.9%
Total	589	100%



Gráfica 2. Necesidades de formación - Turno operativo II.

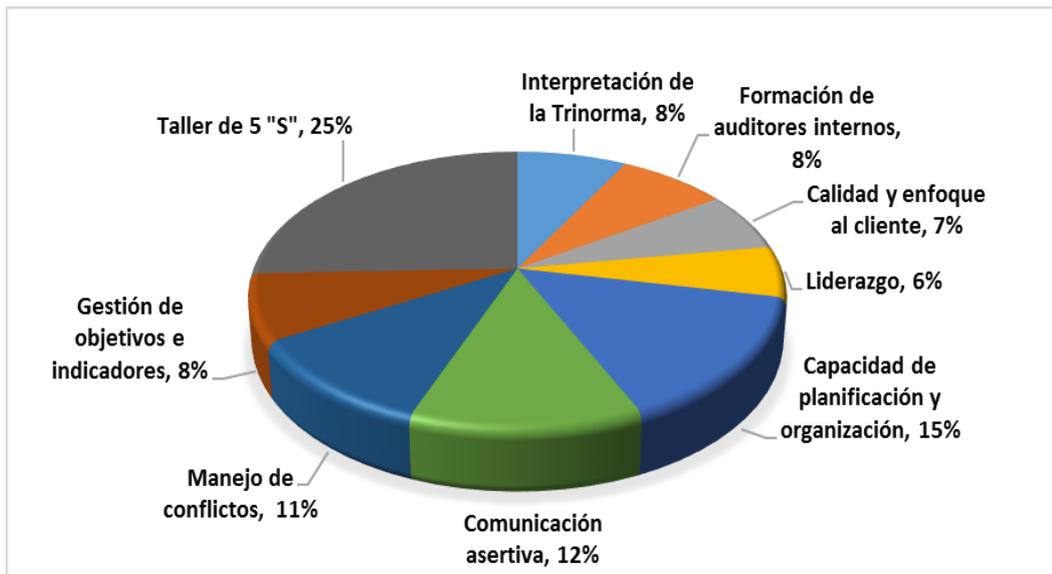
Interpretación:

La gráfica 2 nos muestra que para el turno operativo II, no incluyendo a la unión de operarios de residuos y saneamiento, se necesita la capacitación de seis temas, ya que, estas capacitaciones incluyen a los 80 operarios de saneamiento obteniendo un 14% de necesidad de formación, sin embargo, a pesar que las tres capacitaciones restantes obtuvieron un rango del 4% a 7%, éstas son necesarias para el cumplimiento de Normativas Legales.

Tabla 9

Determinación de la necesidad de capacitación de los colaboradores para un mejor servicio

Temas	Fi	%
Interpretación de la Trinorma	17	8%
Formación de auditores internos	17	8%
Calidad y enfoque al cliente	15	7%
Liderazgo	13	6%
Capacidad de planificación y organización	33	15%
Comunicación asertiva	27	12%
Manejo de conflictos	24	11%
Gestión de objetivos e indicadores	17	8%
Taller de 5 "S"	56	26%
Total	219	100%



Gráfica 3. Necesidades de formación - Turno administrativo.

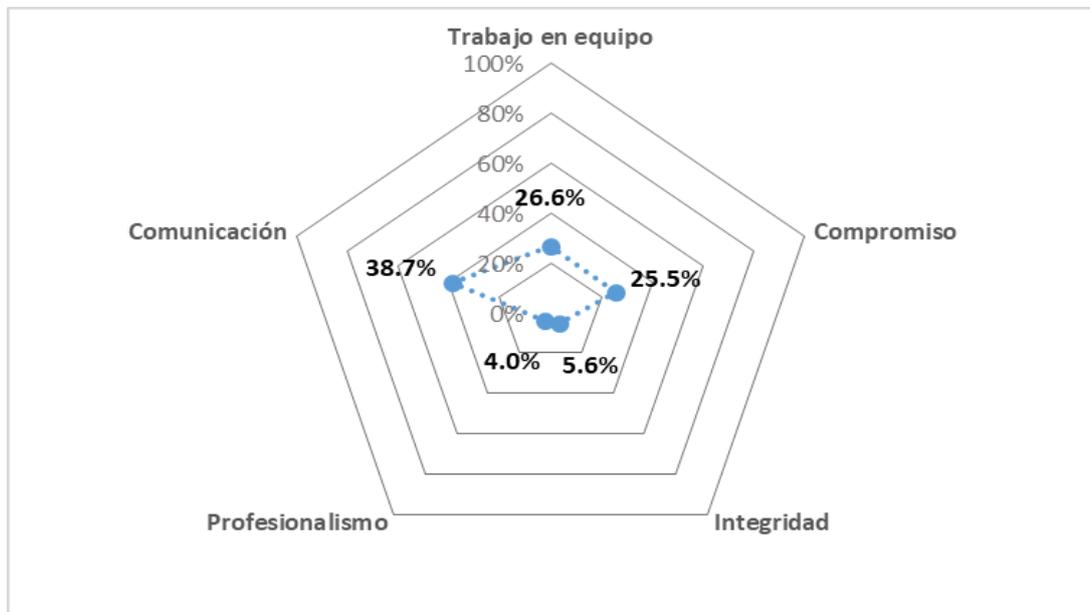
Interpretación:

La gráfica 3 nos muestra que, para el turno administrativo, se necesita la capacitación de los siete temas, ya que, cada uno de ellos obtuvo un porcentaje entre el rango de 4.6% a 17.2%, por lo tanto, serán incluidas en el plan de coaching para fortalecer la Cultura Organizacional. En el caso de los temas que obtuvieron un rango del 2.3% a 3.4%, se presupuestarán para el plan de coaching del año siguiente y permitirá centralizarnos en los temas más urgentes.

Tabla 10

Retroalimentación del talento humano respecto a la percepción de deficiencia de los valores de la organización antes de la implementación del plan de coaching.

Valores	f _i	%
Trabajo en equipo	33	26.6%
Compromiso	31	25.5%
Integridad	7	5.6%
Profesionalismo	5	4.0%
Comunicación	48	38.7%
Total	124	100%



Gráfica 4. Diagrama radial de la percepción de talento humano respecto a la deficiencia de los valores de la organización.

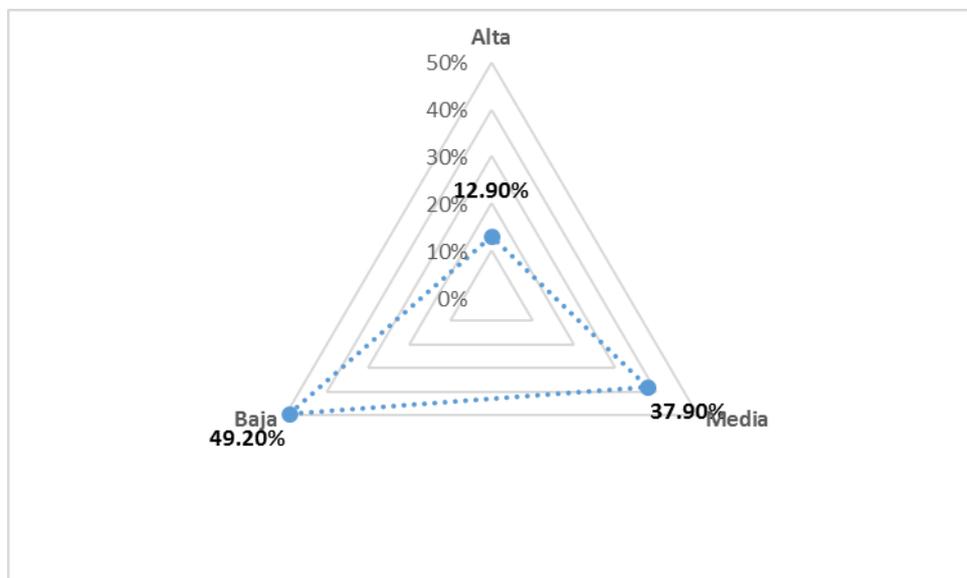
Interpretación:

La gráfica 4 nos muestra que el valor más deficiente en la organización antes de la implementación del plan de coaching, es la comunicación con un 38.7% de percepción de deficiencia, seguido de los valores de compromiso y trabajo en equipo con un 25.5% y 26.6%, respectivamente. Por otro lado, los valores que se encuentran mejor posicionados en la organización como la clave de la cultura organizacional existente son el profesionalismo e integridad con un 4% y 5.6% de deficiencia, respectivamente.

Tabla 11

Percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores establecidos dentro de la organización antes de la implementación del plan de coaching.

Valores	fi	%
Alta	16	12.9%
Media	47	37.9%
Baja	61	49.2%
Total	124	100%



Gráfica 5. Diagrama radial de la percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores establecidos dentro de la organización.

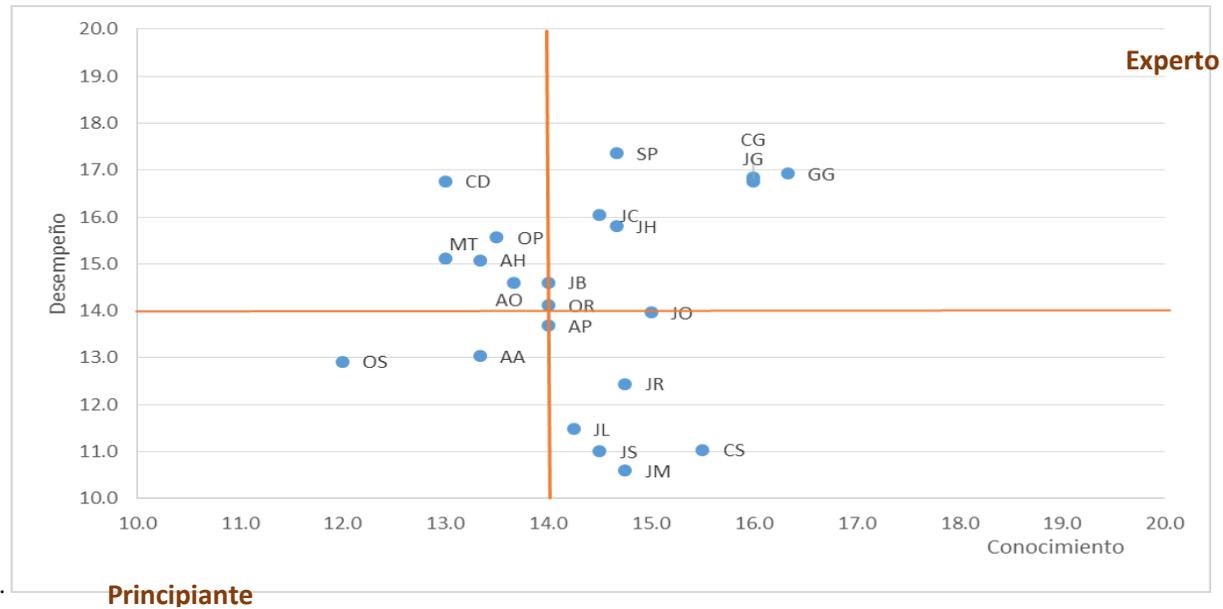
Interpretación:

La gráfica 5 nos muestra que el nivel de cumplimiento percibido antes de la implementación de un plan de coaching, respecto a los valores de la organización es bajo, con un total de 61 colaboradores muy de acuerdo. Por otro lado, la percepción del nivel de cumplimiento medio alcanza a 47 colaboradores y la percepción del nivel de cumplimiento alto alcanza a 16 colaboradores.

Tabla 12

Resultados de las evaluaciones pre-test de conocimiento teórico en los diferentes temas aplicables a cada cargo y de las evaluaciones de desempeño realizadas por los jefes inmediatos.

Puesto	Código	Pre test	
		Conocimiento	Desempeño
1. Gerente general	GG	16.3	16.9
2. Jefe comercial	JC	14.5	16.0
3. Jefe de operaciones	JO	15.0	14.0
4. Jefe de recursos humanos	JH	14.7	15.8
5. Jefe de logística	JL	14.3	11.5
6. Jefe de residuos	JR	14.8	12.4
7. Jefe de saneamiento	JS	14.5	11.0
8. Jefe de mantenimiento	JM	14.8	10.6
9. Jefe de sistemas de gestión	JG	16.0	16.8
10. Jefe de contabilidad	JB	14.0	14.6
11. Coordinadora de SG	CG	16.0	16.8
12. Coordinadora de SMA	CS	15.5	11.0
13. Supervisor de planta	SP	14.7	17.4
14. Asistente de planta	AP	14.0	13.7
15. Asistente de operaciones	AO	13.7	14.6
16. Asistente de RRHH	AH	13.3	15.1
17. Asistente administrativa	AA	13.3	13.0
18. Operador de planta	OP	13.5	15.6
19. Operarios de residuos	OR	14.0	14.1
20. Operarios de saneamiento	OS	12.0	12.9
21. Conductor	CD	13.0	16.8
22. Motorizado	MT	13.0	15.1



Gráfica 6. Ubicación por cuadrantes de desempeño y conocimiento – Pre test

Interpretación:

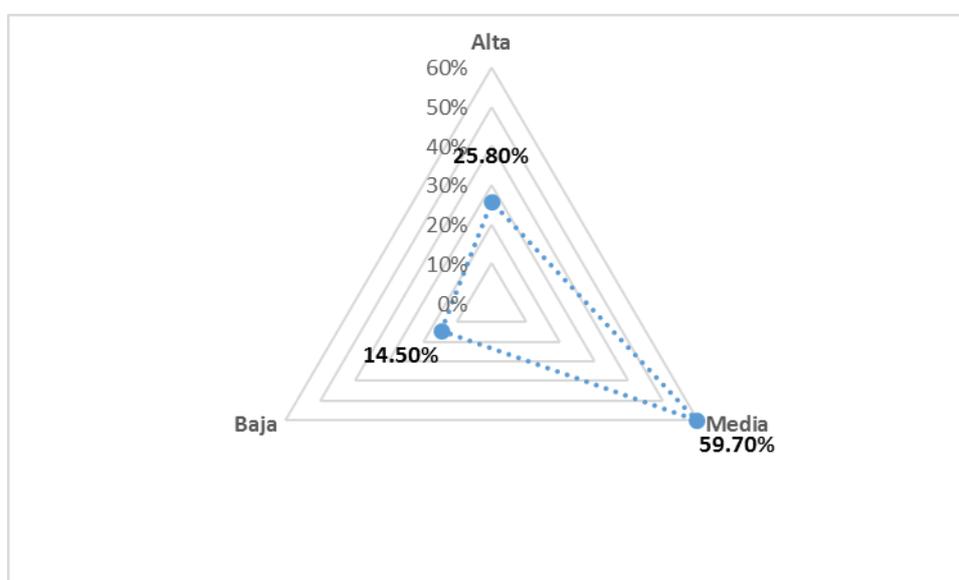
La gráfica 6 nos muestra la ubicación en los cuadrantes de desempeño y conocimiento por tipo de puesto. En este gráfico se observa que los operarios de saneamiento y la asistente administrativa se encuentran en un nivel de principiante con conocimiento insuficiente y desempeño deficiente, por otro lado, los puestos de Gerencia general, Jefe y Coordinadora de sistemas de gestión, Jefe comercial, Jefe de recursos humanos y Jefe de operaciones se encuentran en el nivel de expertos, por lo que pueden ser considerados como instructores de los temas técnicos.

5.2. Presentación de resultados después de la implementación del plan de coaching

Tabla 13

Percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores establecidos dentro de la organización

Valores	fi	%
Alta	32	25.8%
Media	74	59.7%
Baja	18	14.5%
Total	124	100%



Gráfica 7. Diagrama radial de la percepción del talento humano respecto al nivel de cumplimiento de los valores organizacionales.

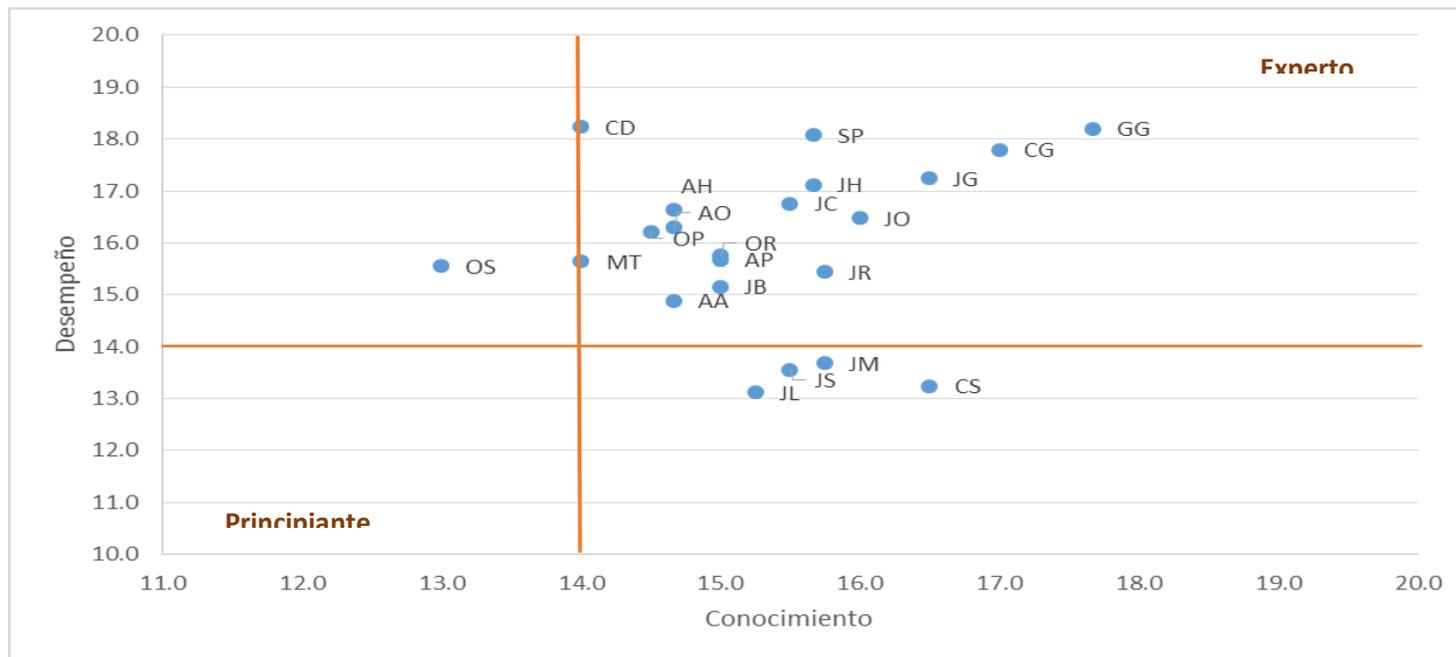
Interpretación:

La gráfica 7 nos muestra que el nivel de cumplimiento percibido después de la implementación de un plan de coaching, respecto a los valores de la organización es medio, con un total de 74 colaboradores muy de acuerdo. Asimismo, la percepción del nivel de cumplimiento bajo alcanza a 18 colaboradores, y la percepción del nivel de cumplimiento alto alcanza a 32 colaboradores.

Tabla 14

Resultados de las evaluaciones post-test de conocimiento teórico en los diferentes temas aplicables a cada cargo y de las evaluaciones de desempeño realizadas por los jefes inmediatos.

Cargo	Código	Post test	
		Conocimiento	Desempeño
1. Gerente general	GG	17.7	18.2
2. Jefe comercial	JC	15.5	16.8
3. Jefe de operaciones	JO	16.0	16.5
4. Jefe de recursos humanos	JH	15.7	17.1
5. Jefe de logística	JL	15.3	13.1
6. Jefe de residuos	JR	15.8	15.4
7. Jefe de saneamiento	JS	15.5	13.6
8. Jefe de mantenimiento	JM	15.8	13.7
9. Jefe de sistemas de gestión	JG	16.5	17.2
10. Jefe de contabilidad	JB	15.0	15.2
11. Coordinadora de SG	CG	17.0	17.8
12. Coordinadora de SMA	CS	16.5	13.2
13. Supervisor de planta	SP	15.7	18.1
14. Asistente de planta	AP	15.0	15.7
15. Asistente de operaciones	AO	14.7	16.3
16. Asistente de RRHH	AH	14.7	16.6
17. Asistente administrativa	AA	14.7	14.9
18. Operador de planta	OP	14.5	16.2
19. Operarios de residuos	OR	15.0	15.8
20. Operarios de saneamiento	OS	13.0	15.6
21. Conductor	CD	14.0	18.2
22. Motorizado	MT	14.0	15.6



Gráfica 8. Ubicación por cuadrantes de desempeño y conocimiento – Post test

Interpretación:

La gráfica 8 nos muestra que la mayoría de puestos han mejorado el nivel de ubicación de desempeño y conocimiento luego de la implementación del plan de coaching, observando los cambios más notables en los operarios de saneamiento, quienes mejoraron sus niveles de desempeño de 12.9 a 15.6 sobrepasando el nivel de principiante y el Jefe de operaciones de 14 a 16.5 adquiriendo un mejor nivel como instructor y coach.

5.3. **Discusión de resultados**

Respecto al objetivo general: *Determinar cómo se fortalecerá la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017.*

Se determinó mediante una encuesta a las personas impactadas por el plan de coaching, que el resultado de la percepción de la mejora de la cultura organizacional incrementó en un nivel alto desde 12.9% (antes de la implementación) a un 25.8% (después de la implementación del plan de coaching) como se muestra en la Tabla 10.

Al respecto se toma como referencia la teoría de Clawson (2008), quien afirma que los líderes que se orientan a los valores, actitudes, creencias y expectativas de los empleados son más eficaces que aquellos que simplemente se centran en las conductas de los trabajadores o el proceso de pensamiento. En función a lo antes señalado, podemos inferir que, si la gerencia de una organización invierte sus recursos no sólo en el desarrollo de temas técnicos, sino de valores y habilidades blandas, se obtiene eficazmente los objetivos planificados.

Como mencionan Garvin y Christensen (1991), el coaching es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades y gestión por parte del directivo, director general, jefes, etc. que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento. A efectos de reforzar lo antes mencionado, durante el proceso de implementación del plan de coaching, se obtuvo un incremento en las calificaciones tanto del desempeño como de conocimiento teórico por parte de los diferentes puestos de trabajo, incluyendo niveles medios y gerenciales.

Respecto al objetivo específico 1: *Detectar las necesidades de formación de cada colaborador para lograr cubrir las competencias de sus puestos.*

Según Snell y Bohlander (2013), menciona que, si los empleados de forma sistemática no logran sus objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que es necesaria la capacitación... son altos ejecutivos en sus empresas los que son los responsables en asegurarse que la capacitación en una empresa es oportuna y enfocada en los principales temas estratégicos en la empresa. Sin embargo, independientemente de quien hace la evaluación de las necesidades dentro de una organización, esta debe ser conducida de manera sistemática utilizando los tres diferentes tipos de análisis: el análisis de la organización, el análisis de tareas y el análisis de personas. Para efectos de complementar lo anteriormente mencionado, en la empresa PROMAS S.R.L. se realizó la evaluación mediante un cuestionario de detección de necesidades de capacitación, enfocándose en los tres tipos de análisis, que permitió obtener resultados en el análisis de la organización mediante un examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización, en el análisis de las tareas para determinar el contenido del programa de capacitación técnica basándose en las funciones y deberes implicados en el puesto, y en el análisis de las personas, para determinar qué competencias y habilidades blandas necesitan las personas específicamente.

Según los resultados obtenidos de la detección de Necesidades de formación y de la Evaluación de desempeño realizada por los jefes inmediatos antes de la implementación del Plan de coaching, de acuerdo a la Gráfica 6 se determinó que los colaboradores según el puesto de trabajo ocupante se encontraban en niveles por debajo de las competencias necesarias para el puesto, tanto en desempeño como en conocimiento. En este gráfico se observa que los operarios de saneamiento y la asistente administrativa se encuentran en un nivel de Principiante con conocimiento insuficiente y desempeño deficiente, por otro lado, los puestos de Gerencia General, Jefe y Coordinadora de Sistemas de Gestión, Jefe Comercial, Jefe

de Recursos Humanos y Jefe de Operaciones se encuentran en el nivel de Expertos, por lo que pueden ser considerados como instructores de los temas técnicos.

Por lo tanto, se formuló el desarrollo de un Plan de Coaching para fortalecer no sólo las competencias técnicas sino también las habilidades para la obtención de una cultura organizacional sólida. Cada capacitación del plan lleva acompañada una competencia como habilidad blanda, las cuales se trabajaron en una primera etapa con cada instructor a nivel de competencias gerenciales y en una segunda etapa, multiplicándolo en cascada hacia niveles de jefaturas medias, supervisores, coordinadores y asistentes.

La duración estimada de cada capacitación se determinó mediante la experiencia de los coach internos en los temas técnicos correspondientes, teniendo como base que la duración mínima de cada capacitación fue de 2 horas y la duración máxima de 8 horas, durante un tiempo aproximado de 3 meses.

Se identificaron por cada tipo de puestos tales como turno operativo I, turno operativo II y personal administrativo, los diferentes temas técnicos a tratar durante el periodo de implementación, los cuales por repetitiva obtuvieron porcentajes significativos para incluirlos dentro del plan de coaching. Los temas que no tuvieron mucha relevancia se tomarán en consideración para el plan de capacitaciones del próximo año. Sin embargo, estos temas tales como negociación y enfoque al cliente serán medidos antes de finalizar el año. Cada puesto de trabajo fue ubicado en el cuadrante de desempeño y conocimiento que le corresponde.

Como se muestra en la Gráfica 1, para el turno operativo I, incluyendo a la unión de operarios de saneamiento y operarios de residuos, se necesita la capacitación de los seis temas, ya que, cada uno de ellos obtuvo un porcentaje entre el rango de 15% a 18%, con no mucha variación, por lo tanto, se determina que todos los temas seleccionados por las herramientas de Detección de Necesidades de Formación, serán incluidas en el Plan de Coaching para fortalecer la Cultura Organizacional.

Por otra parte, la gráfica 2 nos muestra que para el turno operativo II, no incluyendo a la unión de operarios de residuos y saneamiento, se necesita la capacitación de seis temas, ya que, estas capacitaciones incluyen a los 80 operarios de saneamiento obteniendo un 14% de necesidad de formación, sin embargo, a pesar que las tres capacitaciones restantes obtuvieron un rango del 4% a 7%, éstas son necesarias para el cumplimiento de Normativas Legales.

Se evidencia además en la gráfica 3 que, para el turno administrativo, se necesita la capacitación de los siete temas, ya que, cada uno de ellos obtuvo un porcentaje entre el rango de 4.6% a 17.2%, por lo tanto, serán incluidas en el Plan de Coaching para fortalecer la Cultura Organizacional.

Respecto al objetivo específico 2: ***Determinar el efecto de la implementación de un plan de coaching para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L.***

El efecto de la implementación de coaching fue determinado mediante la ubicación de cada puesto de trabajo dentro de los cuadrantes de desempeño y conocimientos donde se observa el crecimiento en el conocimiento teórico y el mejoramiento en el desempeño con el fortalecimiento de las competencias trabajadas durante las capacitaciones.

Según los resultados mostrados en la Gráfica 8, la mayoría de puestos han mejorado el nivel de ubicación de desempeño y conocimiento luego de la implementación del plan de coaching, observando los cambios más notables en los operarios de saneamiento, quienes mejoraron sus niveles de desempeño de 12.9 a 15.6 sobrepasando el nivel de principiante y el Jefe de Operaciones de 14 a 16.5 adquiriendo un mejor nivel como instructor y coach. En razón a estos resultados, podemos decir que el coaching no sólo orienta conductas, sino también hace crecer y desarrollar tanto a las personas como a los equipos para el mayor desarrollo de las organizaciones. (Snell y Bohlander, 2013), lo que se vio reflejado por los

resultados de las encuestas a los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. y la medición de las calificaciones en base a sus competencias.

Respecto al objetivo específico 3: ***Determinar si existe diferencia en los indicadores y metas de la organización, antes y después de la implementación del plan de coaching.***

Según Snell y Bohlander (2013), los programas de capacitación se deben desarrollar para contribuir en las metas generales de la organización. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en éstas. Por lo antes mencionado, es oportuno agregar que luego del proceso de implementación la organización obtuvo la certificación de la Trinorma (ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001), debido al compromiso adquirido por cada uno de los colaboradores tanto personal administrativo como operativo. Uno de los objetivos planteados por la organización se cumplió al 100% con el plan de capacitación anual, incrementando en un 85% el posicionamiento de la marca e identificación con la empresa en los clientes internos.

En base a la teoría y los resultados obtenidos de la investigación podemos decir que son coherentes a lo que dice Hellriegel y Slocum, (2009) que el coaching si puede producir cambios de creencias que derivan en nuevas acciones, logra mejorar el desempeño y rendimiento tanto individual como organizacional. En el contexto actual la organización sufrió cambios positivos al incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores y la identificación de éstos con la cultura organizacional y valores de la empresa, en respuesta a la búsqueda de su desarrollo personal y profesional por parte de la entidad.

Así mismo, con lo que señala Garvin y Christensen (1991) que el coaching es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades y gestión por parte del directivo, director general, jefes, etc. que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento. En este

contexto, y partiendo de la premisa de que las estrategias, indicadores y metas de una organización son desarrollados por los altos directivos, son éstos los que deben liderar el planeamiento operativo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el establecimiento de los planes, políticas y lineamientos que permitan el cumplimiento y desarrollo de las estrategias de la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se concluye en el presente estudio, que la percepción de la mejora de la cultura organizacional incrementó en el nivel “Alta” desde 12.9% (antes de la implementación) a un 25.8% (después de la implementación del plan de coaching), donde podemos apreciar que los colaboradores perciben un incremento en el nivel de cumplimiento de los valores organizacionales después de la implementación y que ésta influye determinadamente en el fortalecimiento de la cultura organizacional de PROMAS S.R.L.
2. Se concluye que, mediante el uso de las herramientas de medición, tales como, el cuestionario de detección de necesidades de formación, se obtiene una visión global de los tres análisis más importantes, relevantes para la evaluación de necesidades del plan de coaching: análisis de la organización, análisis de tareas y análisis de personas, permitiendo desarrollar evaluaciones antes y después de la implementación.
3. Se concluye que, se obtuvieron resultados de incremento positivo en las calificaciones de conocimientos y competencias, en algunos casos, posicionándose como expertos a nivel coach, y en otros casos, pasando de un nivel principiante a nivel experto.
4. De manera práctica se concluye que los planes de coaching afectan positiva y directamente al cumplimiento del planeamiento estratégico, políticas, indicadores y metas de la organización, ya que, mediante su análisis previo se pudo lograr la obtención de la estrategia comercial más relevante, con el logro de la certificación de la Trinorma.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se mantenga el plan de coaching enfocado a los niveles jerárquicos gerenciales, mediante un programa de “Formando formadores” para incrementar el nivel y la sensibilización de las capacitaciones técnicas.
2. Se recomienda que la organización incremente el presupuesto para desarrollar un plan de coaching el próximo año con consultores especializados en fortalecer la cultura corporativa e imagen empresarial, teniendo como punto de partida los resultados de eficacia obtenidos con la implementación del plan de coaching 2017.
3. Se recomienda que la organización diseñe una herramienta de detección de necesidades de formación, mediante un software, que permita obtener los resultados en tiempo real, cuantifique y mejore la eficacia de los análisis en las tres perspectivas: organización, tareas y personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Casalet, M. (1998). *Tecnología: Concepto, Problemas y Perspectivas*. México: Conacyt.
- Clawson, J. (2008). *Liderazgo como manejo de energía*. *Revista Internacional de Análisis de Organizaciones*, 16(3), 174 – 81.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Fontes, S. (2015). *Fundamentos de Investigación en Psicología*. Madrid: UNED.
- Garvin, D. y Christensen, C. (1991). *Education for judgement: the artistry of discussion leadership*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Muñoz, C. y Diaz, O. (2014). *El coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las empresas y los Coaches*. *Suma de Negocios*, 5(11), 62-69.
- Porter, M. (2008). *En competencia*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Schein, E. (1983). *El rol del fundador en la creación de la cultura organizacional*. *Dinámica de la organización*, 12(1), 13-28.
- Silíceo, A., Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Vilallonga, M., Hernández, F. y González, J. M. (2003). *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching*. Barcelona, España: Ariel.

TESIS

Caicedo, L., Herrera, J., y Quenguan, N. (2013). *El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Hernández, V., Ingar, R., Mavila, L. y Vento, C. (2005). *La Cultura Organizacional como factor crítico de éxito en la administración estratégica en un contexto de estructura organizacional en Red* (Tesis de maestría). Universidad Esan, Lima, Perú.

Martell, B. y Sánchez, A. (2013). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo- 2013* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

LINKOGRAFIA

Gómez, M. (2005). *La competitividad después de la devaluación*. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°1

CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

NOMBRE DEL EVALUADOR			
NOMBRE DEL EMPLEADO			
CARGO QUE DESEMPEÑA		PROCESO	
DOC. DE IDENTIDAD			
FECHA DE INGRESO		ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	
NIVEL EDUCATIVO			

FECHA DE LA ÚLTIMA EVALUACION	
RESULTADO OBTENIDO	Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/>

1. CONOCIMIENTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTO	SI	POCO	NO	OBSERVACIONES
Estructura organizativa de la Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Políticas de la Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Misión, Visión, Metas y objetivos de la Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normas y Procedimientos de la Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reglamento Interno de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objetivos y metas del área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. ENTRENAMIENTO RECIBIDO DESDE SU INGRESO A LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Capacitación	Instructor	Periodo	
		Fecha	Duración

3. PRINCIPALES FUNCIONES DEL EMPLEADO

Funciones del Empleado	Nivel de Dominio				
	E	B	R	D	NA
Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad	<input type="checkbox"/>				
Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión y de cualquier necesidad de mejora	<input type="checkbox"/>				
Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización	<input type="checkbox"/>				
Ser Representante de la Dirección	<input type="checkbox"/>				
Liderar las auditorías internas	<input type="checkbox"/>				
Coordinación con todos los responsables de los procesos	<input type="checkbox"/>				
Capacitar al personal en temas de calidad	<input type="checkbox"/>				
Velar por el cumplimiento del planeamiento estratégico	<input type="checkbox"/>				
Detección de no conformidades y productos no conformes	<input type="checkbox"/>				
Gestión de documentos	<input type="checkbox"/>				

4. COMPETENCIAS

Competencias	Nivel de Desempeño			
	E	B	R	D
Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DETECTADAS DE ACUERDO CON LAS COMPETENCIAS

6. ENTRENAMIENTO SUGERIDO

***LEYENDA** **E** = Excelente **B** = Bueno **R** = Regular **D** = Deficiente **NA** = No Aplica

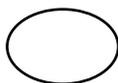
ANEXO N°2

CUESTIONARIO DE TEST POR COMPETENCIAS

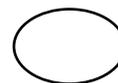
Nombres y Apellidos: _____ Edad : _____ Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno: _____
--

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE OPERACIONES)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(A) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.				
	(A) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.				
	(A) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles				
P S	(A) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.				
	(B) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.				
	(A) Manejo de Conflictos: Habilidad para solucionar los problemas de manera creativa y enfocada en el logro de objetivos				
	(A) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas				
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar las habilidades de Liderazgo y Negociación.					

APTO



NO APTO



REVISADO POR:

ANEXO N°3

MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

87

TEMA CARGO	Cantidad de personas en el puesto	GESTION DE NO CONFORMIDADES	GESTION DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	INTERPRETACION DE LA NORMA ISO 9001	FORMACION DE AUDITORES INTERNOS	PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA DE AMBIENTES	PROCEDIMIENTO DE DESINFECCION DE AMBIENTES	PROCEDIMIENTO DE DESINSECTACION	PROCEDIMIENTO DE DESRATIZACION	PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE RESERVORIOS DE AGUA	PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA DE TANQUES SEPTICOS	CALIDAD Y ENFOQUE AL CLIENTE	LIDERAZGO	CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION	BIOSEGURIDAD Y MANEJO DE EPP'S	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS	COMUNICACION ASERTIVA	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	NEGOCIACION	IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS	GESTION DE OBJETIVOS E INDICADORES	POLITICA DE CALIDAD	TALLER DE 5 "S"	MANEJO DE EXTINTORES
	1. Gerente General	1																					X	X	X
2. Jefe Comercial	1	X	X			X	X	X	X	X	X		X									X		X	
3. Jefe de Operaciones	1	X	X										X							X		X	X	X	X
4. Jefe de Recursos Humanos	1	X																X		X	X	X	X	X	
5. Jefe de Logística	1	X	X											X					X		X	X	X	X	X
6. Jefe de Residuos	1	X	X	X	X								X		X	X	X		X		X	X	X	X	X

7. Jefe de Saneamiento	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Jefe de Mantenimiento	1		X	X	X							X	X					X		X	X	X	X
9. Jefe de Sistemas de Gestión	1																	X			X		X
10. Jefe de Contabilidad	1	X	X														X	X	X	X	X	X	X
11. Coordinadora de SG	1		X	X	X								X					X		X	X	X	X
12. Coordinadora de SMA	1	X	X	X	X								X					X		X	X	X	X
13. Supervisor de Planta	1	X	X	X	X									X	X	X		X		X	X	X	X
14. Asistente de Planta	1		X											X	X	X		X		X	X	X	X
15. Asistente de Operaciones	1		X	X	X													X		X	X	X	X
16. Asistente de RRHH	1	X	X	X	X													X		X	X	X	X
17. Asistente Administrativa	1	X	X	X	X								X					X		X	X	X	X
18. Operador de Planta	1	X	X											X	X	X		X		X		X	X
19. Operarios de Residuos	20	X	X									X		X	X	X		X		X		X	X

20. Operarios de Saneamiento	80	X				X	X	X	X	X	X	X			X	X			X		X		X		
21. Conductor	5		X									X					X		X		X		X		
22. Motorizado	1		X									X							X		X		X		
TOTAL	124	112	41	9	9	82	82	82	82	82	82	6	4	5	105	105	29	2	120	3	120	17	122	17	27

LEYENDA		
	TURNO ADMINISTRATIVO	Solo Administrativos
I	TURNO OPERATIVO I	Incluye la unión de Operarios de residuos y saneamiento
II	TURNO OPERATIVO II	No Incluye la unión de Operarios de residuos y saneamiento

ANEXO N°4

PRUEBA DE CHI CUADRADO

Plan de Coaching	Cultura Organizacional						Total
	Alto		Medio		Bajo		
	N°	%	N°	%	N°	%	
Bueno	32	27%	73	61%	15	13%	120
Regular	0		0		4		4
Total	32	100%	74	100%	18	100%	124

X² exp	116.26
P= X²_{0.05, 2}	5.99

Al aplicar la prueba Chi Cuadrado se obtuvo que el valor de **P** con 2 grados de libertad y un α (área de probabilidad) de 0.05 es menor que el **X²**, determinando que la cultura organizacional y el plan de coaching están muy relacionados, confirmándose que la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo se fortalecerá significativamente después de la implementación de un plan de coaching en el año 2017.

ANEXO N°5

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EVALUADO	PUESTO DEL EVALUADO						
NOMBRE DEL EVALUADOR	PUESTO DEL EVALUADOR						
FECHA DE EVALUACION	NIVEL DEL EVALUADOR	SUPERIOR		IGUAL		INFERIOR	

CRITERIOS DE EVALUACION

COMUNICACIÓN		PUNTAJE
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero no con todos.	
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
LIDERAZGO		PUNTAJE
5	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen seguridad.	
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION		PUNTAJE
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		PUNTAJE
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOMA Lleva récord sin accidentes.	
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.	
3	Las inconsistencias en SOMA han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	

2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1	La falta de trabajo en SOMA da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACION Y DESARROLLO		PUNTAJE
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su proceso, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION		PUNTAJE
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		PUNTAJE
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO - INTERRELACION PERSONAL		PUNTAJE
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas en su equipo que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL		PUNTAJE
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	

2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		PUNTAJE
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad	

ANEXO N°6
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	SUBDIMENSIONES O SUBCATEGORÍAS O INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE
¿Cuál es el efecto que tiene la implementación de un plan de coaching en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L.?	La implementación de un plan de coaching fortalecerá la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L.	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar el efecto de la implementación de un plan de coaching en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa PROMAS S.R.L.</p>	Variable independiente	Plan de Coaching	El coaching o entrenamiento empresarial es una metodología que se ocupa de las conductas del ser humano y sus experiencias en el ámbito del trabajo y las organizaciones desde una perspectiva individual, social y grupal con el objeto de mejorar la calidad de vida y la optimización de resultados. (Empresa DH Create, 2014)	Revisión y determinación de las competencias de los puestos	Competencias ajustadas al puesto	1. ¿El puesto tiene completamente definidas sus funciones? 2. ¿El puesto tiene completamente definido su perfil?	Guía de entrevista	Jefe de Recursos Humanos
							Cantidad de competencias evidenciadas	3. ¿Se cuenta con todos los registros del personal que demuestren la educación y formación? 4. ¿Se cuenta con todos los registros del personal que demuestren las habilidades y experiencia?		
						Detección de necesidad de formación del personal	Nivel de cumplimiento de competencias	5. ¿Cuál es el nivel de desempeño en las funciones? 6. ¿Cuál es el nivel del cumplimiento de habilidades para el puesto que desempeñan	Cuestionario	Jefes inmediatos

		<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinar la estructura organizacion al más adecuada para el buen desempeño de los procesos. ○ Detectar las necesidades de formación de cada colaborador para lograr cubrir las competencias de sus puestos ○ Determinar el grado de eficacia que se logra con el plan de coaching implantado ○ Determinar si 						<p>sus colaboradores?</p>		
						Nivel de conocimiento de la organización	7. ¿Cuál es el nivel del conocimiento de la organización por parte de los colaboradores?			
						Cumplimiento de programas de formación previos	8. ¿Han llevado cursos de formación para cubrir las competencias del puesto?			
					Planeación e implementación del plan de coaching	Cumplimiento de la ejecución del plan de coaching	9. ¿Se ha ejecutado el plan de coaching según los planificado	Guía de entrevista	Jefe de Recursos Humanos	
						Cumplimiento de los presupuestos y fechas	10. ¿Se ha cumplido el presupuesto de la implementación del plan? 11. ¿Se han cumplido las fechas de la implementación del plan?			
					Medición de la eficacia del plan de coaching.	Cumplimiento de los objetivos y metas de plan	12. ¿Se han cubierto adecuadamente las competencias de los puestos?	Guía de entrevista	Gerente de la empresa	
							13. ¿Se han alcanzado las metas previstas?			

		existe diferencia en los indicadores y metas de la organización, antes y después de la implementación del plan de coaching.	Variable dependiente	Cultura Organizacional	<p>Patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos. (Schwartz y Davis, 1981)</p> <p>Complementariamente, se define como un atributo o cualidad interna de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia organizacional, como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología. (Fernández, 1997)</p>	Estudio del efecto del coaching en la cultura organizacional	<p>Enfoque al cliente</p> <p>Honestidad</p> <p>Compromiso</p> <p>Alta Calidad</p> <p>Preocupado por el medio ambiente y socialmente responsable</p>	<p>1. ¿Considera que Promas atiende sus verdaderas necesidades y requerimientos?</p> <p>2. ¿Considera que Promas se preocupa por sus clientes?</p> <p>3. ¿Considera que Promas es una empresa honesta?</p> <p>4. ¿Considera Promas es una empresa confiable?</p> <p>5. ¿Considera que Promas es una empresa comprometida con sus clientes?</p> <p>6. ¿Considera los servicios de Promas de alta calidad?</p> <p>7. ¿Considera a Promas como una empresa con experiencia?</p> <p>8. ¿Considera que Promas se preocupa por el medioambiente?</p>	Cuestionario	Cientes de la empresa PROMAS S.R.L.
--	--	---	-----------------------------	------------------------	--	--	---	--	--------------	-------------------------------------

								9. ¿Considera a Promas socialmente responsable?		
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

ANEXO N°7

ENCUESTA DE POST IMPLEMENTACION DEL PLAN DE COACHING

Fecha : _____

Colaborador : _____

Califica el nivel de eficacia de cada nivel de eficacia del plan de coaching según los criterios presentados a continuación:

Criterio evaluado	Alto	Medio	Bajo
1. ¿Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿El proceso de aprendizaje fue confortable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Aplican efectivamente los colaboradores el nuevo conocimiento y las destrezas adquiridas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuál fue el impacto en la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Los éxitos del plan de coaching fueron compartidos y conocidos por todos los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO N°8

LOGRO DE LA CERTIFICACIÓN DE LA TRINORMA



ANEXO N°9

TALLER DE EMPOWERMENT: IMPLEMENTACIÓN DE COACHING A CARGO DE GERENTE GENERAL



ANEXO N°10

TALLER DE PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO-IMPLEMENTACIÓN DE COACHING A CARGO DE COORDINADORA DE SISTEMAS DE GESTIÓN



ANEXO N°11

CAPACITACIÓN DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS A CARGO DEL JEFE DE DPTO. OPERACIONES

