



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

***COACHING* COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER EL TALENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA CORPICECREAM S.A**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial

**Línea de Investigación:**

Recursos Humano y/o Riesgo Laboral

**Autora:**

Diana Monserrath Paz Hinojosa

**Directora:**

Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo

Ambato – Ecuador

Octubre 2018

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE  
AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

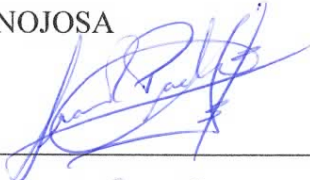
*COACHING* COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CORPICECREAM S.A

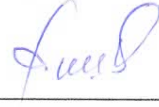
**Línea de investigación:**

Recursos Humanos y/o riesgo laboral


**Autora:**

DIANA MONSERRATH PAZ HINOJOSA

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f.   
**CALIFICADOR**

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f.   
**CALIFICADOR**

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg. f.   
**CALIFICADOR**

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f.   
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.   
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**  
  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

**Ambato- Ecuador**

**Octubre- 2018**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **DIANA MONSERRATH PAZ HINOJOSA**, con CC. **050393119-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: “*COACHING* COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CORPICECREAM S.A”, previa la obtención del título profesional de **INGENIERIA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. Declaro en pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión público respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, octubre 2018

  
**Diana Monserrath Paz Hinojosa**

**CC. 050393119-8**



BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTO

A quienes me han acompañado en el intenso trajinar de la vida universitaria, y de este proyecto de investigación. Primordialmente a Dios que me ha brindado la salud, fortaleza y sabiduría necesaria para culminar esta etapa de mi vida académica; a quienes con su honestidad, trabajo diario y amor me obsequiaron el mejor ejemplo de lucha y constancia, dos personas que no han escatimado esfuerzos para instruirme en el mundo universitario, mis padres, gracias por su apoyo, sus consejos, por extenderme la mano cuando lo necesito y su rectitud para corregir mis errores.

A mis hermanos Verónica y David por ser mi soporte en la vida misma y con su voz de aliento me han impulsado a conseguir este trabajo.

A mis amigas Majito, Karen y José quienes con sus ocurrencias y amistad han hecho el transcurrir de este trecho mucho más ameno.

A mi docente tutora quien con su paciencia y vasto conocimiento ha sido el puntal adecuado en cada sesión de trabajo, su humildad, sencillez y transparencia están reflejados en cada línea de este proyecto, por siempre mi gratitud Ing. Mg. Amparito Pérez Barrionuevo.

## **DEDICATORIA**

A la fe y la gracia de Dios que se han ejemplificado en bendiciones tales como, la lucha y perseverancia cotidiana de mi ejemplo de honestidad y trabajo arduo, a mis padres a quienes dedico todo mi esfuerzo empleado en mi vida universitaria.

A mis sobrinos Raffaella y Nicolás que con su alegría, amor y dulzura conjugaron perfectamente con mi vida universitaria.

Con mucho amor y sacrificio este trabajo es para ustedes.

## RESUMEN

Toda empresa pequeña, mediana y grande para lograr sus objetivos y metas, deben optimizar los recursos materiales, tecnológicos, económicos y fundamentalmente el talento humano; por lo que, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo desarrollar un Modelo *Coaching* como herramienta de gestión administrativa para lograr las metas empresariales con claridad, elevar su rendimiento, minimizar los obstáculos que frenan el empoderamiento y compromiso del trabajador hacia la empresa productora y comercializadora de helados CORPICECREAM S.A en la ciudad de Salcedo. En este contexto, al momento de la investigación presenta dificultades en la gestión del talento humano; es por ello, que a través de un conjunto de pasos metodológicos se aplica el enfoque cualitativo y cuantitativo porque permite identificar los factores que originan la desmotivación, la alta rotación del personal, la falta de compromiso gerencial, el desinterés del trabajador utilizando como instrumento la encuesta y la entrevista a fuentes de información primaria, para así cuantificarlos estadísticamente y proponer alternativas de solución. El producto final de este estudio determinó que el proyecto de investigación es factible porque es posible contar los recursos necesarios para ejecutarlo.

Palabras clave: *Coaching*, empoderamiento, talento humano

## **ABSTRACT**

In order to reach their objectives and aims, every small, medium and large-sized company must optimize their material, technological, and economic resources, and fundamentally, their human talent. Consequently, the aim of this study is to develop a coaching model as an administrative management tool in order to reach the company's goals with clarity, increase its performance, minimize the obstacles that stop their empowerment and the worker's commitment to CORPICECREAM S.A., a company that makes and sells ice cream in the city of Salcedo. Within this context, there were some difficulties in the management of human talent at the time this study was conducted. Therefore, the qualitative and quantitative approach is applied through a set of methodological steps because it helps to identify the factors that lead to demotivation, the high staff turnover, the lack of the managerial commitment, and the worker's indifference using the instruments of survey and interview with primary data resources in order to statistically quantify them and propose solution alternatives. The final product of this study determined that the research project is feasible because it is possible to have the necessary resources to execute it.

**Key words:** coaching, empowerment, human talent

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	2
1. EL PROBLEMA .....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1. Macro .....	3
1.2.1.2. Meso.....	5
1.2.1.3. Micro .....	6
1.2.2. Análisis Crítico .....	7
1.2.3. Prognosis .....	7
1.2.4. Formulación del Problema .....	7
1.2.5. Interrogantes.....	9
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	9
1.2.6.1. Delimitación del Contenido .....	9
1.2.6.2. Delimitación Espacial .....	10
1.2.6.3. Delimitación Temporal .....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II .....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Estado del Arte.....	12

2.2. Fundamentación Legal .....	15
2.3. Fundamentación Teórica .....	19
2.3.1. Variable Independiente .....	19
2.3.1.1. El <i>Coaching</i> .....	19
2.3.1.1.1. Tipos de <i>Coaching</i> .....	20
2.3.1.1.2. Importancia del <i>Coaching</i> .....	26
2.3.1.1.3. Componentes del <i>Coaching</i> .....	27
2.3.1.1.4. Proceso de <i>Coaching</i> .....	27
2.3.1.1.6. Modelos <i>Coaching</i> .....	29
2.3.1.2. Gestión Administrativa .....	37
2.3.1.2.1. Elementos de la administración .....	37
2.3.1.2.2. Características de la Administración.....	38
2.3.1.2.3. Gestión Administrativa .....	39
2.3.1.2.4. Importancia de la Gestión Administrativa .....	39
2.3.1.2.5. Proceso Administrativo.....	39
2.3.2. Variable Dependiente.....	55
2.3.2.1. Gestión de Talento Humano.....	55
2.3.2.1.1. Capital Humano .....	56
2.3.2.1.2. Capital Intelectual .....	57
2.3.2.1.3. Proceso de la Gestión del Talento humano .....	58
CAPITULO III .....	65
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	65
3.1. Enfoque de Investigación.....	65
3.2. Modalidad Básica de la investigación.....	65
3.2.1. Investigación Bibliográfica .....	65
3.2.2. Investigación de campo.....	66
3.3. Tipos de Investigación .....	66
3.4. Fuentes de Información.....	66
3.5. Técnicas e Instrumento de Investigación .....	67
3.5.1. Técnica .....	67
3.6. Población y muestra .....	67
CAPÍTULO IV .....	69

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	69
4.1. Encuesta .....	69
4.2. Entrevista.....	98
CAPÍTULO V .....	102
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	102
5.1. Tema:.....	102
5.2. Reseña Histórica de la empresa.....	102
5.3. Datos Informativos.....	103
5.4. Justificación.....	104
5.5. Reseña histórica del helado.....	105
5.6. Proceso productivo del helado .....	107
5.7. Objetivos .....	108
5.7.1. General .....	108
5.8. Ruta Metodológica.....	110
5.9. Desarrollo de la propuesta.....	112
5.9.1. Fase I.....	112
5.9.1.1. Valores Corporativos .....	113
5.9.1.2. Políticas de Calidad.....	113
5.9.1.3. Código de Ética.....	113
5.9.1.4. Diagnóstico .....	114
5.9.1.5. Estructura Orgánico-funcional.....	122
5.9.2. Fase II.....	124
5.9.2.1. Sub-componentes de la gestión del recurso humano .....	124
5.9.2.1.1. Subsistema de provisión de recursos humanos .....	124
5.9.2.1.2. Subsistema de organización de recursos humanos.....	126
5.9.2.2. Manual de funciones .....	127
5.9.2.3. Comunicación- Motivación- Liderazgo .....	141
5.9.2.4. Ambiente y cultura organizacional .....	146
5.9.3. Fase III .....	147
5.9.3.1. Validación del plan de acción .....	148
5.9.3.2. Retroalimentación .....	150
5.9.3.3. Análisis financiero .....	150

5.9.3.3.1. Estado de Resultado Proyectado .....	153
5.9.3.3.2. Flujo incremental ligado a la inversión .....	154
5.9.3.3.3. Valor Actual Neto (VAN).....	156
5.9.3.3.4. Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	157
5.9.3.3.5. Tiempo de recuperación .....	158
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>159</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>159</b>
6.1. Conclusiones .....	159
6.2. Recomendaciones.....	160
Bibliografía .....	161
<b>ANEXOS .....</b>	<b>165</b>
Anexo 1 .....	165
Anexo 2.....	167
Anexo 3.....	168
Anexo 4.....	169

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### TABLAS

Tabla 3. 1 Población de estudio .....	68
Tabla 4. 1 Problemas del puesto de trabajo .....	70
Tabla 4. 2 Punto de vista.....	71
Tabla 4. 3 Planificación .....	72
Tabla 4. 4 Satisfacción.....	74
Tabla 4. 5 Libertad.....	77
Tabla 4. 6 Interés.....	80
Tabla 4. 7 Equipos y materiales .....	84
Tabla 4. 8 Descanso y ocio .....	85
Tabla 4. 9 Espacio.....	92
Tabla 4. 10 Equipo de trabajo .....	97
Tabla 5. 1 Análisis FODA CORPICECREAM S.A .....	115
Tabla 5. 2 Matriz de factores internos (Fortalezas y debilidades) .....	117
Tabla 5. 3 Matriz de factores externos (Oportunidades y amenazas) .....	119
Tabla 5. 4 Presupuesto .....	150
Tabla 5. 5 Estado de Resultados Proyectado .....	153
Tabla 5. 6 Flujo incremental .....	155
Tabla 5. 7 Periodo de recuperación.....	158

### GRÁFICOS

Gráfico 1. 1 Ranking de consumo de helados avanzados en Latinoamérica .....	4
Gráfico 4. 1 Estado de ánimo y energía .....	69
Gráfico 4. 2 Integración .....	73
Gráfico 4. 3 Oportunidad .....	75
Gráfico 4. 4 Comunicación y participación .....	76
Gráfico 4. 5 Oportunidad .....	78
Gráfico 4. 6 Reconocimientos y elogios .....	79
Gráfico 4. 7 Opiniones .....	81
Gráfico 4. 8 Actitud .....	82
Gráfico 4. 9 Integración .....	83
Gráfico 4. 10 Comunicación .....	86
Gráfico 4. 11 Capacitación .....	87
Gráfico 4. 12 Manual de funciones.....	88
Gráfico 4. 13 Beneficios económicos .....	89

Gráfico 4. 14 Conocimientos/experiencias .....	90
Gráfico 4. 15 Programas de inducción u orientación.....	91
Gráfico 4. 16 Ambiente físico.....	93
Gráfico 4. 17 Compensación.....	94
Gráfico 4. 18 Políticas.....	95
Gráfico 4. 19 Desempeño laboral .....	96
Gráfico 5. 1 Mapa de localización .....	104
Gráfico 5. 2 Correo empresarial propuesto.....	141
Gráfico 5. 3 Buzón de quejas y sugerencias propuesto.....	142
Gráfico 5. 4 Cartelera informativa propuesta.....	142
Gráfico 5. 5 Mejor trabajador del mes .....	143
Gráfico 5. 6 Bono a la puntualidad .....	143
Gráfico 5. 7 Deporte .....	144
Gráfico 5. 9 Servicio de recorrido.....	145
Gráfico 5. 10 Sala de descanso .....	146
Gráfico 5. 11 Vestidores .....	147

## FIGURAS

Figura 2. 1 Componentes del capital humano.....	57
Figura 2. 2 Composición del capital intelectual.....	58
Figura 2. 3 Estratos del desarrollo .....	61

## ESQUEMAS

Esquema 1. 1 Árbol de problemas .....	8
Esquema 2. 1 Proceso de Coaching .....	28
Esquema 2. 2 Modelo coaching .....	29
Esquema 2. 3 Modelo Grow .....	30
Esquema 2. 4 Proceso administrativo .....	40
Esquema 2. 5 Etapas de Integración .....	45
Esquema 2. 6 Toma de decisiones .....	49
Esquema 2. 7 Proceso de control .....	53
Esquema 5. 1 Proceso productivo del helado.....	107
Esquema 5. 2 Ruta metodológica.....	111
Esquema 5. 3 Organigrama estructural propuesto.....	123

## CUADROS

Cuadro 2. 1 Definiciones .....	19
Cuadro 2. 2 Modelo OUTCOMES .....	32
Cuadro 2. 3 Modelo Achieve .....	35
Cuadro 5. 1 Matriz cruce de matrices FODA.....	121
Cuadro 5. 2 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	128
Cuadro 5. 3 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	129
Cuadro 5. 4 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	130
Cuadro 5. 5 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	131
Cuadro 5. 6 Manual funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	132
Cuadro 5. 7 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	133
Cuadro 5. 8 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	134
Cuadro 5. 9 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	135
Cuadro 5. 10 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	136
Cuadro 5. 11 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	137
Cuadro 5. 12 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	138
Cuadro 5. 13 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	139
Cuadro 5. 14 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A.....	140
Cuadro 5. 15 Liderazgo.....	145
Cuadro 5. 16 Validación del modelo Coaching.....	149

## INTRODUCCIÓN

Gestionar el talento humano no es tarea fácil, encierra mucha responsabilidad de quienes gestionan y lideran empresas cualquiera sea su tamaño, actividad económica; es por ello que la presente investigación se orienta a proporcionar a la empresa productora y comercializadora de helados CORPICECREAM S.A, un Modelo de *Coaching* orientado a mejorar el ambiente laboral, clima organizacional, trabajo en equipo, disminuir la rotación del personal, desmotivación y desinterés del personal entre otras, para lograr este objetivo la investigación se desarrolla en los siguientes capítulos:

En el CAPÍTULO I, se identifica el problema, se desarrolla la contextualización, se delimita la investigación y se plantea los objetivos.

En el CAPÍTULO II, se recoge el pensamiento de autores, investigadores relacionados con el tema de *Coaching*, Gestión Administrativa y Talento humano

En el CAPÍTULO III, se define el conjunto de pasos metodológicos a emplear en el trabajo de campo definiendo el enfoque, los métodos, las técnicas e instrumentos

En el CAPÍTULO V, se propone como alternativa de solución el desarrollo de un Modelo *Coaching*, en sus diferentes fases y aportes a través de la fusión del modelo *Grow*, *Outcomes* y *Achieve* para finalmente en el capítulo VI registrar las conclusiones y recomendaciones que la empresa productora y comercializador de helados CORPICECREAM S.A aplique

# CAPITULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

*Coaching* como herramienta de Gestión Administrativa para fortalecer el Talento Humano en la empresa “CORPICECREAM S.A”

### 1.2. Planteamiento del problema

El *Coaching*, considerada como el “eslabón perdido”, remonta su origen a la Grecia clásica donde le utilizaban para referirse algunas terapias cognitivas y conductuales, inclusive se le considera a Sócrates como padre de esta filosofía; sin embargo no existe raíz de su origen, pues, todas conducen a una transformación del “hacer” y del “ser” del recurso humano, mediante la participación de un coach o mentor quien será el encargado de trazar la ruta o camino que conduzca el crecimiento de la empresa una vez que haya identificado las competencias de cada uno de los que integran su equipo de trabajo, para hoy en día constituirse en una herramienta dentro del parámetro empresarial y administrativo como una nueva forma de aprendizaje orientada a optimizar el trabajo y las competencias del recurso humano que forman parte de cualquier empresa u organización y conjugar los objetivos personales y empresariales en el crecimiento y desarrollo de la misma, sin escatimar esfuerzos en: salud, capacitación, seguridad, fijar buenas políticas salariales, implementar campañas de motivación, incentivos, entre otros (Moreno , Fidel , & Godoy, 2012).

Para concluir, se debe señalar que la verdadera esencia del *coaching* se encuentra en el ser humano, sus ideas, comportamiento y respuestas ante diferentes estímulos y dentro de diferentes ámbitos; pues, su predisposición está íntimamente ligada a un proceso de cambio.

### **1.2.1. Contextualización**

#### **1.2.1.1. Macro**

En el Ecuador existe gente emprendedora que ha incursionado en programas industriales, comerciales y de servicios distribuidos, según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo en la matriz productiva presenta 14 ejes estratégicos entre los que se destaca “alimentos frescos y procesados”, en la que se puede incluir alimentos, como la producción de helados, en diferentes presentaciones (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012). Resultan interesantes los datos publicados en el reporte de Índices de Precios al Consumidor realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a Agosto 2017, se observa un índice de inflación mensual de alimentos y bebidas no alcohólicas del 0.0091% en relación a los bienes y servicios diversos con el 0.0047%, lo que representa un índice de precios estables.

En relación a la producción de helados, en el Ecuador existen varias empresas grandes, medianas, pequeñas y artesanales con marcas de reconocimiento y prestigio nacional como: Pingüino (Unilever) que maneja más de los dos tercios del consumo de helado en relación a , Topsy, Jotaerre, Coqueiros, Gelato, Esquimo, Helados de Salcedo, entre otras. Según la empresa de investigación de mercado mundial Euromonitor Latam (2013) los ecuatorianos consumen individualmente un promedio de 2 litros de helado envasado al

año, situándolo por debajo de Chile, Uruguay y Brasil, que consume estimativamente 8,1 litros; para una mejor comprensión (Ver gráfico 1.1).

**Gráfico 1. 1 Ranking de consumo de helados avanzados en Latinoamérica**



**Fuente:** información tomada de Euromonitor Latam (2013)

La empresa productora de helados en general, necesita para su correcto funcionamiento recursos: materiales, económicos, tecnológicos y fundamentalmente el recurso humano, alrededor del cual gira todo el andamiaje empresarial y de cuyo esfuerzo depende el éxito o fracaso de las mismas; sin embargo, resulta complejo implementar e insertar en la planificación administrativa y financiera programas de motivación, incentivos, capacitación, perfeccionamiento, crecimiento personal, adecuación de ambientes de trabajo, mejorar la cultura organizacional, implementar canales efectivos de comunicación, entre otros; orientados a conjugar los objetivos personales con los empresariales, de cuya fusión dependerá el éxito o fracaso de las empresas; pues, se evitará desmotivación, duplicidad de funciones, falta de compromiso etc.

### 1.2.1.2. Meso

Cotopaxi constituye una de las 24 provincias que conforman el territorio patrio Ecuador, conformada además por 7 cantones de entre los que se destaca Salcedo con una proyección al 2017 de 65,296 habitantes (Instituto Nacional de estadísticas y censos, 2013), que se dedican a la producción industrial y artesanal de helados, lo que le ha hecho merecedora a denominarse la “tierra del helado” y del “rico pinol”; presentan variedad en su línea de productos con tamaños y sabores, utilizando como sello de garantía materia prima de frutas frescas y naturales, referencia que le permite romper fronteras a nivel local, nacional e internacional.

Esta zona geográfica al momento de la investigación presenta grandes oportunidades de crecimiento por las bondades de su producto estrella el “helado”, cuyo origen se remonta al año (618-697 d. C), cuando el rey Tang descubrió por primera vez este delicioso manjar (Isique Huaroma, 2014). En este contexto, es necesario recomendar a las empresas, la adopción de herramientas de gestión administrativa, financiera, marketing, productividad, competitividad, recursos humanos, *Coaching* entre otros.

Vale la pena rescatar que Daniela Barrera, en su programa de maestría, señala que el 70% de los encargados del área de talento humano en organizaciones ecuatorianas incluyen en su planificación lineamientos o modelos de coaching, orientados a mejorar el comportamiento y la conducta de clientes internos y, por ende, lograr la satisfacción de clientes externos actuales y potenciales (Barrera Medina , 2016).

### **1.2.1.3. Micro**

El Cantón Salcedo se caracteriza por: variedad de lugares turísticos, arquitectura, gastronomía, artesanía, infraestructura hotelera y sobre todo los “helados de sabores” producidos artesanalmente con frutas naturales cuyo origen data de la iniciativa en 1950 con de la hermana franciscana Rosa María Duran, quien, en su afán de buscar mejores días para su comunidad puso de manifiesto su iniciativa y creatividad dando lugar a lo que hoy se conoce como “los deliciosos helados de Salcedo” a nivel nacional e internacional.

Es menester señalar que en Salcedo se producen helados de manera artesanal, semi industrial y automatizada como la empresa CORPICECREAM S.A, convirtiéndose esta actividad en la principal fuente de ingresos de sus habitantes.

La empresa productora de helados CORPICECREAM S.A tiene una producción diaria de 10000 helados, mismos que son distribuidos en las provincias de: Pichincha, Tungurahua, Manabí, Guayas, Azuay, Esmeraldas, Napo, Morona Santiago; sin embargo, de su aceptación y con el afán de crecer y multiplicarse, siente la necesidad de incorporar en su gestión administrativa elementos integradores como el Coaching para empoderar y potencializar el capital humano que tiene, dotándole de manuales, lineamientos, reglamentos que mejoren su desempeño.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

La empresa CORPICECREAM S.A desde su apertura en el 2007 ha logrado un reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional e internacional por su delicioso y tradicional producto; sin embargo, en los actuales momentos enfrenta a una competitividad agresiva por el florecimiento de empresas artesanales e industriales que compiten, deslealmente, con materia prima de mala calidad, baja política de precios, deslealtad laboral, desmotivación del recurso humano, inexistencia de programas de compensación, que dificulta el desarrollo y crecimiento de proyectos establecidos; es así como a travez del desarrollo del presente proyecto de investigación se pretende identificar su problemática real y proponer alternativas de solución.

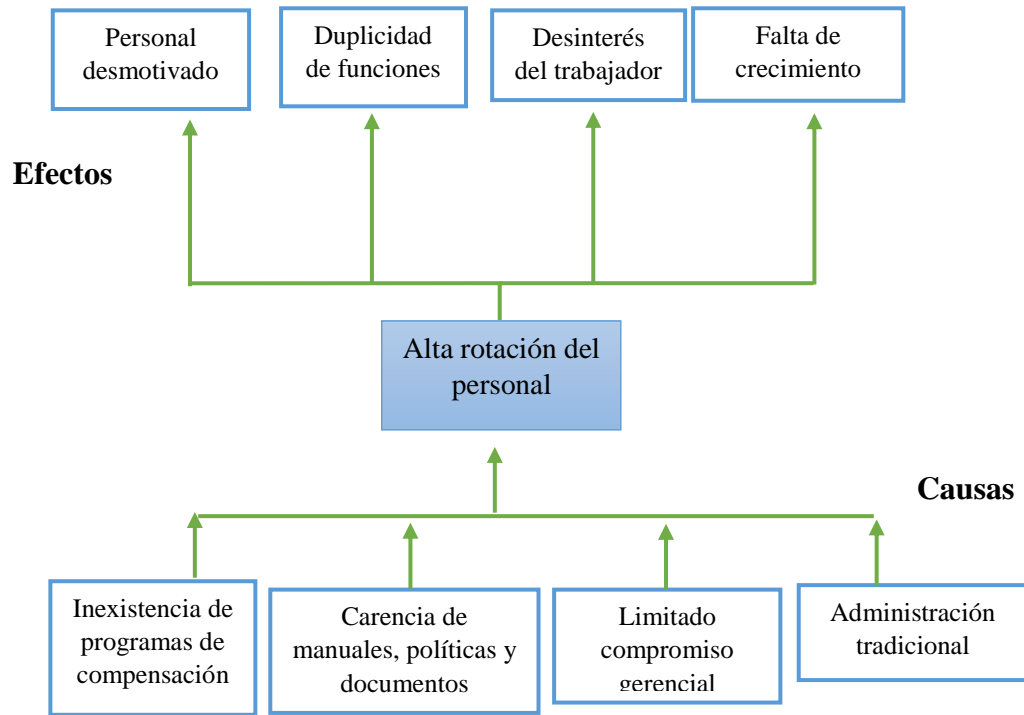
### **1.2.3. Prognosis**

De no proponerse el desarrollo de un modelo *Coaching* para la empresa CORPICECREAM S.A, corre el riesgo de elevar su alto porcentaje de rotación del personal, debido a su desmotivación, inseguridad, indiferencia con las tareas y actividades de cada puesto de trabajo provocando desestabilidad y mala atención al cliente.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera ayudaría, la implementación de un modelo *Coaching* como herramienta de gestión administrativa, a fortalecer el talento humano en la empresa CORPICECREAM S.A?

**Esquema 1. 1 Árbol de problemas**



**Fuente:** Elaboración propia.

La empresa CORPICECREAM S.A, al momento de la investigación se determina que existe una alta rotación de personal, provocado por diferentes causas entre las que se destacan la inexistencia de programas de compensación, provocando que el personal se desmotive; de la misma manera, la falta de políticas, manuales y documentos administrativos ocasiona duplicidad de funciones; otra de las causas muy representativas es el desinterés que presentan los trabajadores al realizar sus actividades cotidianas desencadenadas por un desfavorable clima y ambiente laboral; de la misma manera, la presencia de una administración empírica y tradicional, limita el crecimiento empresarial, lo que, provoca resistencia al cambio y a la oportunidad de crecer empresarial y financieramente para posicionarse en la mente del consumidor.

### 1.2.5. Interrogantes

- **¿Cómo aparece el problema que se pretende Solucionar?**

Debido a que la empresa no cuenta con herramientas administrativas que fortalezcan la gestión del talento humano.

- **¿Por qué se origina?**

Por la alta rotación y desmotivación del personal.

- **¿Qué lo origina?**

Falta de herramientas de gestión administrativa.

- **¿Dónde se origina?**

En la empresa CORPICECREAM S.A

### 1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

#### 1.2.6.1. Delimitación del Contenido

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Especificación: *Coaching*

### **1.2.6.2. Delimitación Espacial**

El proyecto de investigación se realiza en la empresa CORPICECREAM S.A del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi ubicada en las calles los molles 123 y Yolanda Medina barrio Rumipamba de las Rosas.

### **1.2.6.3. Delimitación Temporal**

La investigación será de seis meses a partir de la fecha de aprobación.

## **1.3. Justificación**

La empresa CORPICECREAM S.A que se ubicada en el cantón Salcedo, tiene 10 años de experiencia dedicada a la producción y comercialización de los tradicionales helados de Salcedo; al momento, cuenta con una alta rotación de personal, pues no tiene definidos formalmente: funciones para cada puesto de trabajo, perfiles para seleccionar personal acorde a los requerimientos del puesto, planes de capacitación, motivación entre otros, lo que provoca desperdicios de recursos humanos, materiales, financieros.

El objetivo de este proyecto de investigación es desarrollar una herramienta de gestión de Talento Humano mediante un Modelo *Coaching* que ayude a reconocer la problemática, perfeccionar la comunicación, transmitir entusiasmo, diseñar estrategias y tácticas para lograr una administración de cambio que renove las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa Corpicecream S.A para aprovechar la competencia y el potencial de cada trabajador para ubicarlos en puestos de trabajo, acorde a sus habilidades y conocimientos para minimizar los riesgos laborales, enfermedades profesionales, la desmotivación y competir exitosamente en el mercado local.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar un modelo *Coaching* como herramienta de Gestión Administrativa para fortalecer el talento humano en la empresa “CORPICECREAM S.A”

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa y su impacto en el talento humano
- Fundamentar teóricamente a partir de los diferentes autores lo que implica Gestión de Talento Humano y el *Coaching*
- Diseñar un modelo *Coaching* ajustado a las necesidades de la empresa para fortalecer el talento humano.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Estado del Arte

En este apartado de la investigación se aborda los principales referentes teóricos sobre *coaching*, relacionados al tema, objeto de estudio, entre lo que destacan:

Al respecto, Ollana (2011) manifiesta que: “El ser humano moderno ha dejado sin tierra firme donde construir y sostener sus valores” (p. 6), y por otro parte que “El *Coaching* nos enseña a reconocer nuevamente lo sagrado de la naturaleza, y a llenarnos de gratitud por el infinito misterio y belleza que nos rodea” (p.6); su pensamiento, se centra fundamentalmente en el reemplazo de valores, creencias, tabús, por la tecnología y la automatización del ser humano, quien se ha vuelto dependiente de su accionar, creatividad, sueños, comportamiento y capacidad de respuesta tanto en índole personal, profesional y familiar, reafirmando que lo más significativo del *coaching* es buscar la felicidad de las personas en cualquier entorno, sean estos sociales, económicos e incluso deportivos, en donde se dieron los primeros pasos para desarrollar la relación perder-ganar.

En tal sentido, Carbini (2015) menciona que la técnica del *coaching*, radica en: seguir, instruir y preparar a una persona o grupos de personas, con el objetivo de alcanzar las metas, descubrimiento de habilidades específicas, pues se trata de una nueva herramienta que con el paso del tiempo ha tomado gran importancia en diferentes áreas, igualmente ayuda a mejorar el desarrollo personal y profesional.

Al respecto, en la literatura consultada el *coaching* es considerada una herramienta innovadora que permite mirar hacia el interior de uno mismo y alcanzar a visualizar aquellos que lo condujo a lograr el éxito y/o el fracaso, a travez de un proceso, que llega a definir la autoconciencia de la persona. En contraste con lo expuesto, se debe expresar que el *coaching* es una herramienta que parte del presente y se proyecta al futuro, enfocándose a responder interrogantes tales como: ¿para qué?, ¿dónde?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?, lograr la satisfacción del cliente, pues la autoconciencia consiste en “La creencia de que existe un conocimiento que se acumula en la conciencia por la tradición y la experiencia de generaciones pasadas. Por lo tanto, el individuo es invitado en el *coaching* a descubrir la verdad” (Menéndez, 2011, p. 37); conviene subrayar que muchas veces las personas creen saberlo todo, pero en la vida real llegan hacer ignorantes, no como aspecto negativo, sino, por que desconoce muchas veces lo que realmente quiere y desea para satisfacer sus necesidades.

Algo semejante se revela en el libro de Bayon Mariné (2014) que dice que el *coaching* se encuentra directamente relacionado con el comportamiento de las personas que incluye orientar sus energías, seleccionar las emociones y pasiones positivas, para sepáralas de las negativas que origina inadecuados comportamientos y por ende mal desempeño y desmotivación en su puesto de trabajo y así lograr un equilibrio de energías y conductas personal, cuyo contingente contribuye con el logro de los objetivos empresariales.

Así por ejemplo, la empresa “La Fabril” expresan que al utilizar la técnica del *coaching*, lograron mejorar el rendimiento, el clima laboral, y en si la productividad, en el área de producción, compras, distribución para lograr calidad de productos, de servicios con

eficiencia y efectividad, convirtiéndose inclusive en un ejemplo a seguir por otras empresas de similares características; en la actualidad, La Fabril al implementar la técnica del coaching sufrió un cambio radical de 360 grados, en todos y cada uno de sus niveles jerárquicos, inclusive, la forma de liderar del gerente general (Altamirano Salazar , 2013), ejemplo, que debe ser imitado por la empresa Corpicecream S.A a fin de incrementar su rentabilidad y posicionamiento en su mercado local.

Indiscutiblemente, el *Coaching* se torna como herramienta indispensable para todo tipo de empresa u organización cuyo contingente busca mejorar el bienestar personal y profesional del equipo de trabajo, y que éstas aporten resultados exitosos en su lugar de trabajo, mediante el desarrollo y aprovechamiento de sus competencias (Lozano Correa , 2008).

De la misma manera, Whitmore, programa de certificación experto y curso superior en coaching personal y ejecutivo, nivel excellent, s.f., manifiesta que el : “*Coaching* es ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus propias respuestas a descubrir dentro de sí su potencial, en definitiva, a conseguir sus propios objetivos, sea a nivel profesional como personal”(p.1); como se puede apreciar el autor hace hincapié en la necesidad de buscar la superación personal para contribuir con el crecimiento de su puesto de trabajo.

Vidal Salazar , Cordón Pozo , y Ferrón Vílchez (2011) señalan que el: “*Coaching* se define como un proceso donde un orientador y un individuo o un reducido grupo de personas, se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos” (p. 84); de la misma manera este pensamiento es corroborado por Roman & Fernández (2008)

quienes dicen que el *coaching* es: “El acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos” (p. 16).

Se concluye que la herramienta del coaching es considerada por Carril (2008) como: “la mejor herramienta a nivel mundial”, y en la actualidad los directivos de las empresas deben preocuparse por el avance que tiene el desarrollo tecnológico, la innovación, la creatividad, la misma que debe ser aprovechada como una herramienta de gestión sofisticada entre las cuales se encuentran: la gestión del talento humano, el capital intelectual, el *coaching*, entre otros para el logro de los objetivos y el bienestar de clientes internos y externos cuyo aporte y empoderamiento facilita la gestión empresarial, alineados a la noble labor del *coaching* de hacerlo con amor y servicio; ya que, un buen *coaching* empresarial no necesariamente necesita de una gran experiencia o de amplios conocimientos para ayudar a las personas a crecer personalmente y dentro de la organización, sino, de buena voluntad y las ganas de romper la resistencia al cambio. (Dolan , 2012).

## **2.2. Fundamentación Legal**

Las leyes y normas que precautelan y protegen los derechos y responsabilidades del recurso humano en toda organización sea esta pública o privada tiene como marco de referencia legal las siguientes leyes y normativas vigentes:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011)
- Plan del Buen Vivir (2017)

- Código de Trabajo Ecuatoriano (2015)

**El Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones (2010) en su artículo 4 establece que:**

- a) “Transformar la matriz productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eficiente” (p. 2).
- d) “Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales” (p. 2).
- i) “Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permitan que los resultados de la transformación sean apropiados por todos” (p. 2).

**Ley orgánica de defensa del consumidor (2011) habla acerca de los derechos del consumidor en su artículo 4 donde establece que:** “Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad” (Ley de Defensa del Consumidor , 2011, p.3).

**De la misma manera en el artículo 5 según las obligaciones del consumidor establece que:** “Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse” (Ley de Defensa del Consumidor , 2011, p. 3).

**Capítulo IV información Básica Comercial en el artículo 9 establece:** “Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto” (Ley de Defensa del Consumidor , 2011, p. 5).

**En el artículo 14 acerca de rotulado mínimo de alimentos establece:**

“Sin perjuicio de lo que disponga las normas técnicas al respeto, los proveedores de productos alimenticios de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de los productos, obligatoriamente, la siguiente información” (Ley de Defensa del Consumidor , 2011, p. 5):

- a) Nombre del producto
- b) Marca Comercial
- c) Identificación del lote
- d) Razón social de la empresa
- e) Contenido neto
- f) Número de registro sanitario
- g) Valor nutricional
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones
- j) Precio de origen
- k) Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado

**Plan del Buen Vivir (2017-2021) en su visión a largo plazo manifiesta:**

“Ecuador garantizará el trabajo y empleo dignos, y contará con talento humano calificado que responderá a las necesidades productivas, sociales y ambientales, fortaleciendo así la oferta de empleos adecuados y el impulso a profesionales de alto nivel que contribuirán al progreso del país” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2017-2021, p. 36).

Según el objetivo 5 “Se debe consolidar una economía basada en la generación del conocimiento, lo que implica invertir en el talento humano y fortalecer la educación técnica y tecnológica vinculada con los procesos de desarrollo, que permita la innovación y el emprendimiento” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2017-2021, p. 73).

**Código Ecuatoriano de Trabajo (2015) en su artículo 40 acerca de los derechos exclusivos de los trabajadores estables que:**

“El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos” (Código del Trabajo , 2015, p. 5).

**Según el Art. 41 manifiesta:** “Cuando el trabajo se realice para dos o más empleados interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador” (Código del Trabajo , 2015, p. 5).

**En el Art. 44, prohibiciones al empleador manifiesta:**

d) “Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo” (Código del Trabajo , 2015, p. 8).

## 2.3. Fundamentación Teórica

### 2.3.1. Variable Independiente

#### 2.3.1.1. El *Coaching*

El *coaching* es la destreza de trabajar con un grupo de personas con el fin de lograr resultados fuera de lo común y perfeccionar su desempeño: A continuación el cuadro 2.1 rescata los conceptos de varios autores.

**Cuadro 2. 1 Definiciones**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Salazar & Molano, 2000 y Zárate, 2000 (como se citó en Useche, 2004)	El <i>Coaching</i> es un proceso de formación, basado en los objetivos organizacionales, enfocado al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como elevar los niveles de eficacia y calidad de actividades realizadas, servicios y productos elaborados requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos. (p.127)
Payeras (2004):	“El <i>coaching</i> es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, etc, que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento”(p.3).

González Sabín (2005):	El <i>coaching</i> es un proceso de aprendizaje basado en la interrelación existente entre la figura del tutor y la del tutelado, mediante diferentes técnicas de aprendizaje.
Villa Casal & Caperán Vega (2010) el coaching es:	“Proceso de acompañamiento individualizado en el que el pupilo libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de una plan de acción concreto” (p.19).

**Fuente:** elaboración propia.

Como se puede ver, todos los autores coinciden en el que el coaching es un conjunto de pasos lógicos y secuenciales cuyo objetivo es mejorar la interrelación que existe entre el personal de una empresa u organización, para potencializar sus competencias mediante un proceso de mejora continua y utilizando el modelo que se ajuste a sus reales necesidades.

### **2.3.1.1.1. Tipos de *Coaching***

El coaching ayuda a las personas a liberar su propio potencial, para que así aprendan y exploren nuevas ideas que les lleven a cumplir los objetivos; Villa Casal & Caperán Vega (2010) existen diferentes tipos de *Coaching* clasificados en dos categorías que son:

1. La especialización
2. La forma de sesión

#### **1. *Coaching* según su especialización**

##### **a) *Coaching* Empresarial**

Está diseñada para pequeñas y medianas empresas, desarrolla sus actividades en todas las fases de la empresa sean éstas de: creación, desarrollo y expansión con el fin de optimizar el rendimiento del empresario para lograr el máximo de sus esfuerzos, ahorrar tiempo y dinero, mejorar las habilidades, minimizar los riesgos, optimiza el talento intelectual del personal, busca el equilibrio entre la vida laboral y personal de su equipo de trabajo en pos de recuperar el bienestar y el volumen del negocio.

El *Coaching* empresarial puede ser interno o externo, ayuda a indagar, motivar y extraer lo mejor de cada uno quienes integran el equipo de trabajo para lograr beneficios tales como:

1. Lograr empleados pro-activos y responsables
2. Mejorar el desempeño, la autoconfianza, la motivación logrando un efecto contagioso para llevar al éxito al equipo de trabajo
3. Lograr recompensa por el esfuerzo realizado
4. Identificar las razones de los problemas mediante la estrategia del “escucha” por el coach
5. Reparar el desempeño no satisfactorio
6. Corregir los comportamientos insatisfactorios con mente abierta y objetiva libre de todo prejuicio
7. Impulsar la productividad y las nuevas relaciones entre todos sus integrantes
8. Generar un ambiente auto coaching
9. Recompensar el trabajo bien realizado

### **b) *Coaching Personal***

Está íntimamente relacionada con el logro de objetivos familiares, personales, profesionales y sociales a los que día a día las personas en general se enfrentan en diferentes entornos tales como: el trabajo, la familia, el grupo social al que pertenece e incluso consigo mismo, logrando que el individuo descubra la mejor forma de actuar y reaccionar frente a acontecimientos que involucran emociones, pasiones, deseos, inquietudes para lograr el éxito y la excelencia en el trabajo mediante una combinación de la inteligencia emocional, el autocontrol para lograr un crecimiento personal, una vida sana y la vocación de servicio a los demás.

### **c) *Coaching Ejecutivo***

Su objetivo es potencializar la excelencia y el talento del ejecutivo consigo mismo, con los empleados y con la propia empresa mediante el descubrimiento de fortalezas y debilidades, implementando estrategias que permitan ponerle pasión e interés por el trabajo, para lograr descubrir oportunidades para convertirse en el gerente ideal, motivador y líder de su equipo de trabajo; su participación produce beneficios para el cliente y la organización ya que se logra: mejorar el liderazgo, las relaciones con su equipo de trabajo, la autoconfianza, el autoconocimiento, la motivación, la inteligencia emocional lográndose un sentido de pertenencia y compatibilidad entre la vida familiar y la vida laboral, lo cual, redundará en beneficios propios y para la organización ya que se mejora la comunicación y el rendimiento de todo su equipo de trabajo.

### **d) *Coaching Organizacional***

Su objetivo es lograr fines y metas de corporaciones y organizaciones mediante la implicación del equipo gerencial, mandos medios, niveles operativos para definir la idea

gerencial a partir de ideas individuales con la finalidad de lograr compromiso y acción de cambio para el logro de la visión institucional; es por ello que el coach debe conocer la visión y misión para sumar esfuerzos orientados a lograr una misión compartida, disminuyendo el riesgo, los conflictos que pueden presentar en su ejecución y beneficiándose como personas y profesionales en contribución en la construcción de un futuro mejor.

Es menester señalar que las reuniones de este *coaching* empiezan con reflexiones de cada uno de los integrantes de los departamentos, lo que ayudará a los directivos a saber el estado y diagnosticar la situación actual de la organización, para involucrar a todos los niveles jerárquicos de la organización, propiciando un ambiente de confianza, reflexión, comunicación.

#### **e) *Coaching Ontológico***

Al ser una filosofía que trata del “Estudio del ser”, se fija exclusivamente en los resultados que logran las personas para eliminar aquellas barreras o impedimentos que causan su fracaso al momento de convertir sus objetivos y sueños en realidad. Su mecanismo de funcionamiento está basado en el diálogo y la palabra para lograr planes en consenso cuyos objetivos personales y empresariales apuntan a un solo objetivo personal y empresarial mediante el autoconocimiento, logro de metas y objetivos, autoconfianza, adquisición de responsabilidades y de competencias para la conversación, serenidad, motivación para los proyectos, correcto afrontamiento del estado de ánimo, liderazgo entre otros.

### f) *Coaching de Liderazgo*

Su finalidad es extraer e identificar las habilidades y competencias de las personas para sacar el máximo provecho en el cumplimiento de los objetivos, considerándose que todos, de alguna manera, somos líderes en determinado momento; lo importante es sacar a la luz ese líder interno en beneficio propio y de la empresa a la cual pertenece, sin descuidar su esencia, valores, hábitos y por el contrario adaptar al nuevo escenario del presente con visión al futuro; para lo cual, Vázquez Morencos (2017) recomienda cumplir con los principios básicos denominadas “seis ces” y lograr éxito en la gestión:

- ❖ **Claridad:** “ Los objetivos del cambio deben ser claramente formulados por los líderes así como las expectativas perseguidas en el proceso de *coaching*” (p.17).
- ❖ **Contexto:** “El profesional del *coaching* debe tener la habilidad de apoyar al líder dentro del contexto de la organización” (p.17).
- ❖ **Cursos de acción:** “ Profesional y cliente establecen estrategias y objetivos que sean asumibles para mejorar el liderazgo” (p.17).
- ❖ **Compromiso:** “Si el líder desempeña su labor dentro de una organización, esta debe comprometerse a apoyar a aquel y viceversa” (p.17).
- ❖ **Contacto:** “ El cual debe mantenerse entre *coach* y líder para que el proceso llegue a buen puerto” (p.17).
- ❖ **Confidencialidad:** “ Sin ella no hay confianza” (p. 17-18).

### g) *Coaching Familiar*

Se fundamenta en el respeto a la ideología, los valores, la orientación espiritual, el modelo de familia que cada miembro tiene; de su equilibrio intelectual y emocional se desprenderán los futuros líderes de la familia y de la empresa porque su equilibrio emocional está garantizado; además la familia es la célula de la sociedad y hay que protegerlo del estrés, las tensiones laborales, políticas, económicas, sociales, culturales

que se enfrentan día a día y por el contrario preparándoles a esos cambios que exige los tiempos modernos y convulsionados en los que nos desarrollamos.

#### **h) *Coaching de Atracción***

Su objetivo es relacionar la teoría con la práctica; es decir lo que piensa con lo que siente educando al pensamiento para que siempre sea positivo pues la ley de la atracción convierte en realidad los más anhelados deseos; filosofía que debe ser adaptada por todos y cada uno de nosotros a fin de buscar la felicidad y la simplicidad en lo cotidiano.

#### **i) *Coaching de Sombra***

Como su nombre lo indica se convierte en la sombra del cliente para conocer sus inquietudes, deseos y necesidades; está dirigido esencialmente a “Profesionales de cara al público o con empleados a su cargo”, su objetivo es que el *coach* se dedique a realizar un rastreo de todas las respuestas que tiene una persona cuando afronta problemas en su ambiente natural.

El éxito de este tipo de técnica permite: aumentar la creatividad, crear liderazgo, mejorar la comunicación, diseñar estrategias de motivación orientadas a mejorar la relación y servicio con el cliente.

#### **j) *Coaching Transformacional***

Concibe el concepto de vida con un lugar en donde la personas se remueven a diario pues su potencial interior no tiene límites; se basa en el principio de “aprender a aprender” buscando un encuentro entre sí mismo y su entorno empleando para ello la conversación, la interpretación de las emociones para adquirir un cambio que asegure bienestar emocional y salud física en armonía con el universo que le rodea.

## **2. Coaching según la modalidad de Impartirse**

Se basa fundamentalmente en la forma como el coach realiza su trabajo o labor; Vázquez Morencos (2017) recomienda considerar la siguiente clasificación:

- *Coaching* de grupo: beneficia metas comunes
- *Coaching* Individual: permite adaptar los tiempos a la disponibilidad del cliente
- *Coaching* Presencial: reúne en un mismo lugar al *coach* con sus clientes
- *Coaching* por medios electrónicos: es un sistema flexible y económico utiliza recursos como correos, libros electrónicos entre otros.

### **2.3.1.1.2. Importancia del Coaching**

El *coaching*, al ser un proceso de formación, desarrollo, aprendizaje se basa en la interrelación que debe existir entre sus integrantes para generar confianza, seguridad, motivación, inspiración y apoyar al crecimiento no solo personal si no profesional; ya que puede ser implementada en cualquier empresa grande, mediana o pequeña; es por ello, que se recomienda a la empresa CORPICECREAM S.A adoptar su filosofía a fin de mejorar el ambiente laboral, los canales de comunicación, el trabajo en equipo, optimizar las competencias del talento humano, evitar la incertidumbre para corroborar lo mencionado por Villa Casal & Caperán Vega (2010) quien manifiesta por una parte que: “El *coaching* emerger con más fuerza que nunca como el recurso necesario para cubrir el vacío de poder que supone la incertidumbre sobre nuestro potencial y la suerte como unica salida hacia la mejora” (p.23); y por otra parte: “ El *coaching* es el proceso de aprendizaje y apoyo que cubre el vacío entre lo que eres ahora y lo que quieres ser” (p.23).

Es necesario señalar que las personas sienten miedo o temor al fracaso, así como a expresar sus ideas y emociones en público, a la inseguridad del ambiente laboral y del equipo de trabajo que le rodea, el no poder dialogar o compartir sus fracasos, problemas, visioón a futuro con confianza (Villa Casal & Caperán Vega , 2010).

#### **2.3.1.1.3. Componentes del Coaching**

Para que se lleve a cabo todo proceso de *coaching*, es necesario contar con dos componentes esenciales:

1. **El *Coach*:** según Villa Casal & Caperán Vega (2010) cuyo trabajo es: “estimular y facilitar a través de una metodología científica, válida y fiable a la autorreflexión del coachee de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos (p.25).
2. **El *Coachee*:** es el “pupilo” o la persona a la que se le aplica la practica de *coaching*, debe aprender por sí mismo sus enseñanzas y principios para aplicarlo en cualquier entorno empresarial.

#### **2.3.1.1.4. Proceso de *Coaching***

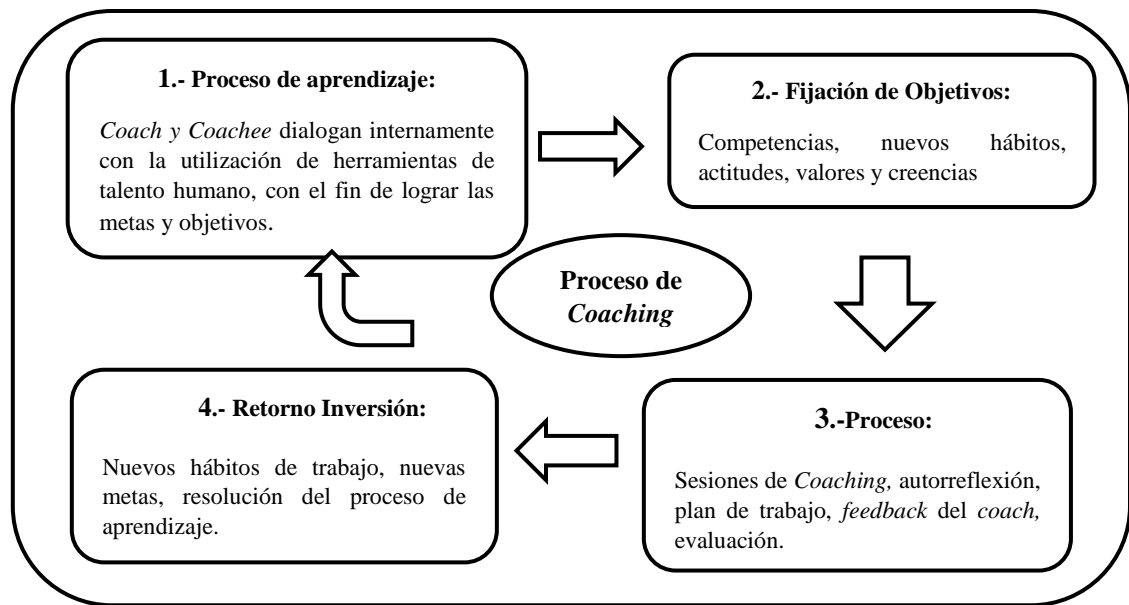
Es un pacto de mutuo acuerdo entre el *coach* y el *coachee*, para cumplir con los principios éticos-profesionales sin descuidar sus intereses personales y profesionales a través de la ejecución de tareas, actividades y identificadas en:

1. Plan de trabajo que según Villa Casal & Caperán Vega (2010) debe contener los siguientes elementos:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: “ejemplo de herramientas como tests, *development center*, así una entrevista de evaluación del perfil del *coachee* en profundidad” (p.26).
- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y *feedback*: “desarrollo de sesiones socráticas y autorreflexión, con ejercicios de apoyo y puesta en práctica de acciones de mejora inmediata”(p.26).
- Postevaluación y seguimiento: “Evaluación de los resultados que demuestren al cliente o *coachee* que se van alcanzando los objetivos inicialmente planeados por ambas partes, realizar un seguimiento de los progresos y vicisitudes de los *coachees* en su práctica diaria del plan de acción”(p.26).

2. Pasos: de la misma manera para que este plan de trabajo funcione, se recomienda seguir los pasos que se evidencia en el esquema 2.1

**Esquema 2.1 Proceso de Coaching**



**Fuente:** adaptado a partir de Villa Casal & Caperán Vega (2010).

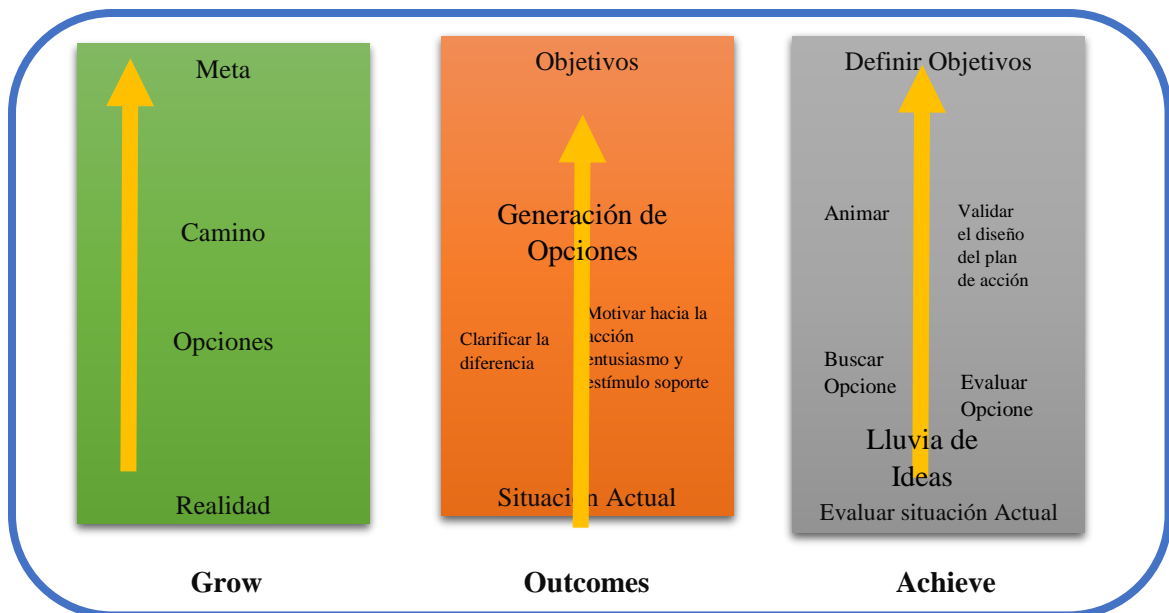
3. Duración: es diferente para cada uno de los programas en que se lo aplica; sin embargo, se recomienda utilizar de tres a seis meses como tiempo mínimo para conseguir resultados favorables, mediante el desarrollo de:

- ❖ Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos
- ❖ Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback
- ❖ Postevaluación y seguimiento

#### 2.3.1.1.6. Modelos *Coaching*

Existen varios autores y pensadores que proponen diversos modelos de coaching como herramienta de gestión orientada a fortalecer el talento humano a través de estrategias como la motivación, trabajo en equipo, comunicación, identificación de competencias, mejoramiento del ambiente laboral entre otros; es así como Ravier (2005) recomienda desarrollar los modelos *Grow* (Crecer), *Outcomes* (Resultados) y *Achieve* (Lograr) cuyos pasos en forma detallada se describen en el esquema 2.2.

**Esquema 2. 2 Modelo *coaching***



**Fuente:** adaptado a partir de Ravier (2005)

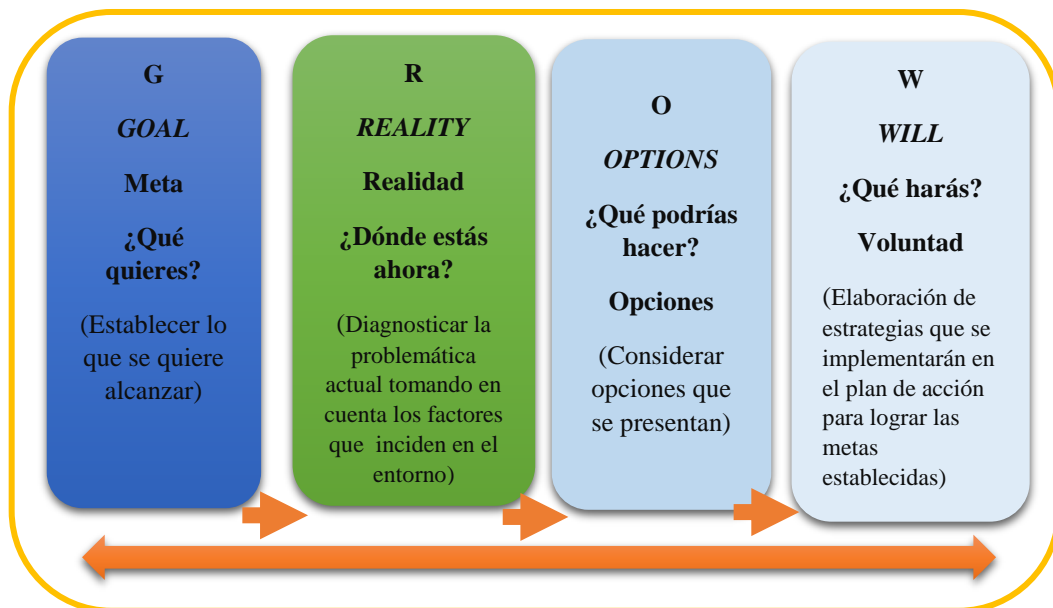
## 1. Modelo *Grow*

Resulta ser funcional a la hora de aplicar *coaching*, el diseño concebido por Graham Alexander y difundido por John Whitmore entre las décadas 1980 y 1990 es considerado como uno de los métodos más utilizados, pues se centra en la identificación y solución de problemas en donde se diseña un plan de trabajo el cual permita llegar hacia una meta establecida previamente y analizada mediante diferentes preguntas tales como:

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Por qué lo quiero hacer?
- ¿Cómo lo hago?
- ¿Cuándo voy a empezar?
- ¿Qué espero obtener?

Este modelo se desarrolla en cuatro pasos, y particularmente cada letra es parte de un proceso como se describe en el esquema 2.3 y se detalla a continuación

Esquema 2.3 Modelo *Grow*



Fuente: adaptado a partir de Ravier (2005).

### **Meta (Goal)**

Todo proceso debe tener claro el camino hacia donde se quiere llegar, el mismo que debe ser medible, alcanzable y realizable sin perder de vista los objetivos a corto, mediano y largo plazo y proponer alternativas de solución respondiendo a interrogantes que como le recomienda Ravier (2005) son:

- ✓ ¿Qué desearías alcanzar en el próximo mes?
- ✓ ¿Qué te gustaría realizar en el trabajo?
- ✓ ¿Qué resultados crees que puedas alcanzar?

### **Realidad (Reality)**

Una vez que definida la meta, se procede a analizar y explorar el estado actual en el se encuentra el equipo de trabajo denominado *coachee*, de forma objetiva para así poder constituir un plan que permita alcanzar la meta de forma rápida y oportuna a través de las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué acciones has efectuado para alcanzar la meta?
- ✓ ¿Qué situaciones te frena cuando intentas efectuar la acción?
- ✓ ¿Qué resultados alcanzaste con esas acciones?

Las respuestas a estas interrogantes, deben ser respondidas de manera objetiva e imparcial; pues refleja la realidad, las limitaciones, carencias y potencialidades que actualmente tiene el personal dentro de una empresa u organización

### **Opciones (Options)**

Una vez que el *coachee* conozca la situación actual en la que se encuentre, deberá analizar distintas opciones a las que puede inclinarse para alcanzar la meta en un trabajo conjunto con el *coach* (gerente), quienes a través de una lluvia de ideas y preguntas recomendadas

por Ravier (2005), evalúan las diferentes alternativas y opciones que les permitan llegar a la meta propuesta mediante:

- ✓ ¿Qué harías?
- ✓ ¿Cómo crees que se puede solucionar?

### **Voluntad (Will)**

Para alcanzar la meta es indispensable contar con la voluntad, empoderamiento y compromiso del *coach* o gerente y los *coachees* o personal de la empresa para en un trabajo en equipo desarrollar un plan de trabajo que defina las acciones a seguir, el tiempo y el lugar de ejecución; y sobre todo evidenciar el compromiso por escrito de lo actuado.

## **2. Modelo Outcomes**

Es un complemento del modelo *grow* pues analiza con profundidad los niveles, emociones, sentimientos, pasiones de los trabajadores para lograr de ellos niveles altos de desarrollo personal, profesional, social y el empoderamiento hacia la acción y el logro de los objetivos. Para lograr este propósito el autor Ravier (2005) recomienda seguir 8 pasos según las letras del acrónimo en inglés los mismo que se reflejan en el siguiente cuadro

2.2

**Cuadro 2. 2 Modelo OUTCOMES**

<b>O</b>	<b><i>Objectives</i></b>	Objetivos
<b>U</b>	<b><i>Understand the reason</i></b>	Entender las razones
<b>T</b>	<b><i>Take stock of the present situation</i></b>	Hacer un balance de la situación actual
<b>C</b>	<b><i>Clarify the gap</i></b>	Clarificar la diferencia
<b>O</b>	<b><i>Option Generation</i></b>	Generación de Opciones

<b>M</b>	<b><i>Motivation to action</i></b>	Motivar hacia la acción
<b>E</b>	<b><i>Enthusiasm &amp; encouragement</i></b>	Entusiasmo y estímulo
<b>S</b>	<b><i>Support</i></b>	Soporte

**Fuente:** adaptado a partir de Ravier (2005)

#### **Objetivos (Objectives)**

Al igual que la meta del modelo *grow*, esta fase se encarga de identificar los objetivos que quieren conseguir cada uno de los colaboradores dentro de la organización y contribuir alineándose a los objetivos empresariales

#### **Entender las razones (Understand the reason)**

El líder de la empresa con la finalidad de ingresar en un proceso de transformación, debe indagar, entender, analizar las razones por las cuales su equipo de trabajo debe entrar a un proceso de mejoramiento e influir positivamente en post de los objetivos planteados

#### **Hacer un Balance de la situación actual (Take stock of the present situation)**

En este paso, el líder por medio de preguntas investiga sobre los hechos de la realidad actual en la que se encuentra el equipo de trabajo y definir líneas de base orientada a buscar las mejores soluciones al igual que sucede en la fase *reality* del modelo *grow*

#### **Clarificar la diferencia (Clarify the gap)**

El líder se encarga de investigar, analizar y comprender las diferencias entre la situación actual que tiene una empresa, con la que se desea tener en el futuro.

### **Generación de opciones (Option generation)**

En este pasó, el líder investiga sobre diferentes alternativas de cambios factibles de realizarlo para analizar las alternativas, y elegir la más favorable y que se ajuste a los requerimientos.

### **Motivar hacia la acción (*Motivation to action*)**

La motivación es fundamental; ya que el líder debe incentivar a sus colaboradores a desarrollar iniciativa, creatividad y aplicar en acciones reales a fin de converger en los objetivos establecidos.

### **Entusiasmo y estímulo (**Enthusiasm & encouragement**)**

El líder muestra un interés positivo y motiva a sus colaboradores a dar su mejor esfuerzo

### **Soporte (Support)**

El *coach* debe brindar apoyo, realizar el acompañamiento pertinente, entrenamiento a sus colaboradores para que juntos cumplan los planes de mejora propuesto.

## 3. **Modelo *Achieve***

Este modelo, por sus siglas en inglés, significa lograr y contribuir con el desempeño laboral de los trabajadores a través de siete etapas las mismas que se describen a continuación en el cuadro 2.3.

Cuadro 2. 3 Modelo Achieve

<b>A</b>	<b><i>Asses the current situation</i></b> Evaluar la situación actual
<b>C</b>	<b><i>Creative Brainstorming</i></b> Creativa Lluvia de ideas
<b>H</b>	<b><i>Hone Goals</i></b> Definir los objetivos
<b>I</b>	<b><i>Initiate Options</i></b> Buscar opciones
<b>E</b>	<b><i>Evaluate Options</i></b> Evaluar las opciones
<b>V</b>	<b><i>Valid Action Program Design</i></b> Validar el diseño del plan de acción
<b>E</b>	<b><i>Encourage Momentum</i></b> Animar

Fuente: adaptado a partir de Ravier (2005)

❖ **Evaluar la situación actual (Asses the current situation)**

En esta primera etapa, el líder diagnostica la situación actual de la organización en base al dialogo honesto y abierto compuesta por una serie de preguntas encaminadas que facilite un estado de comprensión de la realidad de cada uno de sus colaboradores.

### ❖ **Creativa lluvia de ideas (Creative Brainstorming)**

El *coach* debe persuadir al equipo de trabajo a descubrir nuevas ideas, crear opciones de cambio positivo orientadas a lograr una verdadera transformación motivacional para los empleados.

### ❖ **Definir los objetivos (Hone Goals)**

El equipo de trabajo conjuntamente con el *coach* fijan metas reales, alcanzables, medibles y sobre todo comprometidas con la realidad.

### ❖ **Buscar Objetivos (Initiate Options)**

El líder alienta a sus colaboradores a crear alternativas de solución mediante preguntas abiertas para el logro de los objetivos y llegar a la meta de una manera eficiente y eficaz

### ❖ **Evaluar las Opciones (Evaluate Options)**

El líder motiva a sus colaboradas a construir criterios para así evaluar las mejores opciones, y ponerlas en practica.

### ❖ **Validar el diseño del plan de acción (Valid Action Program Design)**

El lider se apoya en sus colaboradores a desarrollar de manera escrita un plan de acción detallado verificando su viabilidad y factibilidad a traves del compromiso de todo el equipo de trabajo.

### ❖ Animar (Encourage Momentum)

El *coach* ayuda a que sus colaboradores se mantengan motivados y les proporciona el acompañamiento necesario durante todo el proceso.

Finalmente se concluye que el desarrollo de cada uno de los modelos aporta significativamente en cada una de las fases de los diferentes procesos que intervienen en una empresa; sin embargo, el gerente tiene libertad de elegir aquel modelo que convenga a los intereses o combinarlos indistintamente unos con otros.

#### 2.3.1.2. Gestión Administrativa

La administración se ha convertido en una actividad necesaria para las empresas, ya que, es manera más efectiva de garantizar la competitividad de la misma. Según Munch (2010) manifiesta que la administración es: “Proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”(p.23).

La administración también consiste por Robbins (2005) en: “Coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.7).

##### 2.3.1.2.1. Elementos de la administración

Para comprender el proceso administrativo hace falta analizar cada uno de los elementos de la administración que según Munch (2010) son:

**Objetivos:** “La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados”(p.23)

**Eficiencia:** “Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad”(p.23).

**Competitividad:** “Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares”(p.23).

**Calidad:** “implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos” (p.23).

**Coordinación de recursos:** “Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración” (p.23).

**Productividad:** “Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos” (p.23).

### **2.3.1.2.2. Características de la Administración**

Hace falta conocer cada una de las características de la administración que según Munch (2010) son:

**Universalidad:** Necesaria para organizaciones públicas o privadas.

**Valor instrumental:** Su propósito especialmente es la práctica.

**Multidisciplina:** Usa y aplica sus conocimientos de muchas ramas y metodologías.

**Especificidad:** La administración emplea varias ciencias, su campo de acción es muy específico y no debe ser confundido con otras disciplinas.

**Versatilidad:** Los principios administrativos son adaptables de acuerdo con las necesidades del equipo de trabajo.

### **2.3.1.2.3. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa constituye uno de los elementos más importantes y necesarios al momento de iniciar un negocio. William B & Keith (2000) explica que la gestión administrativa es saber definir, alcanzar y evaluar las intenciones con la utilización directamente del proceso administrativo como planeación, organización, dirección y control para alcanzar la meta y los objetivos planteados por la organización.

### **2.3.1.2.4. Importancia de la Gestión Administrativa**

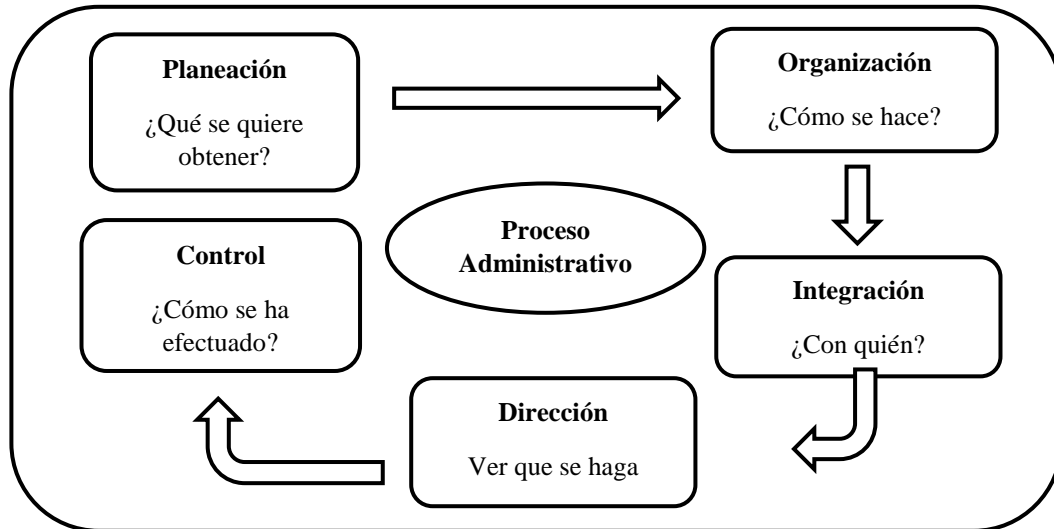
Dentro de las organizaciones cumple un papel importante por lo que permite efectuar el proceso administrativo que consiste en: planear, organizar, dirigir y controlar, y de las actividades que desarrollan las personas dentro de la organización, con la finalidad de cumplir con las metas propuestas por la misma (Naranjo Vargas , 2017).

### **2.3.1.2.5. Proceso Administrativo**

Considerado un proceso que consiste en coordinar las actividades laborales de una organización para así alcanzar los resultados con óptima calidad. Según Munch (2010) define al proceso administrativo como: “ Un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”(p.26). Pues es así que la administración posee dos fases dentro de la organización, una estructural que consiste en la que a partir de los fines se establece la forma de conseguirlos; y la operacional en la cual se realizan las actividades con el fin de lograr la ya establecido en la fase estructural.

## Etapas del Proceso Administrativo

Esquema 2. 4 Proceso administrativo



Fuente: adaptado a partir de Munch (2010)

### Planeación

Consisten en establecer el rumbo hacia donde debe dirigirse la empresa, por lo que se definen los resultados que quieren obtener y las estrategias que ayuden a minimizar los riesgos. Además a través de la planeación se establece alternativas para hacer frente a las eventualidades que se puedan presentar en el futuro (Munch , 2010).

### Tipos de Planeación

Con el nivel jerárquico, con el ámbito de la empresa y con el periodo que alcance, la planeación según Munch (2010) puede ser:

- ❖ **Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización, se refiere a la planeación general; es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa (p.41).
- ❖ **Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico (p.41).

- ❖ **Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos (p.41).

### **Elementos de la planeación**

Los elementos de la planeacion forman parte de un plan estrategico conocido tambien como plan de negocios, como manifiesta Munch (2010) los elementos son:

- ❖ **Filosofía:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad (p.42).
- ❖ **Misión:** Es la definición ampliada del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica (p.42).
- ❖ **Visión:** Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla (p.42).
- ❖ **Objetivos:** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico (p.42).
- ❖ **Políticas:** Son lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción (p.42).
- ❖ **Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos (p.42).
- ❖ **Programas:** Se detalla el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias (p.42).
- ❖ **Presupuestos:** Consiste en proyectar en forma cuantitativa, los recursos que requiere la organización para cumplir los objetivos, con la finalidad de determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, controlar las actividades de la empresa en términos financieros (p.42).

## **Organización**

La intención de la organización según Munch (2010) consiste en: “El diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”(p.61). en otras palabras alcanzar que el funcionamiento de la empresa sea simple, además que los procesos sean fluidos para los empleados y brindar a los clientes una mejor atención y lograr su satisfacción.

### **Ventajas de la organización**

- ❖ Ayuda a reducir los costos
- ❖ Incrementa la productividad
- ❖ Ayuda a eliminar la duplicidad de funciones
- ❖ Determina la arquitectura de la empresa

### **Proceso de organización**

Según Munch (2010) esta constituido por las siguientes etapas:

**Division del trabajo:** Consiste en el establecimiento de las funciones con el objetivo de ejecutar las actividades con mayor exactitud, eficiencia, y especialización para reducir los procesos y el trabajo. Para dividir el trabajo se deben cumplir las siguientes etapas:

**Describir los procesos:** se considera el primer paso para la realización de la la organización.

**Definir:** las ocupaciones mas importantes

**Clasificar** y agrupar ocupaciones de acuerdo con los grandes procesos

**Establecer** líneas de comunicación

**Definir** los pequeños procesos, ya que una vez se definieron los grandes procesos se organiza los procesos de cada uno de los departemantos de la empresa

**Jerarquización:** Radica en la definición de la estructura misma de la empresa, con el establecimiento de centros de autoridad los que pueden ser lineal, funcional y comunicación. Pues a la misma es la disposición de las actividades de la empresa por grado de importancia y de mando.

Los niveles jerárquicos según Munch (2010) son: “El conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen” (p.62). Por lo que se considera que deben ser mínimos e indispensables, a la misma vez promover la creación de organizaciones planas.

**Departamentalización:** consiste en la partición y agrupamiento de ocupaciones y actividades específicas con base en su similitud. Para realizar esta etapa se debe seguir la siguiente secuencia:

- ❖ Definir los procesos
- ❖ Listar todas las funciones
- ❖ Clasificar de acuerdo con su similitud
- ❖ Ordenarlas en relación con su jerarquía
- ❖ Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas
- ❖ Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos
- ❖ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

**Descripción de Actividades:** Una vez que se definieron los niveles jerárquicos y la departamentalización de la empresa, se define con mucha claridad las tareas y actividades que se deben desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo de los distintos departamentos que posee la empresa.

**Coordinación:** Es primordial que se sustente la división del trabajo en la coordinación, ya que, se debe llevar a cabo con la unión de esfuerzos para que así todas las funciones y los resultados se desarrollen con normalidad, evitando duplicidad de funciones, tiempos ociosos.

### **Principios de la Organización**

La organización está compuesta por varios principios, según Munch (2010) menciona los siguientes:

- ❖ De la misión
- ❖ Especialización
- ❖ Jerarquía
- ❖ Autoridad y responsabilidad
- ❖ Unidad de mando
- ❖ Difusión
- ❖ Amplitud o tramo de control
- ❖ De la coordinación
- ❖ Continuidad

### **Integración**

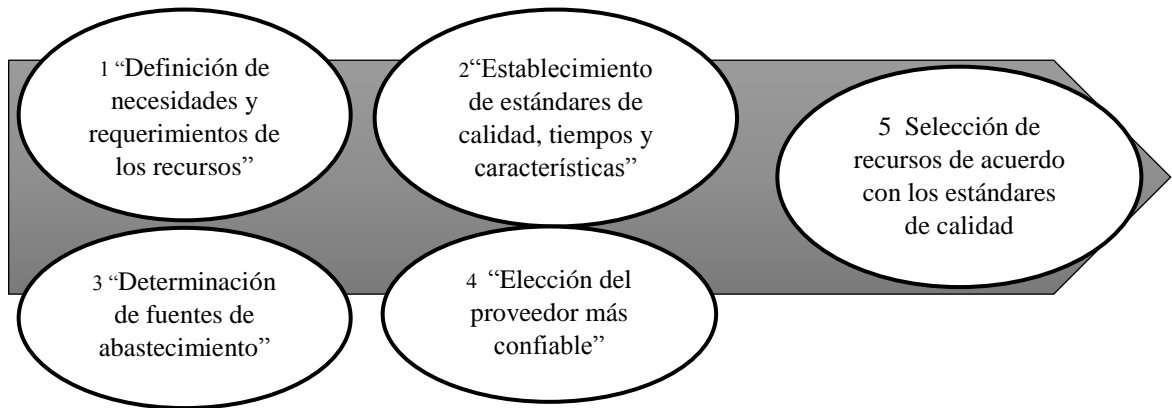
Es la etapa en donde se eligen y consiguen los recursos que se necesitan para poner en camino los planes de acuerdo con las decisiones establecidas y con la arquitectura organizacional.

La integración está compuesta por recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; el último mencionado es el más importante ya que de el talento humano

depende el adecuado aprovechamiento de los demás, como también el manejo y gestión de los otros recursos que forman parte de la empresa.

## Etapas de la Integración

Esquema 2. 5 Etapas de Integración



**Fuente:** adaptado a partir de Munch: Administración (2010).

## Integración de Recursos Humanos

Considerada un factor clave para alcanzar el éxito de la empresa. Está constituida Según Munch (2010) por una serie de etapas como: Reclutamiento, selección, contratación e inducción.

### Reclutamiento del Personal

En reclutamiento radica en obtener el mayor número de personas “candidatos” para un puesto de trabajo con el fin de seleccionar al mejor, el reclutamiento puede ser:

- ❖ **Interno:** Cuando se presenta una vacante para un puesto de trabajo, la empresa se encarga de cubrir a través de sus empleados por medio de concursos, ascensos etc. este tipo de reclutamiento es considerado por motivador para el personal de la empresa.

- ❖ **Externo:** Hace referencia a los aspirantes externos a la empresa, las fuentes de reclutamiento externo se pueden encontrar en avisos por medio de la prensa, bolsas de trabajo, agencias de empleo etc.
- ❖ **Mixto:** Es donde la empresa no puede utilizar solo una forma de reclutamiento, debe utilizar todas es decir candidatos internos y externos de la empresa. Esta elección de empleados se realiza de acuerdo con el proceso de selección del personal.

### **Selección del personal**

Esta etapa se debe apoyar en un análisis del puesto de trabajo que ayudará como guía para dicho proceso de selección. Según Munch (2010) define a la selección del personal como: “Un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo”(p.86). Para llevar a cabo un proceso de selección de personal según Munch (2010) se deben realizar las siguientes etapas:

- ❖ **Recepción preliminar de candidatos:** Se realiza la examinación de los documentos del candidato para confirmar si reúne los requisitos básicos del puesto de trabajo.
- ❖ **Elaboración de la solicitud de empleo:** Se utiliza para obtener los datos del solicitante y para realizar una entrevista inicial.
- ❖ **Entrevista Previa:** Ayuda para diagnosticar si el candidato reúne los requisitos para el perfil del puesto. Se realiza una evaluación rápida para conocer que tan aceptable es el candidato.
- ❖ **Aplicación de pruebas de conocimientos:** Las pruebas de admision tiene como objetivo evaluar las capacidades, aptitudes y competencia que poseen los candidatos.

- ❖ **Entrevista Profunda:** Tiene como fin comprobar la veracidad de la información y evaluar las competencias que posee el candidato.
- ❖ **Aplicación de pruebas psicóticas y de personalidad:** Se realiza para evaluar la personalidad y la salud mental de los candidatos.
- ❖ **Entrevista de Selección:** Se lleva a cabo con el jefe que solicitó la vacante para verificar si reúne los requisitos solicitados.
- ❖ **Encuesta Socioeconómica:** Verifica las referencias, así también la comprobación de la información de la solicitud y de la entrevista.
- ❖ **Examen médico:** Se realiza un estudio de la salud física del empleado.

### **Contratación**

Una vez que el candidato haya aprobado cada etapa de las antes mencionadas, se realiza la entrevista denominada entrevista de contratación en la cual se da a conocer las condiciones de la empresa como del puesto de trabajo.

### **Inducción**

Es la entrada acompañada de la bienvenida a la empresa, compañeros de trabajo y al puesto de trabajo.

### **Integración de Recursos Materiales**

La capacidad económica de la empresa ayuda a la adquisición de hardware y software, cada vez recalcar que en el mercado existen diversos software para empresas medianas, pequeñas que además brindan precios muy asequibles.

### **Integración de Recursos Financieros**

Esencialmente la integración financiera radica en obtener fuentes de financiamiento ya sean estas internas o externas, pues así también invertir para maximizar el rendimiento de

la empresa. La actividad mas importante del área de finanzas es el manejo de las inversiones, es decir analizan que conveniente existen para realizar una inversion en ,maquinaria, nuevos productos, tomando en cuenta siempre el riesgo.

### **Herramientas de la integración**

Existe varios metodos que ayudan en el proceso de integración, pues son las que toman las decisiones. Como se refiere Munch (2010) el ejecutivo puede acogerse en:

**Recursos Humanos:** en la integración de personal se maneja exámenes psicométricos, entrevistas, analisis de puesto etc.

**Recursos Materiales:** se adapta técnicas de toma de desiciones, pueden ser estas cualitativas y cuantitativas.

**Recursos Tecnológicos:** Para construir los recursos de información en una empresas se apoyan con evaluaciones de Factibilidad, los estudios de costo beneficio y la tasa interna de retorno.

**Recursos Financieros:** se apoyan con técnicas como punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudio de factibilidad.

### **Principios de Integración**

La integración contiene varios principios tales como lo menciona Munch (2010) son:

- ❖ **Provisión de elementos necesarios:** A cada persona que forme parte de la empresa deben facilitarle los componentes indispensables para cubrir eficientemente las necesidades de su puesto de trabajo.
- ❖ **Calidad de proveedores:** Cada uno de los proveedores deben ser seguros y confiables, en ningún caso se debe pasar por alta la calidad de los insumos por un preferir un costo menor.

- ❖ **El hombre adecuado para el puesto adecuado:** Los miembros deben tener los requerimientos y características que la empresa exige para desempeñar un puesto.

### **Dirección**

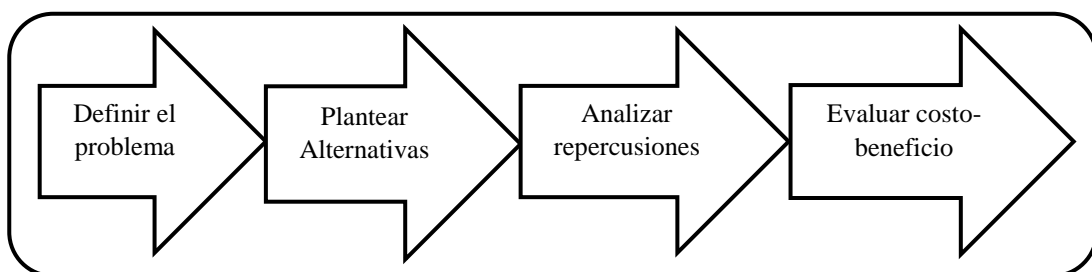
Cada una de las etapas del proceso administrativo son de suma importancia, pues es en la dirección en donde se ejecuta todo lo planeado y se pone en marcha todos los elementos de la administración. Munch (2010) define a la dirección como: “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (p.105).

### **Proceso de la Dirección**

#### **Toma de Decisiones**

A través de la toma de decisiones se opta por la mejor alternativa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa. Munch (2010) define a la toma de decisiones como: “El proceso sistemático y radical a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo” (p.106). Pues, es así que, es de suma importancia ya que posee repercusiones internas en la empresa, esto en cuanto a utilidades, el producto y el personal y en las externas puede llegar a influir en los proveedores, clientes, economía etc. En el siguiente esquema 2.6 se presentan los requisitos para tomar decisiones.

**Esquema 2. 6 Toma de decisiones**



**Fuente:** adaptado a partir de Munch: Administración (2010)

La correcta selección de alternativas depende el éxito de la empresa, pues una de las más grandes responsabilidades del gerente o directivo es la toma de decisiones. Dentro de esta etapa esta la dirección ya que establece una función que es esencial a los directivos, cabe recalcar que en todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

### **Etapas de la Toma de decisiones**

**Definición del problema:** El planteamiento de alternativas va a depender una adecuada definición del problema. Existen algunas herramientas que ayudan a identificar y definir correctamente el problema como por ejemplo: lluvia de ideas, delphos e Ishikawa diagrama de causa efecto. Pues una vez que se definio las causas del problema central ,se empieza por planear la o las alternativas de solución que ayudara a solucionar esas causas que produjeron al problema (Munch , 2010).

**Determinación y selección de alternativas:** al momento de contar con alternativas de solución se procede a la elección de la óptima esto de acuerdo con el costo-beneficio. Es decir que los resultados obtenidos de cada alternativa deben ser valorados con relacion a los resultados esprados y los posibles efectos (Munch , 2010).

**Implantación:** Cuando se he elegido una alternativa óptima, se deberán implantar las atividades para poner en marcha y ejecutar el seguimiento a los resultados, por lo que se elabora un programa de acción (Munch , 2010).

### **Motivación**

Considerada como una de las labores mas importantes y complicadas para la direccion de la empresa ya que de esta depende que los empleados realicen el trabajo con

responsabilidad, puntualidad y con los estándares establecidos (Munch , 2010). Pues de esta manera se puede lograr la lealtad, confianza, compromiso, respeto del talento humano.

### **Comunicación**

Dentro de la empresa la comunicación posee varias interacciones que estan compuestas desde conversaciones telefonicas hasta un sistema de información sofisticado. Según Munch (2010) define a la comunicación como: “Un proceso a través del cual se transmite y recibe información” (p.109). Por lo que se necesita sistema de comunicación eficientes, pues la comunicación consta de tres elementos:

1. **Emisor:** La persona que transmite el mensaje
2. **Transmisor:** El medio por donde se transmite el mensaje
3. **Receptor:** La persona que recibe el mensaje

### **Tipos de comunicación**

Según Munch (2010) menciona algunas tipos de comunicación que se deben considerar al momento de dirigirse a una empresa los cuales son:

- **Formal:** “Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales” (p.109).
- **Informal:** “Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización”(p.109).
- **Vertical:** “Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa”(p.109).

- **Horizontal:** “Es la prevalece en niveles jerárquicos semejentes”(p.109).
- **Verbal:** “Se transmite oralmente”(p.109).
- **Escrita:** “Se transmite mediante material escrito o gráfico”(p.109).
- **No verbal:** “Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita”(p.109).

## **Liderazgo**

Munch (2010) define al liderazgo como: “La capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”(p.110). Cada persona que no se distingue por ser un líder o por tener la responsabilidad de manejar una empresa u organización deberá aprender a poseer habilidades y conocimientos que requiere el perfil del líder que según Munch (2010) son:

- ❖ **Conocimientos tecnológicos:** gran conocimiento de las funciones, del producto o del servicio de la empresa a presidir.
- ❖ **Conocimientos administrativos:** la utilización del proceso administrativo es indispensable para encarar a la globalización.
- ❖ **Competencias Personales**
  - **Visión:** Pasion y compromiso al trabajo.
  - **Autocontrol:** Control de impulsos, poseer serenidad.
  - **Seguridad en si mismo:** Dominio propio, lograr la confianza de los demás.
  - **Sentido Común:** Delegar y asignar funciones.

- **Actitud positiva:** Alegría, gentileza, amabilidad con cada miembro de la organización.
- **Sinceridad justicia y lealtad:** Con la organización, proveedores y clientes internos y externos.

## Control

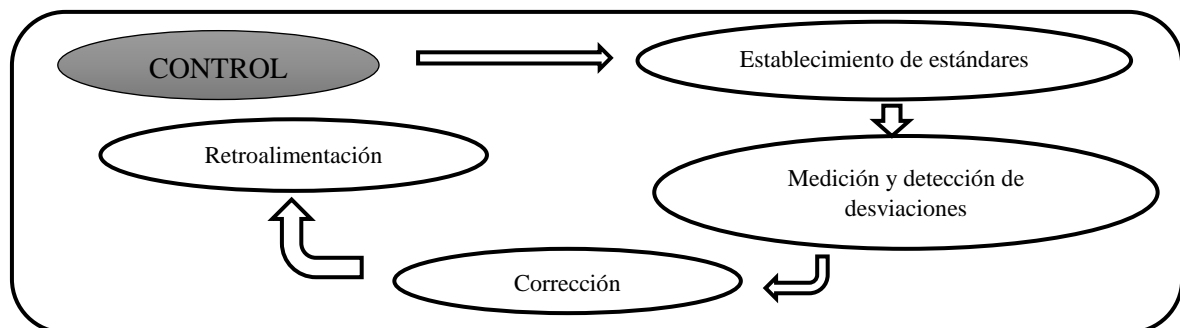
Estrechamente relacionado con la etapa de planeación puesto que se evalúa los resultados alcanzados con relación a la planeación, según Munch (2010) manifiesta que el control es: “La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”(p.125).

En resumidas cuentas el control es de suma importancia ya que ayuda para confirmar la efectividad de la gestión de la empresa, además fomenta el aseguramiento de la calidad garantizando el cumplimiento de los planes.

## Proceso de control

Para lograr un efectivo control se debe llevar a cabo un proceso para lograr los resultados deseados. Como indica el esquema 2.7 en donde se observa el proceso a seguir.

**Esquema 2. 7 Proceso de control**



**Fuente:** adaptado a partir de Munch (2010).

**Establecimiento de estándares e indicadores:** El control tiene como fin comprobar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para esto se construye indicadores de medición de resultados (Munch , 2010).

**Medición y detección de desviaciones:** Radica en valorar los resultados con la aplicación de unidades de medida, de acuerdo con estándares determinados para si localizar desviaciones (Munch , 2010).

**Corrección** según Munch (2010) es: “La acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores”(p.126).

**Retroalimentación:** Consiste en suministrar componentes para ejecutar alguna mejora en el sistema administrativo (Munch , 2010).

### **Principios del control**

El control abarca una serie de principios que brindan apoyo para el cumplimiento del proceso del control según Munch (2010):

- ❖ **Equilibrio:** Para cada grado de administración debe fijar el grado de control.
- ❖ **Indicadores:** Ayudan a evaluar los resultados.
- ❖ **Oportunidad:** necesita ser oportuno y estimular para que sean aplicados antes que aparezcan errores.
- ❖ **Desviaciones:** Los errores que se presenten en relación a los planes deben ser estudiados, para así tomar medidas necesarias para poder evitarlos.
- ❖ **Costeabilidad:** Debe analizar el costo que simboliza en tiempo y en dinero.
- ❖ **Excepción:** El Control debe emplear actividades excepcionales y representativas para disminuir el costo y tiempo con el objetivo de emplearlo en actividades estratégicas.

- ❖ **Función controlada:** El encargado del control no debe involucrarse con el actividad a hacer controlada, pues de lo contrario puede perder la efectividad.

## 2.3.2. Variable Dependiente

### 2.3.2.1. Gestión de Talento Humano

Las personas representan el principal activo, convirtiéndose cada día en vital para lograr el éxito de las empresas u organizaciones; pues, ahí surge la necesidad de que las empresas se vuelvan mas cuidadosas, responsables con sus trabajadores. Hoy en día, las empresas u organizaciones que han logrado el éxito se han dado cuenta de que solo pueden ascender, progresar y sostener su continuidad en el mercado tan solo si son aptos para optimizar sus recursos, de todos los que conforman sus grupos de interes; pero, el más importante en los empleados.

Guiar al talento humano constituye algo indispensable para alcanzar los objetivos y metas de las empresas, poseer personas no significa obligatoriamente poseer talentos; Chiavenato (2009) señala que: “Un talento es siempre un tipo especial de persona” (p.49). Pues no siempre las personas son un talento, ya que para poseer algun talento la persona debe tener algo diferente competitivamente que le haga ser valorada. En la actualidad según Chiavenato (2009) el talento incluye cuatro aspectos vitales para una competencia individual:

- ❖ **Conocimiento:** resultado de aprender a aprender
- ❖ **Habilidad:** utilizar y aplicar el conocimiento
- ❖ **Juicio:** obtener información, juzgar hechos y definir prioridades

- ❖ **Actitud:** asumir riesgos, fijarse metas, llegar a la excelencia enfocada al logro de resultados

Es indispensable dominar, integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar a los empleados, esto lo realiza toda la empresa considerándose un gran reto no solo para el área de talento humano.

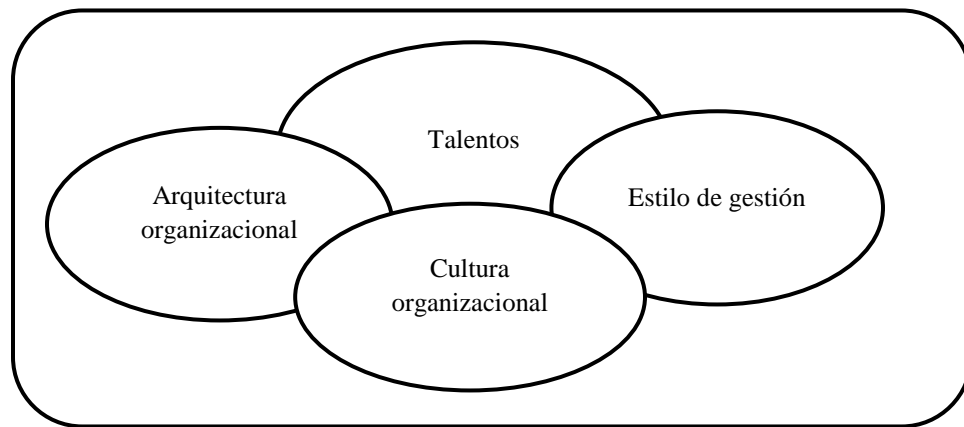
#### **2.3.2.1.1. Capital Humano**

La definición del talento humano translada obligatoriamente al de capital humano; Chiavenato (2009) manifiesta que: “Patrimonio invaluable de una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”(p.52). Por lo que se compone de dos aspectos:

- ❖ **Talentos:** lleno de conocimientos, de habilidades y de competencias los cuales con fortalecidos, actualizados constantemente.
- ❖ **Contexto:** es el entorno interno favorecedor para que los talentos se desarrollen y crezcan.

El capital humano, según Chiavenato (2009) es determinado por varios componentes como se puede visualizar en la figura 2.3.

**Figura 2. 1 Componentes del capital humano**



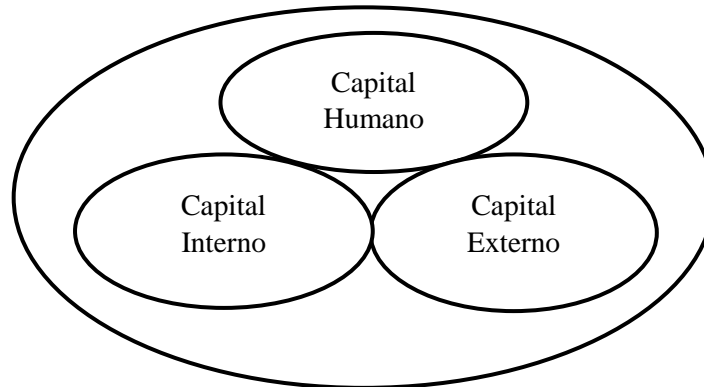
**Fuente:** adaptado a partir de Chiavenato (2009).

- ❖ **Talentos:** compuesto por personas en donde se encuentran: Personalidades, actitudes, experiencias, habilidades, creatividad, innovación
- ❖ **Estilo de gestión:** conformado por estilos de liderazgo, toma de decisiones, confianzas en las personas
- ❖ **Arquitectura Organizacional:** contiene un diseño organizacional flexible, en el cual se encuentra la división del trabajo que se encarga de coordinar el trabajo, procesos, flujo de trabajo, así también aplicación de tecnologías.
- ❖ **Cultura Organizacional:** una participación activa llena de confianza, valores, espíritu de equipo, innovación, satisfacción, así también los modos de pensar, sentir y hacer.

### 2.3.2.1.2. Capital Intelectual

El capital intelectual es completamente invisible e intangible, por lo que se torna difícil su administración y contabilización. Según Chiavenato (2009) está conformado por capital interno, externo y capital humano, vease en la figura 2.2.

**Figura 2. 2 Composición del capital intelectual**



**Fuente:** adaptado a partir de Chiavenato (2009).

- ❖ **Capital Humano:** considerado como fuerza laboral, compuesta de talentos conectada a una arquitectura empresarial flexible, una cultura empresarial envolvente y liderazgo colaborativo.
- ❖ **Capital Interno:** es una estructura interna que está compuesta por conceptos, modelos, procesos, sistemas de información y sistemas administrativos. Aquí las personas crean y la organización las utiliza.
- ❖ **Capital Externo:** es una estructura externa que se relaciona con los clientes, proveedores, marca, imagen y reputación de la empresa; pues aquí resuelve y ofrece soluciones para los posibles problemas de los clientes.

Se considera importante señalar que la administración de recursos humanos se encamina al capital intelectual de la empresa, pues la influencia se extiende tanto para las personas como para la organización y sus clientes (Chiavenato, 2009).

### **2.3.2.1.3. Proceso de la Gestión del Talento humano**

Chiavenato (2009) menciona los seis procesos de la gestión del talento humano:

## **1. Proceso para incorporar a las personas**

Proceso utilizado para la conducción al ingreso en la organización, es un acceso de entrada que solo esta disponible para los candidatos que cumplan con las características y competencias personales que se ajusten a las que predominan en ella. Según Chiavenato (2009) señala que: “Es un proceso para incorporar a las personas posee diferencias en las organizaciones, pues algunas de ellas utilizan tradicionales procesos, ya superados, otras ayudan a los procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a personas que desempeñaran en el trabajo” (p.102).

El reclutamiento de personal específicamente busca y localiza a los candidatos que alimentan el proceso de selección, considerada también como una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección del personal es una actividad donde la organización evalúa, escoge a talentos más adecuados para satisfacer sus necesidades actuales y futuras (Chiavenato, 2009).

Toda empresa u organización necesita de personal con habilidades, capacidades que estén acordes a las metas y objetivos que se quieren lograr, por lo que es oportuno desarrollar programas de planificación de personal con el fin de evitar errores futuros, también buscar candidatos idóneos que se sientan fascinados por la empresa y una elección para su incorporación en la misma.

## **2. Proceso de aplicación de las personas**

Las organizaciones trazan una estructura formal, establecen órganos y puestos que contienen mayor o menor número de reglas, es decir los elementos necesarios que brindan

a sus miembros. Trata procesos de asignación y compensación a las personas en sus funciones de la organización.

El proceso de aplicación de las personas según Chiavenato (2009) esta compuesto por los primersos pasos en la integración, el diseño de cargo que van a desempeñar y la evaluación de desempeño; El proceso de colocación de personas empieza por la orientación en la cual se realizan programas de socialización al nuevo personal a la cultura y ambiente ambiente laboral. Mientras tanto en el modelado del trabajo conlleva la manera de diseñar y organizar los puesto de trabajo y por ultimo la evaluación del desempeño, en la cual se monitorea el desempeño que presenta las personas en sus actividades en el puesto de trabajo.

### **3. Procesos para recompensar a las personas**

Establece los componentes fundamentales para motivar e incentivar a los trabajadores de la empresa u organización satisfaciendo sus objetivos individuales.

La compensación dentro de la organización según Chiavenato (2009) la define como: “Conducción a las personas en términos de retribución, retroalimentación y reconocimiento de su desempeño en la organización” (p.278); cabe recalcar que para el empleado la compensacion jamás sera suficiente, puesto que no la ve como una cantidad definida con la que se intenta sostenerlo en una postura competitiva y premiarlo por su colaboración a los resultados de la empresa.

La remuneración está compuesta por fundamentos y derivaciones en términos de prestaciones sociales, los incentivos y las prestaciones que se ofrecen a los trabajadores

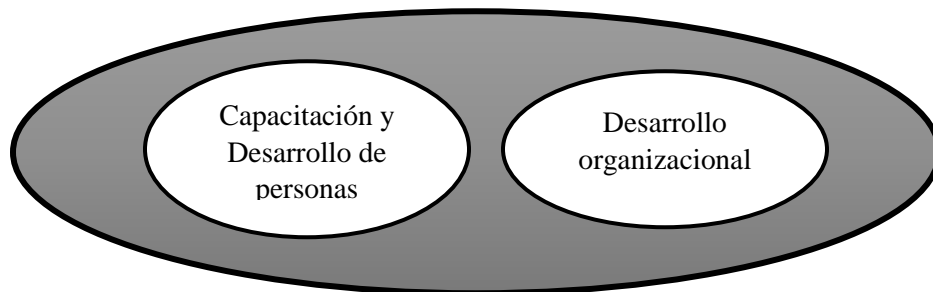
permite satisfacer necesidades de seguridad en posibles riesgos y en un futuro impredecible (Chiavenato, 2009).

#### 4. Proceso de desarrollo de las personas

El desarrollo de las personas se utiliza para capacitar y aumentar el desarrollo profesional de los empleados de la empresa u organización. Esta estrechamente relacionado con la educación, puesto que para desarrollar a las personas no es esencialmente proporcionarles información con el objetivo que conozcan nuevos conocimientos, habilidades, para que se vuelvan mas eficientes, si no según Chiavenato (2009) es: “Brindar información básica para aprender nuevas actitudes, ideas y conceptos para si modificar hábitos, comportamientos y la eficacia en lo que desarrollan” (p.366).

El desarrollo de personas esta compuesto por tres estratos vease en la figura 15. Según Chiavenato (2009) señala los siguientes:

**Figura 2. 3 Estratos del desarrollo**



**Fuente:** adaptado a partir de Chiavenato (2009)

**Capacitación y desarrollo de personas:** “Son estratos bajos y tratan de aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan”(p.366).

**Desarrollo Organizacional:** “Es un estrato mas amplio y extenso se refiere a la manera en que las personas aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación” (p.366).

Las organizaciones se desenvuelven en el aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. La capacitación tiene que ver mucho con la creación de competencias, ya que, su proceso es un medio transferir información, manera de programar y efectuar acciones de entrenamiento y evaluación de resultados. Los programas, ya sean de cambios y desarrollo de la carreras, específicamente, apoyan al mejoramiento gradual y continuo del desempeño organizacional e individual.

### **5. Proceso de retención a las personas**

La organización no solo se encarga de captar y adaptar en forma favorable sus recursos humanos; si no, de mantenerlos satisfechos dentro de la misma. La retención a las personas requiere una atención especial a un grupo de aspectos entre los que se encuentran los estilos administrativos, la relación con el personal, los programas de higiene y seguridad en el lugar de trabajo que se se encargan de garantizar la calidad de vida de toda la empresa u organización.

El proceso de retención a las personas, según Chiavenato (2009) tiene como objetivo: “Mantener a los participantes satisfechos, y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicologicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (p.440). Cabe considerar, por otra parte, que este proceso intenta proveer un ambiente físico, psicológico y social de trabajo así

también asegurar las relaciones sindicales y cooperativas ya que son aspectos importantes que garantizan la permanencia de las personas en la organización.

En algunas organizaciones, los procesos de retención de personas se han vuelto muy complicados y difíciles acercándose al modelo de autodeterminación y realización personal de las personas con énfasis en la elasticidad del sistema y en una motivación intrínseca de las personas. Pues es así que estos modelos resaltan la libertad y la autonomía, basándose en las diferencias individuales de las personas (Chiavenato, 2009).

Esta retención a las personas hace referencia a las personas que trabajan en la empresa, pues es primordial las relaciones con el personal y el desempeño de la organización. A su vez también es de gran importancia los programas de higiene, seguridad y calidad de vida en la organización ya que sirven como medio para acceder a crear un ambiente de trabajo satisfactorio.

## **6. Proceso de Supervisión de personas**

Proceso utilizado para supervisar las actividades que realizan las personas, la palabra supervisar según Chiavenato (2009) es: “Seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación” (p.504); pues así que supervisar ayuda a seguir a las operaciones y actividades con el fin de asegurar que los planes sean logrados.

El proceso de supervisión se adapta a las actividades que ayudan a lograr los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. El staff o equipo del departamento de talento humano posee labores precisas como lo manifiesta Chiavenato (2009) las cuales consisten en: “Diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que

abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea”(p.504). En resumidas cuentas los gerentes o directivos deber poseer información en tiempo real que ayudará a la toma de decisiones.

Chiavenato (2009) manifiesta:

La supervisión de las personas que trabajan en la organización tiene como principal objetivo mostrar como las organizaiciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo; el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de las perosnas y en la información que reciben como retroalimentación de sus actividades y aportaciones a la organización .(p.505)

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque de Investigación**

Es un proceso sistemático que se encuentra relacionado con la metodología a utilizar en el desarrollo del proyecto investigativo; para este caso en particular, se aplica el enfoque mixto que se basa en un estudio cualitativo y cuantitativo; pues, es necesario identificar las características, cualidades, factores que origina la desmotivación, la alta rotación del personal, la falta de compromiso gerencial, desinterés del trabajador de la empresa CORPICECREAM S.A, para cuantificar y porcentuarlos estadísticamente.

#### **3.2. Modalidad Básica de la investigación**

Se refiere al tipo de investigación aplicada para el realización del proyecto de investigación; así que se utiliza:

- ❖ Investigación Bibliográfica
- ❖ Investigacion de Campo

##### **3.2.1. Investigación Bibliográfica**

La investigacion bibliografica según Herrera , Medina , & Naranjo (2004) consiste en: “Detectar, ampliar, profundizar, y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada”(p.95). De este modo, el presente proyecto de investigación utiliza el metodo bibliográfico, puesto que su desarrollo se apoyó en libros, proyectos de

investigación, revistas, publicaciones en internet etc, en el cual, se puede obtener información relacionada con el tema, a fin de determinar la esencia del problema y sus posibles soluciones.

### **3.2.2. Investigación de campo**

Según Herrera , Medina , & Naranjo (2004) indica que: “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen”(p.95). En el presente proyecto de investigación, se lleva acabo en la empresa productora de helados CORPICECREAM S.A en el canton Salcedo, en la cual se aplica la entrevista al gerente general y encuesta a los empleados.

### **3.3. Tipos de Investigación**

Existen diferentes tipos de investigacion; sin embargo en el presente proyecto se desarrollo la investigación de tipo descriptivo porque permitió observar el comportamiento de los empleados en todos sus niveles jerarquicos de quienes conforman la empresa CORPICECREAM S.A en su ambito natural; los mismo que sumados a un estudio de tipo exploratorio, porque no se Ireo ha realizado antes, permitirán, entre otras cosas, mejorar el desempeño, compromiso y empoderamiento de sus empleados para con la empresa.

### **3.4. Fuentes de Información**

Las fuentes de investigación que contribuyen con información para el detectar el problema objeto de estudio son:

- ❖ **Primarias:** en las fuentes primarias se manejo las encuestas al personal que labora en la empresa y la entrevista al gerente general de la misma por medio de un banco

de preguntas de acuerdo a la problemática y concordancia del tema, para así obtener información para el análisis de resultados.

- ❖ **Secundarias:** se manejó recursos bibliográficos como libros, artículos científicos, tesis realizadas etc.

### **3.5. Técnicas e Instrumento de Investigación**

El desarrollo del presente proyecto de investigación se basa en una técnica e instrumento cuyo conjunto de pasos permite:

#### **3.5.1. Técnica**

Establece un conjunto de instrumentos que permiten recabar información, por lo que el presente proyecto de investigación va a utilizar entrevista al gerente general de la empresa por medio de un cuestionario con preguntas abiertas y la encuesta al personal en base a la numeración numérica de la escala de *Likert* del nivel de satisfacción; a fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y proponer alternativas de solución.

### **3.6. Población y muestra**

El presente proyecto de investigación posee una población de estudio de 17 empleados incluido el presidente y gerente general; por lo que, no es preciso aplicar el método del muestreo.

**Tabla 3. 1 Población de estudio**

N°	Nombre	Cargo
1	Betty Guanoluiza	Presidente
2	Paco Hinojosa	Gerente General
3	Carla Beltrán	Contadora
4	Adriana Tarco	Auxiliar contable
5	Soledad Albán	Jefe de Producción
6	Homero Paz	Control de Producción
7	Wilson Tutasig	Control de Producción
8	Fanny Paz	Trabajador
9	Adriana acuña	Trabajador
10	Evelyn Bautista	Trabajador
11	José Lara	Trabajador
12	Paolo Gutiérrez	Trabajador
13	Santa Baker	Trabajador
14	Marisela Coque	Trabajador
15	Fernanda Guaygua	Trabajador
16	Lourdes Garzón	Trabajador
17	Karina Lara	Vendedor punto de venta
18	Doris Arias	Vendedor punto de venta

**Fuente:** elaboración propia a partir de la nómina de CORPICECREAM S.A

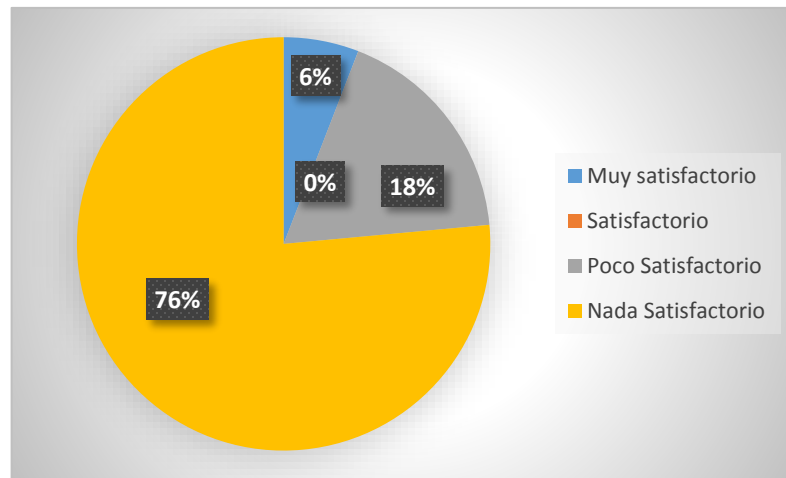
## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Encuesta

##### 1. ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

Gráfico 4. 1 Estado de ánimo y energía



Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

#### Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados se determina que el 94.12% se encuentran nada y poco satisfechos en relación al 5.88% que manifiesta muy satisfechos con ánimo y energía para realizar su trabajo; evidenciándose la necesidad de incorporar y desarrollar acciones orientadas a potencializar el recurso humano de la empresa CORPICECREAM S.A.

## 2. ¿Usted resuelve los problemas de su puesto de trabajo con facilidad?

**Tabla 4. 1 Problemas del puesto de trabajo**

Opción	Número	Frecuencia
Muy Frecuente	0	0.00%
Frecuente	1	5.88%
Poco Frecuente	6	35.29%
Nada Frecuente	10	58.82%
<b>Total</b>	17	100%

**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

### **Análisis e Interpretación**

De los datos observados se determina que el 58.82% de los encuestados le resulta difícil resolver los problemas de su puesto de trabajo por la falta de conocimiento o capacitación en relación al 35.29% que lo hace de alguna manera y apenas el 5.88% está en capacidad de resolverlos satisfactoriamente; lo que determina que existe un alto porcentaje de personal que son parte de los problemas y no de las soluciones de los mismos.

**3. ¿Puedo expresar libremente mi punto de vista aun cuando haya contradicciones con los demás miembros del equipo de trabajo?**

**Tabla 4. 2 Punto de vista**

Opción	Número	Frecuencia
Siempre	0	0.00%
Casi Siempre	1	5.88%
Casi Nunca	5	29.41%
Nunca	11	64.71%
<b>Total</b>	17	100%

**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de encuestados y en relación a la libertad para expresar sus puntos de vista se determina que el 64.71% percibe que no tiene libre albedrío o se siente cuestionado de manifestar sus puntos de vista en relación al 29.41% que se siente poco satisfecho y al 5.88% que manifiesta estar satisfecho; situación que debe ser considerada a fin de potencializar la comunicación y el trabajo en equipo

#### 4. ¿Usted planifica periódicamente las actividades de su puesto de trabajo?

Tabla 4. 3 Planificación

Opción	Número	Frecuencia
Periódicamente	5	29.41%
Siempre	3	17.65%
Casi Siempre	2	11.76%
Nunca	7	41.18%
Total	17	100%

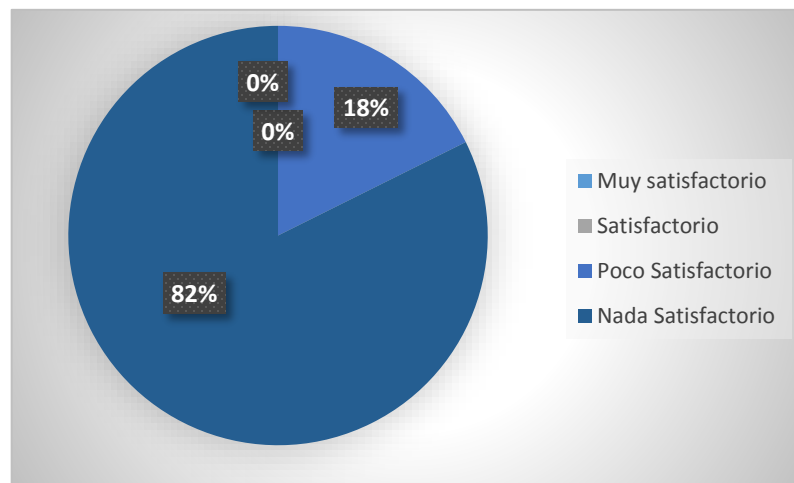
Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

#### Análisis e Interpretación

De los datos observados, se tiene que el 52.94% es decir 9 empleados afirman no tener periódicamente planificado las actividades de su puesto de trabajo, en relación al 47.06% que manifiesta no planer; sin embargo se recomienda a la alta gerencia implementar herramientas que ayuden a disminuir la alta rotación del personal.

5. ¿Se siente integrado a CORPICECREAM S.A como miembro activo e importante?

Gráfico 4. 2 Integración



Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados se determina que el 82.35% que equivale a 14 empleados de la empresa CORPICECREAM S.A no se sienten parte porque no tiene estabilidad en su puesto de trabajo y apenas el 17.65% es decir 3 personas evidencian estar poco satisfechos; lo que determina que se debe desarrollar programas de motivación e incentivos para que se integren y sean parte de la misma.

**6. ¿Está usted satisfecho en el puesto de trabajo que se le ha designado dentro de CORPICECREAM S.A?**

**Tabla 4. 4 Satisfacción**

Opción	Número	Frecuencia
<b>Muy satisfecho</b>	4	23.53%
<b>Satisfecho</b>	2	11.76%
<b>Poco Satisfecho</b>	3	17.65%
<b>Nada Satisfecho</b>	8	47.06%
<b>Total</b>	17	100%

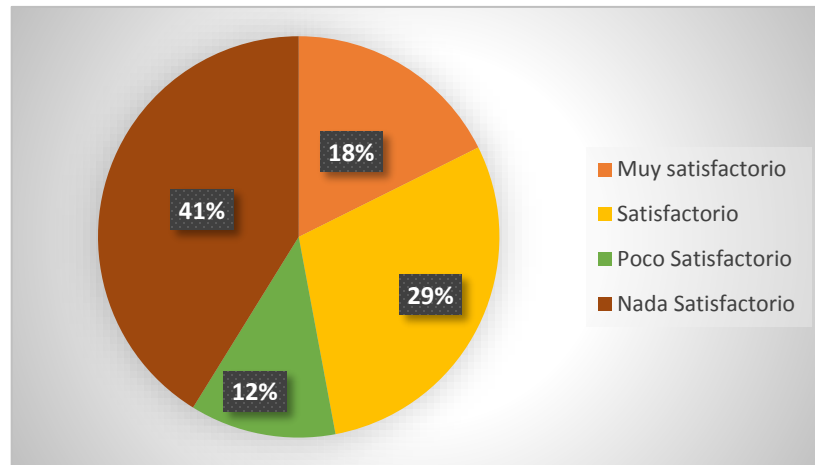
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

### **Análisis e Interpretación**

En el trabajo de campo realizado se observó que el 64.71% de encuestados se sienten poco o nada satisfecho en su puesto de trabajo ya que siempre van cambiando de actividades frente al 35.29% que manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos; situación que debe ser considerada a fin de definir claramente los perfiles y las funciones de cada uno de los puesto de trabajo.

**7. ¿En los últimos años usted ha tenido la oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?**

**Gráfico 4. 3 Oportunidad**



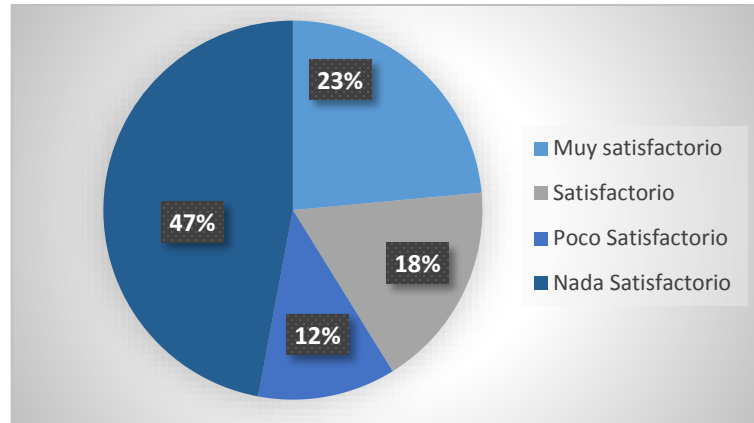
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de encuestados se observa que apenas el 17.65% ha tenido la oportunidad de realizarse personal y profesionalmente en su puesto de trabajo en relación al 82.35% que percibe no haber tenido esta oportunidad debido a la falta de experiencia, tiempo y recursos las misma que debe ser identificadas y analizadas a fin de implementar medidas correctivas para superar este inconveniente.

**8. ¿Existe un líder/jefe que ayude a mejorar la comunicación y la participación de los integrantes de la empresa?**

**Gráfico 4. 4 Comunicación y participación**



**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

De los datos observados se puede evidenciar que el 100% de los encuestados, el 58.82% es decir 10 empleados no consideran poseer un líder o jefe que fomente una buena comunicación y participación relación al 41.18% que manifiesta lo contrario; porcentajes que se espera que se mejore, mediante el desarrollo de programas de coaching y superar este inconveniente.

**9. ¿Usted tiene libertad para tomar decisiones y resolver los problemas de su puesto de trabajo?**

**Tabla 4. 5 Libertad**

Opción	Número	Frecuencia
Muy satisfactorio	4	23.53%
Satisfactorio	3	17.65%
Poco Satisfactorio	2	11.76%
Nada Satisfactorio	8	47.06%
Total	17	100%

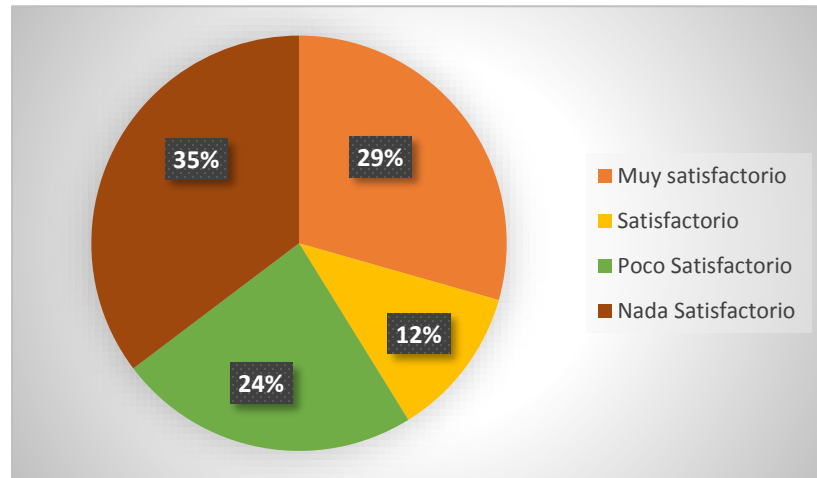
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de los empleados encuestados, con respecto a la libertad que tienen para tomar decisiones en su puesto de trabajo; manifiesta en un 47.06% encontrarse poco satisfechos, en relación al 11.76% que menciona nada satisfechos; el 23.53% muy satisfechos y el 17.65% satisfechos; situación que invita a proponer alternativas de solución con la ayuda de un programa de *coaching*.

## 10. ¿Tengo en mi trabajo la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer?

Gráfico 4. 5 Oportunidad



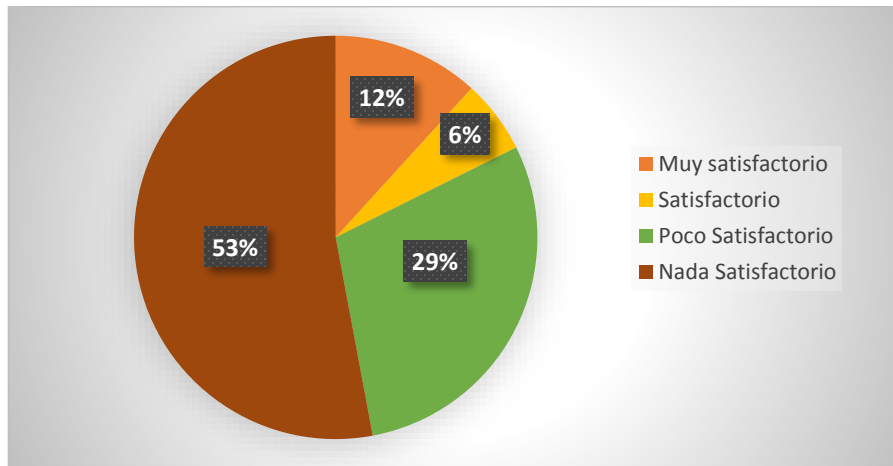
Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

De los datos observados se determina que apenas el 41.17% tiene la posibilidad de desarrollar sus competencias y habilidades en su puesto de trabajo en relación al 23.53% que se siente poco satisfecho y el 35.29% menciona sentir insatisfacción e impotencia por no poder hacerlo; situación que debe ser modificada a fin de optimizar el capital intelectual como recurso importante para el desarrollo de la empresa.

## 11. ¿Usted recibe reconocimientos y elogios por un trabajo bien hecho?

Gráfico 4. 6 Reconocimientos y elogios



Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

Resulta sorprendente determinar que en la empresa en un 88.24% de los encuestados durante su permanencia en la misma no han recibido ningún tipo de reconocimientos debido a que se maneja una administración tradicional y la falta de conocimiento en relación al 11.76% que si ha recibido algún tipo de elogio; porcentajes que deben ser revisados utilizando diferentes pilares del coaching para motivar y premiar el cumplimiento de tareas y actividades con eficiencia y efectividad.

## 12. ¿Existe una persona encargada que muestre interés en usted como persona?

**Tabla 4. 6 Interés**

Opción	Número	Frecuencia
Periódicamente	1	5.88%
Siempre	2	11.76%
Casi Siempre	5	29.41%
Nunca	9	52.94%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

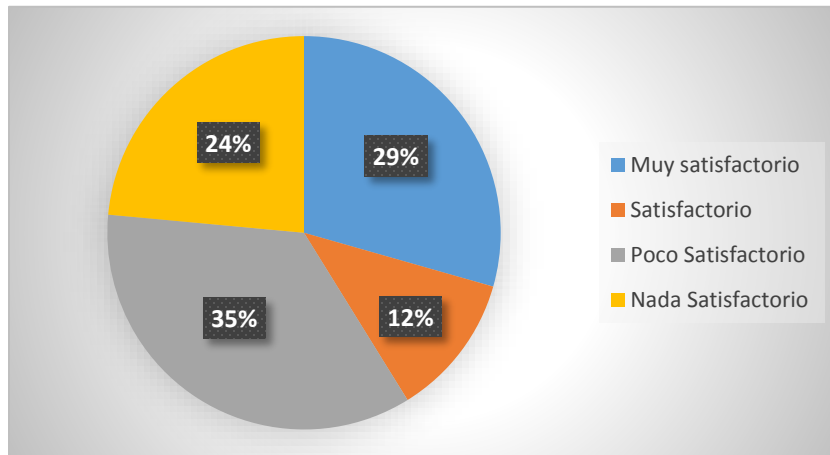
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

### **Análisis e Interpretación**

La percepción del 100% de encuestados determina en un 94.11% que no existe una persona que muestre interés en ellos en relación al 5.88% que reconocen la presencia de alguien que muestre interés por su crecimiento personal y profesional; siendo estas una de las causas que determina el bajo rendimiento y la alta rotación del personal.

### 13. ¿En el puesto de trabajo mis opiniones cuentan?

Gráfico 4. 7 Opiniones



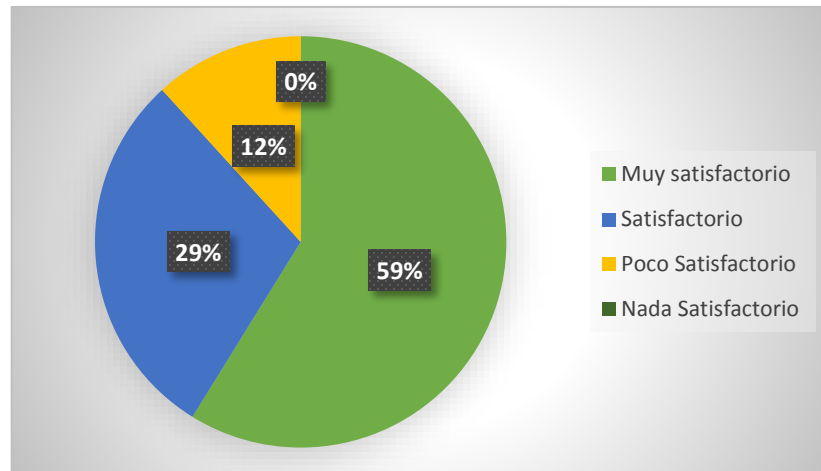
Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

#### Análisis e Interpretación

En el trabajo de campo realizado se determina en un 29.42% que las opiniones de la empleados y trabajadores son considerados y tomados en cuenta frente al 70.58% que manifiesta insatisfacción al sentir que sus criterios carecen de aceptación y credibilidad; se recomienda desarrollar estrategias orientadas incrementan el porcentaje de insatisfacción.

**14. ¿Usted considera que tiene la actitud necesaria para brindar ayuda a los demás?**

**Gráfico 4. 8 Actitud**



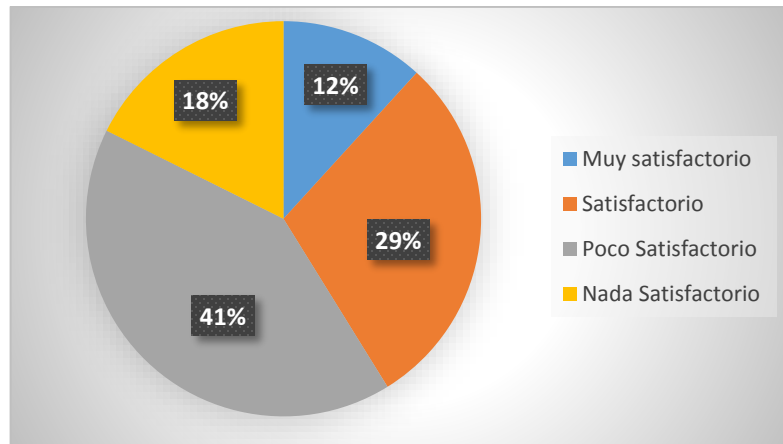
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de los encuestados, el 88.23% considera que tienen la actitud y predisposición necesaria para ayudar y trabajar en equipo con los demás, en relación al 11.77% es decir 2 personas de 17 personas manifiestan tener una buena predisposición; referencias que se debe considerar al momento de desarrollar la propuesta de solución.

15. ¿La empresa CORPICECREAM S.A fomenta la integración en sus colaboradores con actividades de esparcimiento, familiares, entre otras?

Gráfico 4.9 Integración



Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

Visualizando los resultados de los encuestas, se tiene que en su mayoría la empresa CORPICECREAM S.A solo desarrolla actividades de integración deportivas; lo que se recomienda que la propuesta de solución considere este particular.

## 16. ¿Cuenta con los equipos y materiales necesarios para hacer su trabajo?

Tabla 4. 7 Equipos y materiales

Opción	Número	Frecuencia
Muy satisfactorio	4	23.53%
Satisfactorio	10	58.82%
Poco Satisfactorio	3	17.65%
Nada Satisfactorio	0	0.00%
<b>Total</b>	17	100%

Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados se determina que el 82.35% manifiesta que la empresa Corpicecream S.A. si le proporciona los materiales y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo en relación al 17.65% manifiestan lo contrario en el área administrativa; situación que se recomienda se revisen en al momento de desarrollar la propuesta de solución.

**17. ¿Sacrificaría el descanso y el ocio para poder dedicarse a su profesión y triunfar?**

**Tabla 4. 8 Descanso y ocio**

Opción	Número	Frecuencia
Periódicamente	9	52.94%
Siempre	6	35.29%
Casi Siempre	1	5.88%
Nunca	1	5.88%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

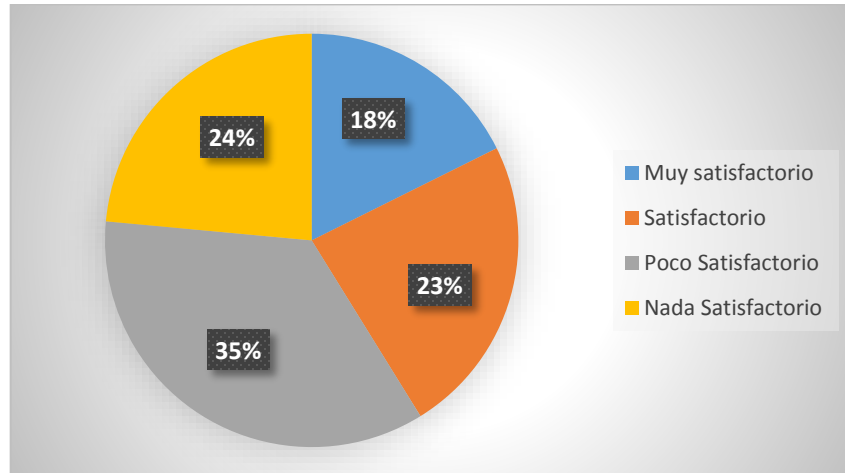
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de encuestados se determina que el 88.23% de los empleados si están dispuestos a ofrecer su tiempo particular para dedicarse a actividades que fortalezcan su crecimiento personal y profesional en relación al 11.77% que no lo haría; fortaleza que debe ser considerada en la propuesta de solución para aprovechar esa predisposición en miras de lograr los objetivos empresariales.

## 18. ¿La comunicación es clara y fluida entre todos los miembros de la empresa?

Gráfico 4. 10 Comunicación



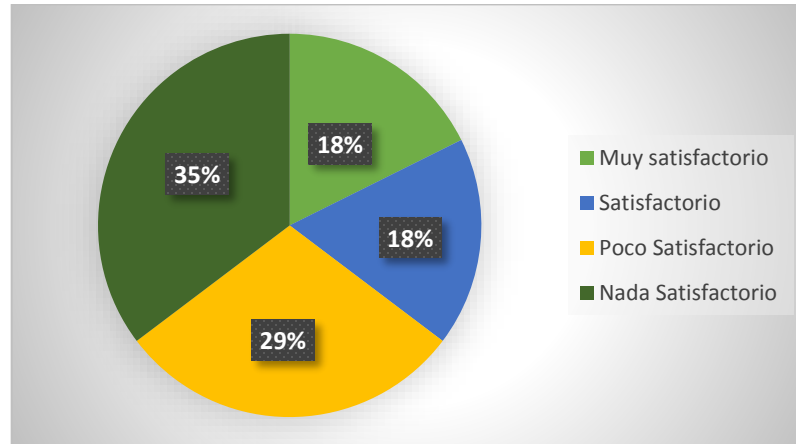
Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

Resulta interesante verificar que del 100% de los empleados encuestados el 58.82% consideran que la comunicación si es clara y fluida, frente a un 41.18% que manifiesta todo lo contrario; por lo que es necesario implementar herramientas de comunicación dentro de un modelo *coaching* para así fortalecer esta debilidad.

## 19. ¿La empresa le proporciona charlas de capacitación?

Gráfico 4. 11 Capacitación



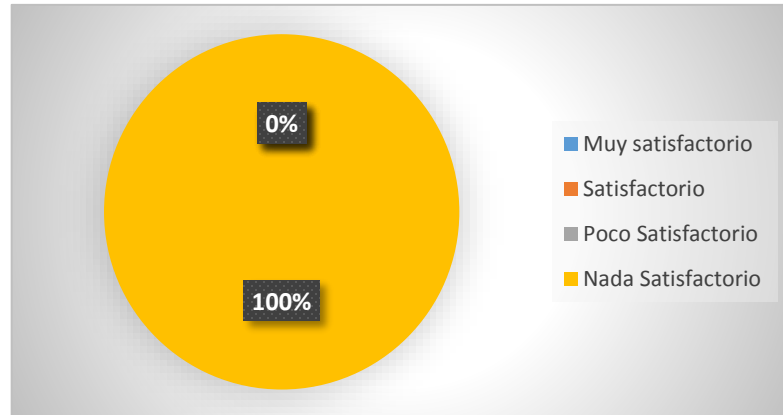
Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos se observa que el 64.7% de los empleados se encuentran poco y nada satisfechos en relación con las charlas de capacitación que imparte la empresa, en relación al 35.3% que se sienten satisfechos porque la empresa les proporciona cursos y talleres en diferentes lugares del país tan solo al área administrativa; situación que debe considerarse al momento de desarrollar los pilares que fortalecen un modelo de coaching.

**20. ¿Cuenta con un manual de funciones que describa las tareas y actividades relacionadas con su puesto de trabajo?**

**Gráfico 4. 12 Manual de funciones**



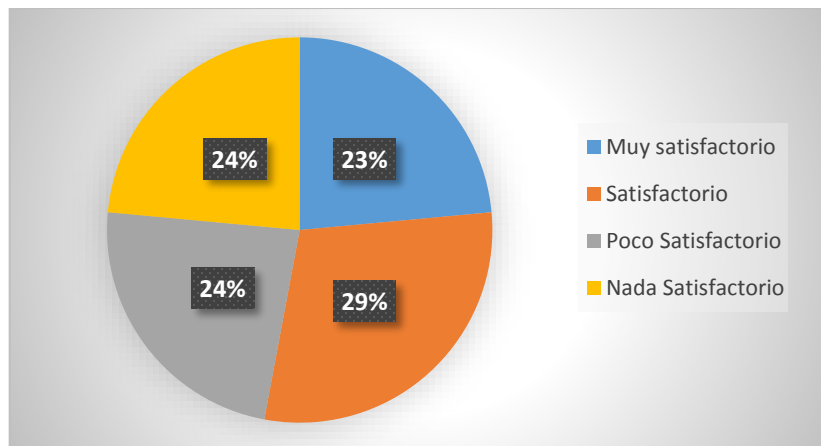
**Fuente:** elaboración propia

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de los encuestados se determina que en su totalidad carecen de un manual de funciones para desempeñar efectivamente su trabajo; particular que se debe considerar en la propuesta de solución.

## 21. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?

Gráfico 4. 13 Beneficios económicos



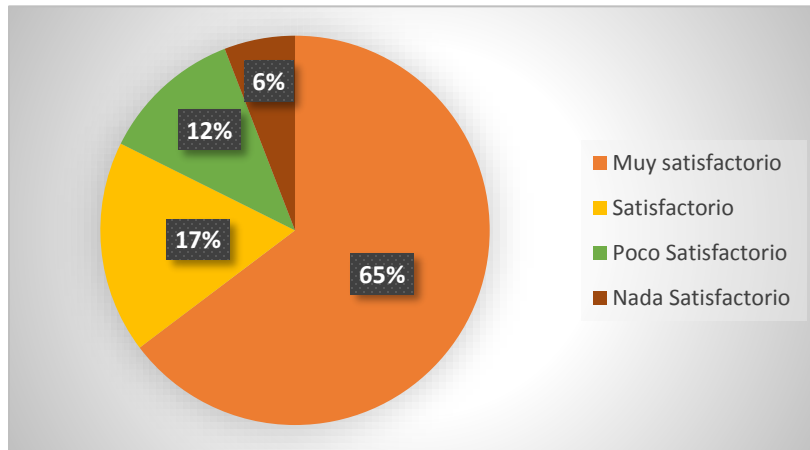
Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

De los datos observados se deduce que el 52.94% de los encuestados si se encuentran satisfechos con los beneficios y prestaciones económicas que recibe, en relación al 47.06% que se sienten insatisfechos, pues no superan sus expectativas; realidad que se recomienda desarrollar a fin de mejorar y potencializar la relación del empleado con la empresa.

**22. ¿Generalmente usted es alentado a compartir sus conocimiento/experiencias con los demás?**

**Gráfico 4. 14 Conocimientos/experiencias**



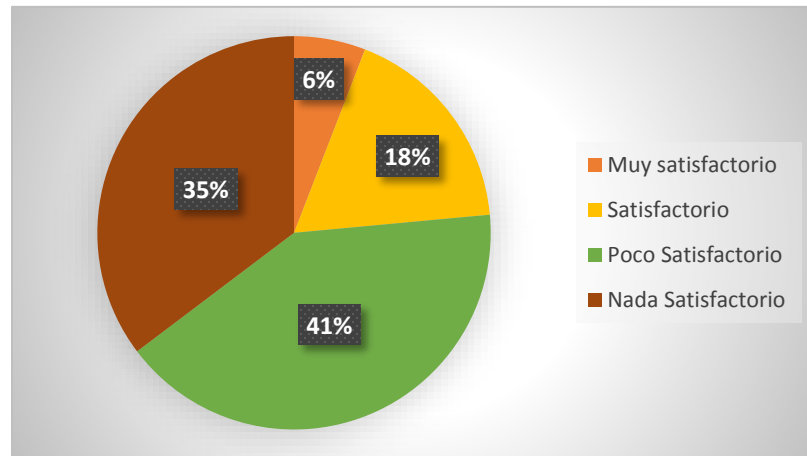
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

El trabajo de campo realizado se determina que el 82.36% de los empleados de la empresa Corpicecream S.A. Si tienen predisposición y actitud compartir sus experiencias y conocimientos con los demás en relación al 17.64% que manifiesta tener dificultad en enseñar sus destrezas; situación que debe aprovecharse como una oportunidad de trabajo en equipo.

### 23. ¿Existen programas de inducción u orientación para nuevos empleados?

Gráfico 4. 15 Programas de inducción u orientación



Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

#### Análisis e Interpretación

De los resultados obtenidos se observa que el 94.12% percibe que la empresa Corpicecream S.A. no realiza ningún tipo de inducción u orientación a los empleados en relación 5.88% que sí se benefició de esta actividad; porcentajes que deben considerarse al momento de desarrollar la propuesta de solución.

**24. ¿Cuenta con espacio eficiente y cómodo para realizar su trabajo de manera adecuada?**

**Tabla 4. 9 Espacio**

Opción	Número	Frecuencia
Muy satisfactorio	7	41.18%
Satisfactorio	4	23.53%
Poco Satisfactorio	2	11.76%
Nada Satisfactorio	4	23.53%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

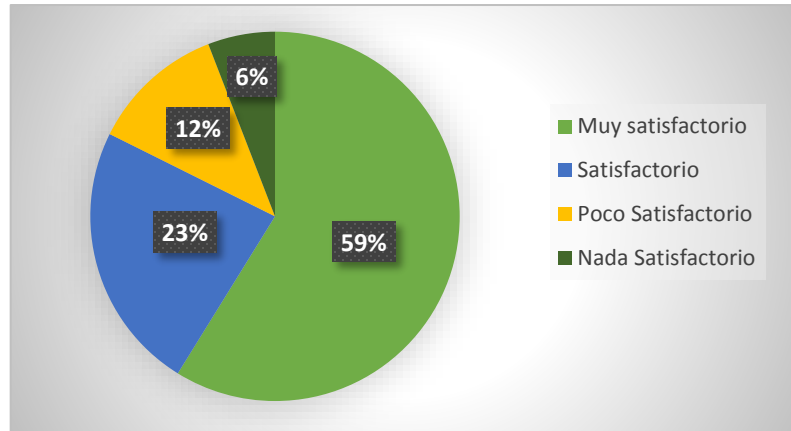
Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

En el trabajo de campo realizado, se observa que el 64.71% si posee de un espacio eficiente y cómodo para realizar sus tareas y actividades, frente al 35.29% que manifiesta inconformidad en relación a su puesto de trabajo; resultados que deben mejorarse a fin de lograr el 100% de satisfacción al momento de realizar la tarea encomendada.

**25. ¿El ambiente físico de su puesto de trabajo (limpieza, olores, iluminación) es adecuado?**

**Gráfico 4. 16 Ambiente físico**



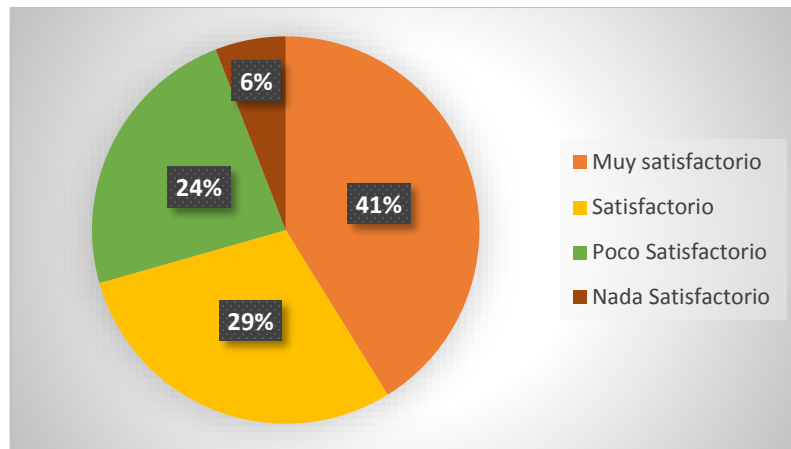
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

Resulta interesante observar que el 82.35% de los empleados se sienten satisfechos y muy satisfechos del ambiente de trabajo que proporciona la empresa, en relación a la iluminación, olores, limpieza; y que apenas el 17.65% se encuentra insatisfecho; información que se recomienda considerar en la propuesta de solución.

**26. ¿Recibe una compensación salarial adicional (pago por horas extras, bonos, reconocimientos), acorde con sus habilidades, experiencia y competencias laborales?**

**Gráfico 4. 17 Compensación**



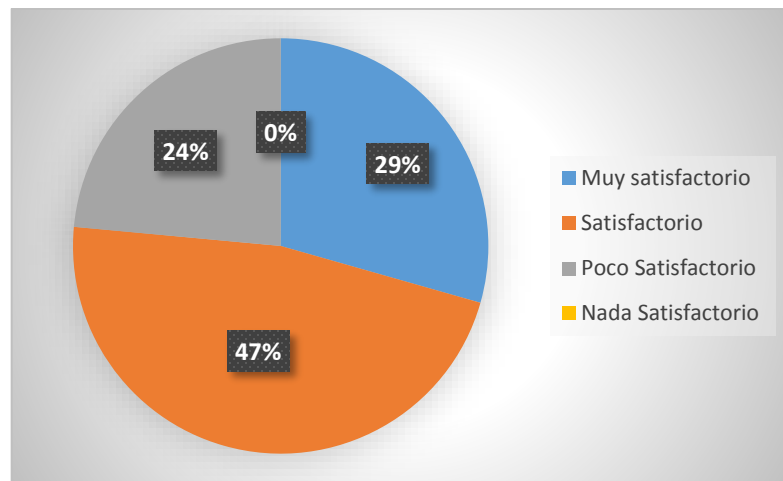
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

### **Análisis e Interpretación**

En la encuesta realizada se observa que el 70.59% si ha recibido algún tipo de compensación por el trabajo fuera de horario; o ha sido merecedor de algún bono por el trabajo realizado; sin embargo al 29.41% no ha sido merecedor de este beneficio; se recomienda observar este particular a fin de unificar criterios y lograr beneficios mutuos tanto para el trabajador como para la empresa.

**27. ¿Existen políticas de premios y reconocimientos que superan sus expectativas?**

**Gráfico 4. 18 Políticas**



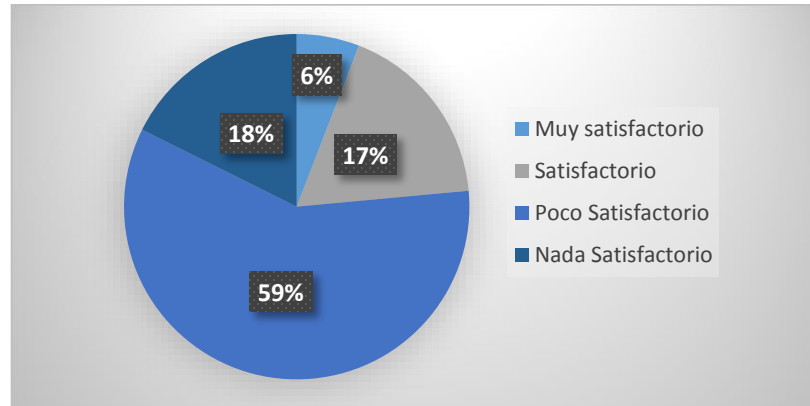
**Fuente:** elaboración propia apartir de las encuestas

**Análisis e Interpretación**

Esta pregunta tiene como finalidad contrarrestar con la pregunta anterior, es así como se evidencia que en su mayoría, esto el 76.47% si ha sido acreedor y ha recibido algún tipo de premio o reconocimiento; se recomienda fortalecer esta debilidad y convertirla en una oportunidad de mejoramiento y crecimiento laboral.

## 28. ¿Ha sido evaluado su desempeño laboral?

Gráfico 4. 19 Desempeño laboral



Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

Los resultados de la encuesta determinan que en un 76.47% no ha sido evaluado su desempeño laboral por ningún método ni instrumento y que apenas el 23.53% ha sido evaluado empíricamente; lo que significa que hay que desarrollar y proponer instrumentos orientados a evaluar las competencias y el desempeño laboral del personal de la empresa Corpicecream S.A.

## 29. ¿Le gusta ser parte de un equipo de trabajo para conseguir objetivos?

Tabla 4. 10 Equipo de trabajo

Opción	Número	Frecuencia
Muy satisfactorio	16	94%
Satisfactorio	1	6%
Poco Satisfactorio	0	0%
Nada Satisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	17	100%

Fuente: elaboración propia apartir de las encuestas

### Análisis e Interpretación

Los encuestados manifiestan en un 100% estar predispuestos hacer parte de un cambio significativo orientado a lograr los objetivos empresariales; más aún cuando la suma de esfuerzos con el trabajo de equipo fortalece la misión empresarial.

Con la finalidad de complementar la información necesaria tendiente a comprobar la problemática de gestión del talento humano que tiene actualmente la empresa CORPICECREAM .S.A se procede a continuación a utilizar como instrumento la entrevista al gerente de la misma.

## 4.2. Entrevista



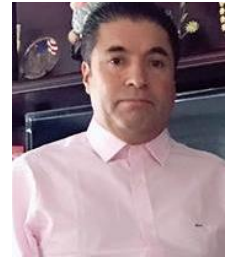
Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

### Entrevista

**Nombre:** Paco Hinojosa Tapia

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** CORPICECREAM S.A.



**Objetivo:** Identificar la capacidad de liderazgo, profesionalismo, comunicación, motivación, fortalezas y debilidades del responsable de la gestión del talento humano de la empresa CORPICECREAM S.A. a fin de proponer alternativas de solución orientadas a disminuir la alta rotación de personal, mejorar el clima, el ambiente, la cultura, la motivación laboral, entre otros.

1. ¿Con que frecuencia usted planifica las actividades de su puesto de trabajo?

Las actividades las planifico cada mes

2. ¿La planificación de sus actividades lo realiza de manera individual o se apoya con sus compañeros de trabajo?

Mis actividades las planificó conjuntamente con mi equipo de trabajo conformado por 3 personas designadas por la junta general de accionistas.

3. ¿Qué criterio le merece “nunca te rindas”?

Que todo es posible, que tarde o temprano se van cumpliendo las metas paulatinamente hasta llegar al 100% de lo planificado.

4. ¿Se puede aprender a gestionar las emociones?

Si se puede gestionar las emociones, aplicando técnicas psicológicas de manera que el trabajador rinda al 100; motivándolo, incentivando y halagando por el trabajo bien hecho.

5. ¿Usted prefiere tomar decisiones en base a “malo conocido que bueno por conocer”?

A veces de los errores se aprende; es necesario ir perfeccionando las cosas, tareas y actividades día a día, a fin de lograr el objetivo propuesto, por ejemplo nosotros estamos tratando de sacar una nueva línea de productos hay que hacer pruebas y más pruebas con la jefa de producción para que todo salga bien.

6. ¿Considera que la edad es un obstáculo para cambiar de actitud ante la vida?

No, uno se nace con un lema en la vida siempre tienes que tratar de hacer lo mejor, no porque una persona es joven piensa mejor que un adulto o porque un adulto ha vivido más tiene la razón, a veces es bueno escuchar, cuando existen personas que nos critican es bueno porque eso te hace tomar pautas para que vayas corrigiendo día a día.

7. ¿En los últimos cinco años usted, ha tenido la oportunidad de capacitarse, aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

Si todos los días vamos aprendiendo, capacitación no he recibido, pero todos los días voy aprendiendo cosas nuevas, a mí siempre me gusta investigar entrar a internet averiguar maquinaria, nuevos métodos, nuevos productos, a veces soy curioso hasta de los logotipos extraños tratando de copiar algo para la empresa, a veces los modelos de letras, los sabores, un modelo de helado siempre estoy buscando algo nuevo.

8. ¿Señala que procedimiento usted realiza para contratar nuevos empleados?

Un procedimiento definido no lo sigo; la decisión se toma en base a la experiencia que tiene el candidato, el nivel de estudios, la universidad de la cual procede; y por lo general busco gente joven para que trabaje al 100%.

9. ¿El proceso de reclutamiento y selección quien realiza dentro de la empresa que usted gerencia?

De acuerdo a las necesidades de los puestos vacantes, yo realizo ese trabajo pero conjuntamente por ejemplo si es para el área contable con la contadora, si es para producción con la jefa de producción, pero la última palabra la tengo yo.

10. ¿Cómo usted evalúa el desempeño laboral de su personal?

No es al 100%, pues no se cuenta con un proceso establecido para medir las competencias de los trabajadores; sin embargo no se descuida situaciones inherentes con la salud, con los procesos productivos, con la calidad del producto, entre otros.

11. ¿Realiza usted programas de inducción u orientación cuando ingresan nuevos empleados?

No se lo realiza pues solamente se da la bienvenida al nuevo trabajador quien debe empezar sus actividades inmediatamente.

12. ¿Qué tipo de programas de capacitación usted propone para mejorar el desempeño laboral de su personal?

Se realiza capacitaciones técnicas de producción, emprendimiento, clima laboral, trabajo en equipo y servicio al cliente.

13. ¿Cómo maneja usted el proceso de comunicación en la empresa?

Se lo realiza de manera directa; es decir cuando un trabajador comete un error se lo llama la atención personalmente; y lamentablemente, no se cuenta con un sistema formal como cartelera, correo empresarial, informativo en donde se le comunique al personal sobre diferentes tópicos o temas inherentes al trabajo.

14. ¿Qué herramientas de gestión como manual de funciones, procedimientos, políticas usted dispone para ejecutar las tareas y actividades del personal a su cargo?

Con lo que usted me menciona no se cuenta; considero el desarrollo de este proyecto de investigación es de gran ayuda para optimizar los tiempos y recursos de los trabajadores en sus diferentes áreas y secciones.

15. ¿Usted brinda orientación y seguimiento profesional cuando un empleado acude en busca de ayuda?

No existe una persona designado específicamente para cumplir con estas funciones; únicamente y por exigencia de la ley se debe contactar esporádicamente a un profesional que se encargue del área de seguridad industrial, mantenimiento de equipos, y salud ocupacional para los trabajadores.

16. ¿Cómo usted premia, motiva y reconoce a sus empleados por el trabajo bien realizado?

Premios no tenemos, pero siempre se trata de incentivar con una voz de aliento y compañerismo a todos.

17. ¿Usted cree que la remuneración que reciben sus empleados es justa según las actividades que realiza?

Si si justa porque no es tan pesado el trabajo ni tan liviano es normal como todas empresas, es una empresa en donde el riesgo de trabajo es mínimo.

### **Análisis**

Luego de la entrevista realizada al señor Paco Hinojosa gerente de la empresa CORPICECREAM S.A se concluye que existe una administración tradicional basada en la experiencia; mas no en procesos, procedimientos, normativas administrativas orientadas a optimizar los recursos materiales, humanos y económicos; haciéndose necesario implementar acciones orientadas a lograr una buena comunicación, a mejorar el ambiente laboral, fortalecer la cultura empresarial, a disminuir el alto porcentaje de rotación del personal y lograr por el contrario personal comprometido e identificado con la empresa objeto de estudio CORPICECREAM S.A.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

#### 5.1. Tema:

*Coaching* como herramienta de gestión administrativa para fortalecer el talento humano en la empresa CORPICECREAM S.A

#### 5.2. Reseña Histórica de la empresa

En el año 2008, la iniciativa y emprendimiento de 19 coterráneos del cantón Salcedo unidos con un ejemplo de organización y solidaridad da lugar a la creación de la primera Asociación de Productores y Comercializadores de helados, quienes, patentaron su marca colectiva más conocida como “Helados de Salcedo” y cuya



figura corporativa es “CORPICECREAM S.A” con la finalidad de producir helados de sabores, con frutas frescas y naturales como sello distintivo de sabor y calidad para clientes locales, nacionales e inclusive internacionales; ya que, en primavera y verano los neoyorquinos degustan de este delicioso manjar.

Con el pasar de los años, la asociación ha enfrentado serias dificultades administrativas, económicas, productivas, políticas; la más significativa la inversión para adquirir maquinaria sofisticada que optimicen los procesos productivos y garantice un producto de calidad; el mismo, que se encuentra registrado y patentado en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) como una marca orgullosamente ecuatoriana.

Actualmente la empresa CORPICECREAM S.A distribuye todos sus productos uno de ellos los tradicionales “Helados de Salcedo” en todo el territorio ecuatoriano en sus 4 regiones naturales: costa, sierra, oriente y galápagos, centrándose su atención y gestión en el cliente interno y externo.

### **5.3. Datos Informativos**

**Denominación Comercial:** Productora y Comercializadora de los Helados de Salcedo “CORPICECREAM S.A

**Ruc:** 0591723588001

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Salcedo

**Dirección:** Los molles L-123 y Avenida Yolanda Medina

**Barrio:** Rumipamba de las Rosas

**Teléfono:** 032597011

**Email:** [corpicecream@gmail.com](mailto:corpicecream@gmail.com) -[corpicecream@hotmail.com](mailto:corpicecream@hotmail.com)

## Ubicación geográfica

Gráfico 5. 1 Mapa de localización



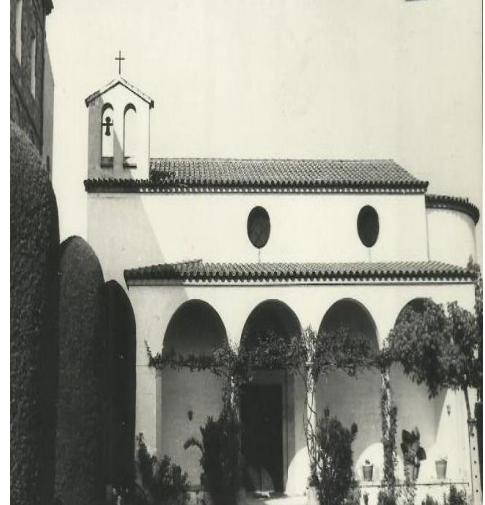
Fuente: Google Maps (2018)

### 5.4. Justificación

La empresa CORPICECREAM S.A a pesar de sus 10 años de permanencia en el mercado no cuenta en la parte administrativa con herramientas de gestión que le permita tomar decisiones eficientes y eficaces orientadas a disminuir la rotación del personal, estandarizar procesos para contar con recurso humano competente que contribuya al logro de su filosofía empresarial; por tal razón se recomienda desarrollar un Modelo *Coaching* para fortalecer el talento humano y capital intelectual que involucra estrategias, manuales y demás componentes orientados a buscar la felicidad, mejorar el autoestima, lograr el desarrollo personal y profesional, reconducir sus metas a fin de producir y comercializar productos de calidad satisfaciendo las necesidades y paladar de sus clientes actuales y potenciales.

### 5.5. Reseña histórica del helado

La comunidad franciscana del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, por el año de 1950 enfrentaba una difícil situación económica, en vista de lo cual el espíritu emprendedor de la hermana Rosa María Durán muy conocida por sus habilidades gastronómicas, conjuga ingredientes tales como lácteos, frutas y endulzantes creando un helado conocido como Los Helados de las Monjitas”, el mismo que se producía en el interior



del convento y se comercializaba por una ventana para evitar que las hermanas franciscanas tengan contacto y tentación con el mundo exterior.

Con el pasar del tiempo los deliciosos helados de las monjitas tuvieron gran acogida por los habitantes de salcedo, lo que motivó a incrementar el negocio y contratar un vendedor externo para distribuir este manjar al grito de “Lleve lleve los Helados con leche de las monjitas” por las calles de la ciudad; vale la pena resaltar que este personaje en la actualidad es considerado patrimonio del cantón y recordado cada año en las fiestas de cantonización.

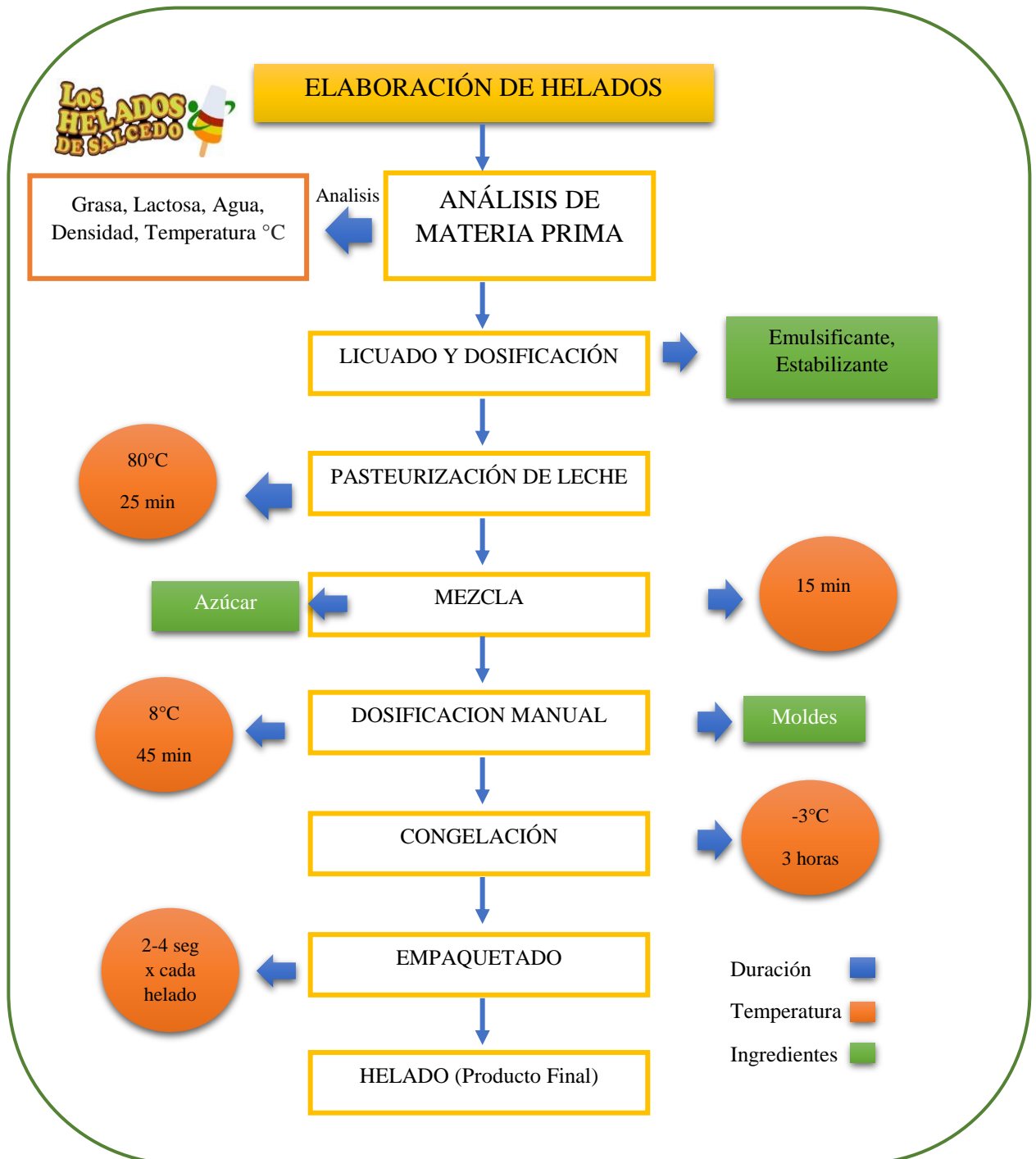
Con el pasar del tiempo la hermana “Rosita” siente la necesidad de compartir su receta con los más cercanas; y es así, como entrega su legado a la familia Jijón quien fue reconocida por las autoridades municipales de salcedo por llevar tres generaciones produciendo este delicioso manjar, vale la pena señalar también, que varios empleados inmersos en el proceso una vez conocieron el secreto se han independizado dando paso a

las micro y pequeñas empresas productoras de helados; acontecimiento que dio lugar a que Salcedo sea conocido como la ciudad de los Helados y el pinol.

Con la finalidad de conocer más acerca de esta deliciosa golosina a continuación se determina el proceso que se sigue para la elaboración del helado (ver esquema 5. 1).

## 5.6. Proceso productivo del helado

Esquema 5. 1 Proceso productivo del helado



**Fuente:** Información Proporcionada por la gerencia y producción de la empresa CORPICECREAM S.A. (20 de 03 de 2018)

## **5.7. Objetivos**

### **5.7.1. General**

- Diseño un modelo *Coaching* ajustado a las necesidades de la empresa para fortalecer el talento humano.

# MODELO COACHING

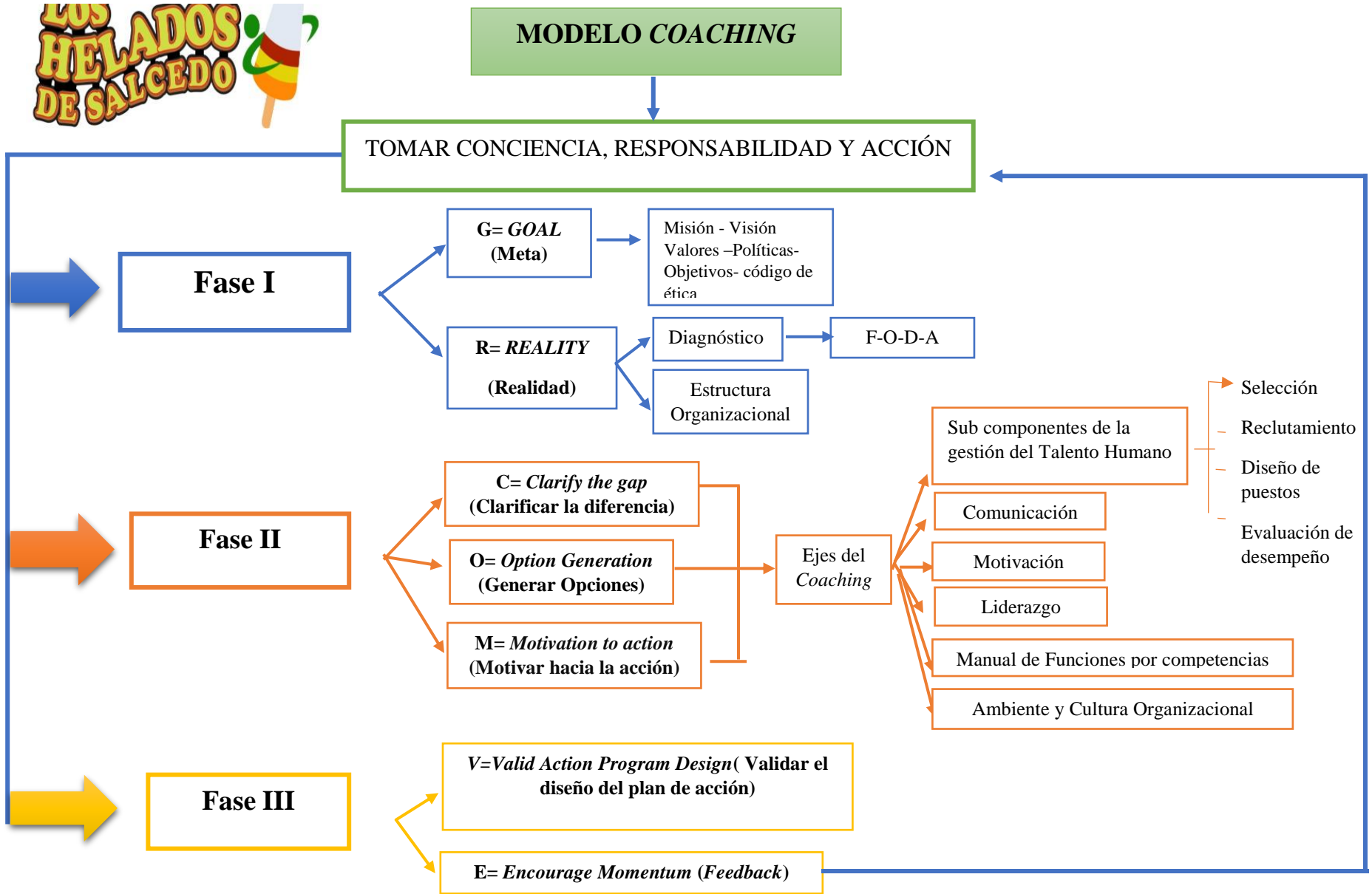
**PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA  
DE LOS HELADOS  
DE SALCEDO  
CORPICREAM S.A**



## **5.8. Ruta Metodológica**

Luego de una revisión bibliográfica se identifica que existen varios modelos de coaching; siendo los más representativos: modelo *grow*, *outcomes* y *achieve* quienes aportan significativamente al desarrollo de este proyecto investigativo; por tanto, se propone que la empresa CORPICECREAM S.A siga la ruta metodológica del esquema 5.2 el cual se desarrolla en tres fases que integra, analiza y valora elementos sustanciales para que la empresa optimice sus recursos, el proceso de comunicación, motivación, incentivos; estos, minimice la alta rotación del personal, cree espacios para desarrollar un ambiente y una cultura organizacional, capaz de crear una sola familia empoderada de la marca CORPICECREAM S.A.

Esquema 5. 2 Ruta metodológica



Fuente: elaboración propia a partir del Modelo Grow, Outcomes y Achieve

## 5.9. Desarrollo de la propuesta

### 5.9.1. Fase I

Su iniciador, Graham Alexander recomienda que se desarrolle en 4 elementos; sin embargo, para la presente propuesta solamente se va a considerar la meta ( G ) y la realidad ( R ).

En relación a la meta es necesario que la empresa CORPICECREAM S.A tenga claro cuál es su misión, visión, valores, políticas, código de ética como filosofía empresarial propuesta y carta de presentación para sus clientes internos y externos así:



CORPICECREAM S.A produce y comercializa variedad de helados con un alto valor nutritivo basándose en los parámetros de calidad e inocuidad, para satisfacer el exigente paladar de los clientes, a precios justos y competitivos sin descuidar su salud, nutrición y preservación del medio ambiente.



Posicionarse como la empresa productora, comercializadora y distribuidora de helados de Salcedo de alta calidad, exquisito sabor con precios justos en el mercado nacional e internacional con responsabilidad social, para ofrecer bienestar, seguridad y satisfacción a sus accionistas, empleados, clientes, distribuidores y proveedores



#### 5.9.1.1. Valores Corporativos

- **Honradez:** guiados por la confianza y transparencia en todas las acciones
- **Ética:** dentro de un marco de transparencia y apegados a las costumbres y leyes que rigen la sociedad
- **Respeto:** trato digno y sin discriminaciones
- **Compromiso:** asumir las tareas y obligaciones con profesionalismo, responsabilidad y sentido de pertenencia a los objetivos empresariales

#### 5.9.1.2. Políticas de Calidad

- Garantizar helados de Salcedo inocuos, seguros y confiables
- Trabajo en equipo y mejoramiento continuo
- Atender quejas y reclamos aplicando los correctivos necesarios
- Fortalecer la competitividad de la empresa

#### 5.9.1.3. Código de Ética

Los siguientes postulados permitirán que aquellos que forman parte de la familia CORPICECREAM S.A desarrollen su accionar orientados a producir helados de calidad y competir en el mercado, enmarcados en el respeto a la ley, normas, reglamentos con el propósito de lograr su desarrollo personal y profesional; así:

**Conservación del medio ambiente con responsabilidad social:** para que todos los elementos que conforman el proceso productivo aseguren de manera eficiente y responsable productos de calidad

**Satisfacción al cliente:** atendiendo sus requerimientos y superando sus expectativas con oportunidad, inocuidad y confiabilidad

**Implementación de la mejora continua:** para garantizar el éxito y permanencia de la empresa en el día en relación a sus competidores

**Compromiso con la seguridad y salud del trabajador:** cumplir con las normas y procedimientos para evitar riesgos que puedan garantizar la integridad del personal durante el desarrollo de sus actividades empresariales

**Comunicación:** establecer adecuados canales de información para evitar malos entendidos y optimizar los recursos de la empresa

**Neutralidad y transparencia:** actuando con absoluta imparcialidad en la ejecución de las labores de manera veraz, precisa y oportuna

**Solución de conflictos:** promover mecanismos que ayuden a solucionar los problemas, con absoluta neutralidad siendo parte de la solución y no del problema


**Motivación, estímulos e incentivos y sanciones:** implementar una cultura de pertenencia a la empresa apoyadas en mecanismos que premien los mejores comportamientos y castigue los conductas reprochables

#### **5.9.1.4. Diagnóstico**

En relación a la realidad en la que se encuentra la empresa CORPICECREAM S.A a continuación se procede a realizar un proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para rescatar lo

bueno, eliminar lo malo y aprovechar las oportunidades de crecimiento empresarial, mediante el análisis FODA (ver tabla 5. 1).

**Tabla 5. 1 Análisis FODA CORPICECREAM S.A**

 <b>PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA CORPICECREAM S.A</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>1</b>	Empresa productora de helados con 15 años de tradición	<b>1</b>	Apoyo gubernamental de financiamiento para fortalecer las PYMES
<b>2</b>	Infraestructura propia	<b>2</b>	Facilidades y bajos aranceles para exportar maquinaria que optimice los procesos productivos
<b>3</b>	Innovación en maquinaria y equipos	<b>3</b>	Apertura de nuevos mercados para exportación de productos internacionales "Convenio Ecuador con la Unión Europea"
<b>4</b>	Ubicación estratégica de la planta procesadora	<b>4</b>	Presencia de asociaciones, gremios, grupos organizados para proveer materia prima de alta calidad
<b>5</b>	Profesionales externos que apoyan la gestión y procesos productivos	<b>5</b>	Requerimientos de cobertura de mercado a nivel nacional e internacional con portafolio de productos en diferentes tamaño y presentaciones
<b>6</b>	Diversificación de productos con sabores naturales	<b>6</b>	Mercados que requieren productos similares en donde se pueden abrir puntos estratégicos de venta en el país
<b>7</b>	Precios competitivos	<b>7</b>	Factibilidad de convertir la marca en una franquicia
<b>8</b>	Compromiso con la responsabilidad social	<b>8</b>	Aprovechar la presencia de organizaciones y personas especializadas en el desarrollo del recurso humano
<b>9</b>	Impulsar, desarrollar y fortalecer el recurso humano		
<b>DEBILIDAD</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>1</b>	Planificación empírica y tradicional	<b>1</b>	Competencia agresiva
<b>2</b>	Rotación constante del personal		Presencia de productos sustitutos
<b>3</b>	Deficiente evaluación del desempeño del personal	<b>2</b>	Bajo presupuesto para cumplir con exigencias y regulaciones gubernamentales

4	Desconocimiento de herramientas que permitan contar con el personal idóneo para cada puesto de trabajo	3	Inflación
5	Duplicidad de funciones al carecer de políticas, manuales y documentos administrativos	4	Inestabilidad política
6	Recurso humano no capacitado	5	Desmotivación tributaria para invertir en el país
7	La persona responsable de recursos humanos maneja el área sin mayores conocimientos del tema por lo que se evidencia desorganización	6	Presencia de bruscos cambios climáticos
8	Alto porcentaje de quejas y reclamos de clientes		
9	Deteriorado clima laboral		
10	Desinterés por el recurso humano		

**Fuente:** Elaboración propia para desarrollar se acudió a la empresa e investigación de campo

### **Análisis Interno**

El perfil competitivo interno conocido como “PCI” es una manera de evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa CORPICECREAM S.A al momento de la investigación, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno, en consideración la siguiente valoración, cuyos resultados se puede visualizar en la tabla 5. 2.

#### **Valor**

Sin Importancia	0,0
Muy Importante	1,0

#### **Calificación del Factor Interno**


Excelente	4
Arriba del promedio	3
Nivel promedio	2
Deficiente	1

#### **Valor Ponderado**

Más alto posible	4
------------------	---

Promedio	2,5
Más bajo posible	1

**Tabla 5. 2 Matriz de factores internos (Fortalezas y debilidades)**

 <b>Factores Internos Claves</b>				
	<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Empresa productora de helados con 15 años de tradición	0.06	4	<b>0.24</b>
<b>2</b>	Infraestructura propia	0.06	4	<b>0.24</b>
<b>3</b>	Innovación en maquinaria y equipos	0.04	3	<b>0.12</b>
<b>4</b>	Ubicación estratégica de la planta procesadora	0.06	3	<b>0.18</b>
<b>5</b>	Profesionales externos que apoyan la gestión y procesos productivos	0.03	3	<b>0.09</b>
<b>6</b>	Diversificación de productos con sabores naturales	0.02	2	<b>0.04</b>
<b>7</b>	Precios competitivos	0.05	3	<b>0.15</b>
<b>8</b>	Compromiso con la responsabilidad social	0.03	2	<b>0.06</b>
<b>9</b>	Impulsar, desarrollar y fortalecer el recurso humano	0.06	3	<b>0.12</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1.24</b>
	<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Planificación empírica y tradición	0.05	3	<b>0.15</b>
<b>2</b>	Rotación constante del personal	0.08	1	<b>0.08</b>
<b>3</b>	Deficiente evaluación del desempeño del personal	0.09	1	<b>0.09</b>
<b>4</b>	Desconocimiento de herramientas que permitan contar con el personal idóneo para cada puesto de trabajo	0.09	2	<b>0.18</b>
<b>5</b>	Duplicidad de funciones al carecer de políticas, manuales y documentos administrativos	0.1	1	<b>0.1</b>
<b>6</b>	Recurso humano no capacitado	0.08	1	<b>0.08</b>
<b>7</b>	La persona responsable de recursos humanos maneja el área sin mayores conocimientos del tema por lo que se evidencia desorganización	0.08	2	<b>0.16</b>

<b>8</b>	Alto porcentaje de quejas y reclamos de clientes	0.06	3	<b>0.18</b>
<b>9</b>	Deteriorado clima laboral	0.08	1	<b>0.08</b>
<b>10</b>	Desinterés por el recurso humano	0.04	2	<b>0.08</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.18</b>
	<b>SUMA FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			<b>2.42</b>

**Nota.** Elaboración propia: Diana Paz 2017, para desarrollar se acudió a la empresa e investigación de campo. **Fuente: CORPICECREAM S.A.**

Como se puede observar, en la empresa CORPICECREAM S.A, las debilidades son más fuertes pues reflejan un valor de 1.18 y las fortalezas 1.24 en relación al promedio recomendado de 2.5 lo que determina que se debe poner mayor atención a estas, a fin de convertirlas en fortalezas y oportunidades de crecimiento mediante la creación y desarrollo de herramientas como manuales, mejoramiento del clima laboral, planes de motivación, incentivos y comunicación entre otros.

### **Análisis Externo**

Tradicionalmente conocido como perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), permite identificar las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa CORPICECREAM S.A a fin de aprovecharlas o eliminarlas según sea el caso; considerando las diferentes ponderaciones en base la cual se construye la matriz POAM (ver tabla 5. 3).

### **Valor**

Sin Importancia	0,0
Muy Importante	1,0

### **Calificación del Factor Interno**

Excelente	4
Arriba del promedio	3
Nivel promedio	2
Deficiente	1

**Valor Ponderado**

Más alto posible	4
Promedio	2.5
Más bajo posible	1

**Tabla 5. 3 Matriz de factores externos (Oportunidades y amenazas)**

<b>Los HELADOS DE SALCEDO</b>				
<b>Factores Externos Claves</b>				
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Apoyo gubernamental de financiamiento para fortalecer las PYMES	0.09	4	<b>0.36</b>
<b>2</b>	Facilidades y bajos aranceles para exportar maquinaria que optimice los procesos productivos	0.10	2	<b>0.20</b>
<b>3</b>	Apertura de nuevos mercados para exportación de productos internacionales "Convenio Ecuador con la Unión Europea"	0.08	3	<b>0.24</b>
<b>4</b>	Presencia de asociaciones, gremios, grupos organizados para proveer materia prima de alta calidad	0.08	3	<b>0.24</b>
<b>5</b>	Requerimientos de cobertura de mercado a nivel nacional e internacional con portafolio de productos en diferentes tamaño y presentaciones	0.09	2	<b>0.18</b>
<b>6</b>	Mercados que requieren productos similares en donde se pueden abrir puntos estratégicos de venta en el país	0.08	2	<b>0.16</b>
<b>7</b>	Factibilidad de convertir la marca en una franquicia	0.06	1	<b>0.06</b>
<b>8</b>	Aprovechar la presencia de organizaciones y personas especializadas en el desarrollo del recurso humano	0.09	4	<b>0.36</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>1.8</b>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Competencia agresiva	0.08	1	<b>0.08</b>
<b>2</b>	Presencia de productos sustitutos	0.06	2	<b>0.12</b>
<b>3</b>	Bajo presupuesto para cumplir con exigencias y regulaciones gubernamentales	0.08	1	<b>0.08</b>
<b>4</b>	Inflación	0.05	3	<b>0.15</b>

<b>5</b>	Inestabilidad política	0.06	3	<b>0.18</b>
<b>6</b>	Desmotivación tributaria para invertir en el país	0.05	2	<b>0.1</b>
<b>7</b>	Presencia de bruscos cambios climáticos	0.04	2	<b>0.08</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>0.79</b>
	<b>Total oportunidades y amenazas</b>			<b>2.59</b>

**Nota.** Elaboración propia: Diana Paz 2017, para desarrollar se acudió a la empresa e investigación de campo. **Fuente:** CORPICECREAM S.A.

Del análisis realizado se determina que la empresa CORPICECREAM S.A tiene un valor ponderado de 1.18 en oportunidades y de 0.79 en amenazas; lo que demuestra que está por encima del punto de equilibrio y se recomienda desarrollar estrategias orientadas a eliminar las amenazas y aprovechar las oportunidades; es por ello que se realiza el cruce de variables (ver cuadro 5.1) de los principales aspectos que posee y carece la misma y proponer alternativas de solución.

Cuadro 5. 1 Matriz cruce de matrices FODA

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1</b> Apoyo gubernamental de financiamiento para fortalecer las PYMES</p> <p><b>O2</b> Apertura de nuevos mercados para exportación de productos</p> <p><b>O3</b> Presencia de asociaciones, gremios, grupos organizados para proveer materia prima de alta calidad</p> <p><b>O4</b> Facilidades y bajos aranceles para exportar maquinaria que optimice los procesos productivos</p> <p><b>O5</b> Aprovechar la presencia de organizaciones y personas especializadas en el desarrollo del recurso humano</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1</b> Competencia agresiva</p> <p><b>A2</b> Bajo presupuesto para cumplir con exigencias y regulaciones gubernamentales</p> <p><b>A3</b> Desmotivación tributaria para invertir en el país</p> <p><b>A4</b> Presencia de bruscos cambios climáticos</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1</b> Empresa productora de helados con 15 años de tradición</p> <p><b>F2</b> Infraestructura propia</p> <p><b>F3</b> Ubicación estratégica de la planta procesadora</p> <p><b>F4</b> Precios competitivos</p> <p><b>F5</b> Innovación en maquinaria y equipos</p>	<p><b>Estrategia de crecimiento</b></p> <p><b>F1 O1</b> Búsqueda de financiamiento para la creación y lanzamiento para nuevos productos</p> <p><b>F2 F5 O4</b> Actualizar maquinaria para facilitar procesos productivos y optimizar tiempos y movimientos</p> <p><b>F1 F5 O2</b> Desarrollar estrategias para captar nuevos mercados nacionales e internacionales</p> <p><b>F4 O3</b> Realizar alianzas estratégicas con las asociaciones, gremios para la provisión de materia prima</p> <p><b>F5 O2</b> Desarrollar productos con sello distintivo de calidad orientadas a satisfacer el deleite del mercado</p>	<p><b>Estrategia de defensa</b></p> <p><b>F1 F4 A1</b> Desarrollar campañas publicitarias para crear confianza y preferencia de los consumidores</p> <p><b>F2 A2</b> Desarrollo de políticas y normativas para el cumplimiento de exigencias del ministerio de relaciones laborales</p> <p><b>F4 A1 A3</b> Desarrollar estrategias de marketing para enfrentar la competencia e incrementar volúmenes de venta</p> <p><b>F4 A4</b> Estrategias de marketing para motivar y degustar los tradicionales helados de salcedo</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1</b> Rotación constante del personal</p> <p><b>D2</b> Recurso humano no capacitado</p> <p><b>D3</b> Deteriorado clima laboral</p> <p><b>D4</b> Desinterés por el recurso humano</p> <p><b>D5</b> Deficiente evaluación del desempeño del personal</p> <p><b>D6</b> Duplicidad de funciones al carecer de políticas, manuales y documentos administrativos</p>	<p><b>Estrategia de refuerzo</b></p> <p><b>D1 O1 O5</b> Establecer procesos: reclutamiento, selección, valoración y evaluación de desempeño con profesionales en GTH</p> <p><b>D2 O1 O5</b> Desarrollar programas de capacitación en áreas marketing, financiero, entre otros</p> <p><b>D3 O1 O5</b> Acceder a planes de financiamiento para crear un ambiente y cultura organizacional acorde a las exigencias empresariales</p> <p><b>D4 O1 O5</b> Impulsar el desarrollo personal y profesional para el personal</p> <p><b>D1 D5 O5</b> Proponer un método de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la empresa</p> <p><b>D1 D6 O5</b> Diseñar el orgánico-funcional para el mejor desempeño de cada puesto de trabajo</p>	<p><b>Estrategia de retiro</b></p> <p><b>D1 A1</b> Valorar los puesto de trabajo para cumplir con el principio administrativo "a igual trabajo igual remuneración"</p> <p><b>D3 D4 A1</b> Desarrollar eficientes canales de comunicación internos y externos y crear ambientes de trabajo acogedores</p> <p><b>D1 D4 A1 A2</b> Diseñar un plan de motivación e incentivos</p> <p><b>D1 D4 A1</b> Desarrollar programas de coaching alineados a la filosofía empresarial</p>

Fuente: elaboración propia

Las estrategias marcadas de color naranja son desarrolladas en el Modelo *Coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A, las siguientes se ponen en consideración para su cumplimiento en los años futuros.

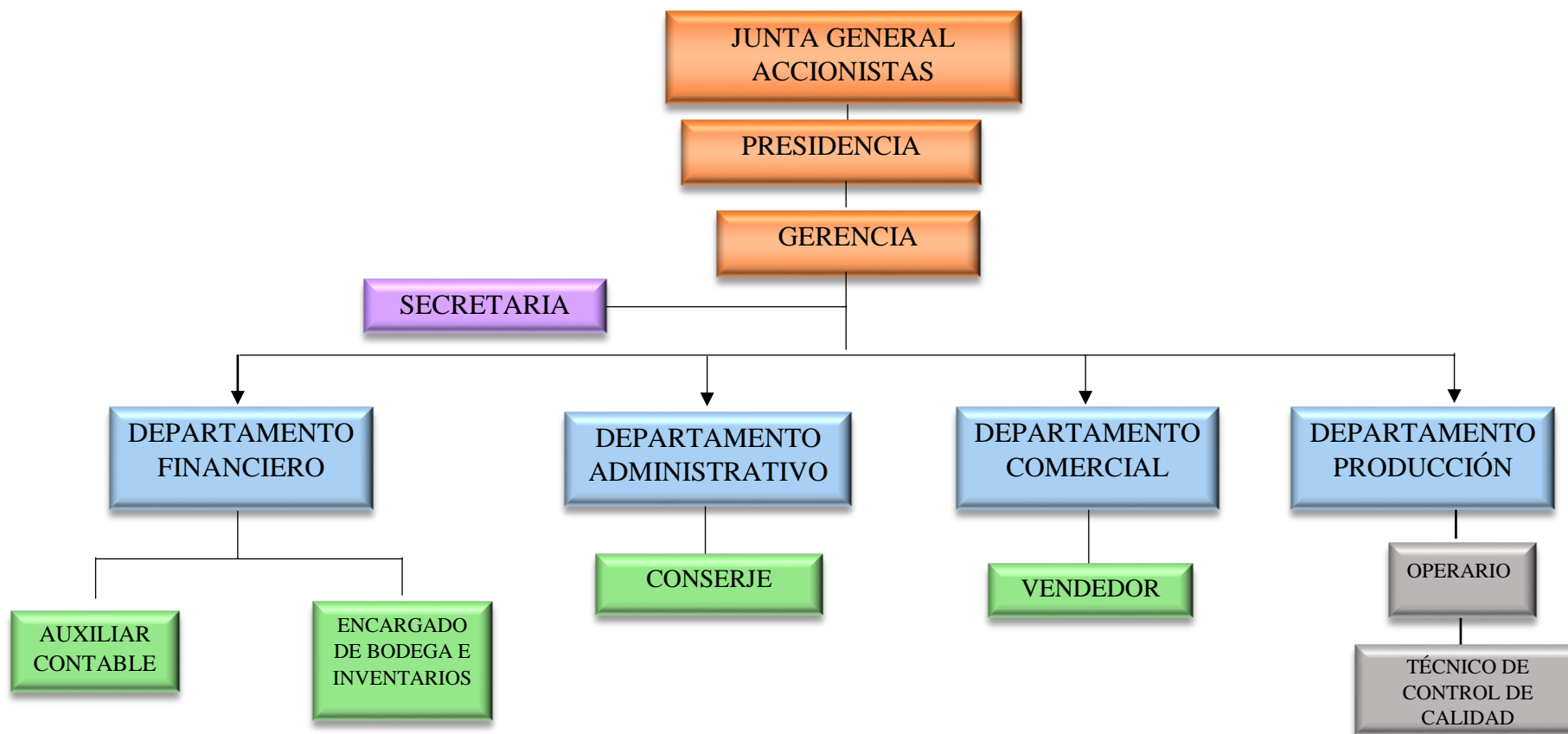
#### **5.9.1.5. Estructura Orgánico-funcional**

Una vez identificado la meta (G) y la realidad ( R ) es necesario relacionarlo con la estructura orgánica-funcional que al momento de la investigación tiene la empresa CORPICECREAM S.A; de tal manera que se proponga a la alta gerencia y a los diferentes niveles jerárquicos que lo componen, respetar la línea de autoridad-responsabilidad, evitar duplicidad de funciones, reducir la confusión, definir tareas y responsabilidades alineados a logros los objetivos empresariales ver esquema 5.3.

## Esquema 5. 3 Organigrama estructural propuesto

EMPRESA: CORPICECREAM S.A

Febrero 2018



Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Diana Paz	Francisco H	Abril 2018

## **5.9.2. Fase II**

Con la finalidad de brindar una formación continua y potencializar el desarrollo del personal que labora en la empresa es crucial combinar métodos, técnicas orientados a motivar a los trabajadores y lograr de ellos su satisfacción personal y profesional identificando sus competencias y mejorando sus habilidades mediante el desarrollo y relación de los tres elementos ejes del *coaching* y que son: Clarificar la diferencia (C), generar opciones (O) y motivar hacia la acción (M); para lo cual se desarrolla:

- Subcomponentes de la gestión del talento humano
- Manual de funciones por competencias
- Plan de comunicación- motivación- liderazgo
- Ambiente y cultura organizacional

### **5.9.2.1. Sub-componentes de la gestión del recurso humano**

Es importante que la empresa CORPICECREAM S.A observe, y considere los partes que compone un proceso eficiente para contar con personal competente para cumplir las diferentes funciones asignadas y de acuerdo a su puesto de trabajo; para lo cual se recomienda: seguir el modelo propuesto por Chiavenato (2011) cuyos elementos son:

#### **5.9.2.1.1. Subsistema de provisión de recursos humanos**

Constituye la entrada a nuevos candidatos capaces de adaptarse a las necesidades y requerimientos de la empresa CORPICECREAM S.A mediante un adecuado proceso de reclutamiento y selección así:

## **Reclutamiento**

Es un proceso que permite invitar a los mejores profesionales a ser parte de la empresa CORPICECREAM S.A; por lo que se recomienda realizarlo de manera interna a fin de motivar a nuestro personal a tener la oportunidad de escalar posiciones dentro de la misma; y de manera externa invitar a los mejores egresados y profesionales de las diferentes carreras y universidades de la localidad; así como también utilizar las redes sociales.

Los candidatos se someterán a un proceso de preselección, en donde prevalecerá nivel profesional, experiencia, competencias, capacitación para cubrir el puesto de trabajo en compañía del jefe del departamento de recursos humanos y jefe del área los mismo que se someterán a la selección definitiva.

## **Selección**

Proceso en el cual la debe empresa elegir entre el listado de candidatos a la más idónea y que cumpla con las exigencias y requisitos del puesto o la vacante; para lo cual se recomienda realizar la prueba de conocimiento y la entrevista.

**Pruebas de conocimiento:** técnica que permitirá evaluar de manera oral y escrita las competencias, habilidades y sobre todo aspectos de lectura, escritura de los candidatos; los 5 mejores resultados se someterán a la entrevista como prueba final.

**Entrevista:** mediante un listado de preguntas se puede medir la acción- reacción- actitud y posición del candidato frente distintas situaciones, y que marcaran la pauta definitiva para elegir el mejor candidato para cubrir el puesto vacante.

#### **5.9.2.1.2. Subsistema de organización de recursos humanos**

Una vez que se concluyó con el proceso de reclutamiento y selección, es necesario integrar al seleccionado mediante de programas de inducción; así como también desarrollar el proceso relacionado con el diseño de puestos y evaluación del desempeño

#### **Integración y orientación a nuevos empleados**

Proceso en el cual se sensibiliza y socializa al nuevo empleado a ser parte de la nueva familia que integra la empresa CORPICECREAM S.A a fin de encaminarlos con la filosofía, el ambiente y la cultura empresarial

#### **Diseño de puestos**

Consiste en la descripción de las tareas, actividades, métodos de trabajo y la relación que tienen con los demás puestos a fin de satisfacer los requerimientos tecnológicos, sociales, organizacionales, personales y profesionales del ocupante; para lo cual se construye el manual de funciones (ver página 128).

#### **Evaluación de desempeño**


Consiste en una apreciación sistemática de cómo una persona se desempeña en su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo para verificar el grado de cumplimiento a fin de tomar decisiones de renovación, aumento de salarios, comisiones en base al cumplimiento de metas y resultados; en última instancia dar por terminada la relación contractual.

Existen muchas técnicas para medir el desempeño; sin embargo se recomienda utilizar el método conocido como “evaluación 360°” pues consiste en una evaluación integral y circular de todos quienes conforman la empresa en todos sus niveles jerárquicos y poder medir el comportamiento y las habilidades que tiene la persona en su entorno profesional; además, permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado para reforzarlas y las debilidades para minimizarlas; pues el objetivo fundamental es medir el desempeño, evaluar las competencias en base al manual de funciones , diseñar programas de capacitación, desarrollo, entre otros.

#### **5.9.2.2. Manual de funciones**


Construcción de un instrumento básico y fundamental que garantizará con claridad las funciones generales, específicas, competencias y responsabilidades que cada puesto de trabajo debe reunir los mismos que servirán de base para los futuros proceso de selección, reclutamiento, evaluación de desempeño, capacitación y contar con el recurso humano idóneo para desempeñar con eficiencia cada puesto de trabajo; por lo cual a continuación se desarrolla el manual de funciones con descripción de cada puesto de trabajo.

Cuadro 5. 2 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Presidente
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Junta general de accionistas
<b>II. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Ejercer la representación legal ante terceros, garantizando el buen funcionamiento a través del planteamiento de estrategias encaminadas a la misión, visión, para así alcanzar los objetivos y metas de la empresa	
<b>III. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presidir en las reuniones de la JGA</li> <li>2. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y resoluciones emitidas por la JGA</li> <li>3. Convocar a la JGA a reuniones ordinarias y extraordinarias cuando lo crea conveniente</li> <li>4. Presentar a la JGA informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que ésta le solicite</li> <li>5. Someter a votación de la JGA planes, proyectos y ajustarlos a las observaciones y recomendaciones que la misma imparta e ir presentando informes de avance</li> <li>6. Fijar, ajustar, eliminar funciones de una uno de los puestos de trabajo que existe en la empresa, sin autorización de la JGA</li> <li>7. Autorizar conjuntamente con el gerente general los cheques para el pago a proveedores proporcionados por el auxiliar contable</li> <li>8. Autorizar mediante su firma todo de tipo de documentos ya sean públicos o privados</li> <li>9. Firmar conjuntamente con el gerente general contratos para la compra de bienes inmuebles, maquinaria y equipo</li> <li>10. Vigilar las actividades de los empleados e impartir las instrucciones u órdenes que exija la excelente marcha de la empresa</li> </ol>	
<b>IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Profesional en Administración de empresas, finanzas, economía, o carreras a fines	Contar con dos años mínimo de experiencia en empresas del sector alimenticio

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. 3 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Area:</b>	Administrativa
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Junta general de accionistas
<b>II. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa. Define y desarrolla los objetivos empresariales planificando el desarrollo a corto y largo plazo, además rinde cuentas a la junta general de accionistas de los estados financieros, cronogramas de trabajo etc.	
<b>III. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar legalmente a la empresa CORPICECREAM S.A</li> <li>2. Desenvoltura frente a los medios de comunicación, conferencias de prensa y para la comunidad</li> <li>3. Convocar a la JGA, jefes de área a reuniones ordinarias y extraordinarias cuando lo crea conveniente</li> <li>4. Presentar a la JGA los estados financieros, balance general, cronograma de trabajo trimestral, semestral anualmente</li> <li>5. Fijar objetivos, estrategias y metas ya sea a corto o largo plazo</li> <li>6. Definir estrategias de comercialización conjuntamente con el jefe comercial</li> <li>7. Velar por el cumplimiento de los reglamentos, manuales, código de ética para impulsar la seguridad y el bienestar de todo el personal de la empresa</li> <li>8. Control de las áreas como: Financiero, Administrativa, Producción</li> <li>9. Autorizar con su firma los cheques para el pago a proveedores proporcionados por el auxiliar contable</li> <li>10. Evaluar el desempeño de la secretaría y de los jefes de área de la empresa</li> <li>11. Revisar los balances proporcionados por parte de la contadora trimestralmente</li> <li>12. Fijar y autorizar conjuntamente con el jefe de recursos humanos la cantidad de pago para nuevos empleados</li> <li>13. Autorizar mediante su firma los permisos solicitados por el trabajadores</li> <li>14. Revisar y autorizar los planes de trabajo del jefe de Recurso humano en la empresa</li> <li>15. Fijar y autorizar conjuntamente con el presidente de la empresa aumento de sueldo a trabajadores</li> <li>16. Negociar y firmar contratos para compra de materia prima, material de oficina, maquinaria, bienes inmuebles etc.</li> <li>17. Coordinar y monitorear el nivel del servicio para así garantizar la satisfacción de los clientes.</li> </ol>	
<b>IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Profesional en administración de empresas, finanzas, economía o carreras afines	Contar con tres (3) años mínimo de experiencia en empresas del sector alimenticio


**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 4 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Secretario/a
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>I. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Brindar apoyo a la gerencia en diversas actividades, es la encargado/a de la documentación de la empresa y de la atención al público, garantizando confianza, seguridad, serenidad, llena de conocimientos y habilidades.	
<b>II. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar la agenda del gerente, asigna citas y atiende a los visitantes</li> <li>2. Recibir, registrar, distribuir todo tipo de documentación que llega a la empresa como: oficios, donaciones, correspondencia etc.</li> <li>3. Demostrar una sólida comunicación, alentando compartir información con los demás</li> <li>4. Atender al público ya sea personalmente o por teléfono de acuerdo a las normas de cortesía establecidas por la empresa con una actitud proactiva</li> <li>5. Pedir y mantener suministros de cafetería</li> <li>6. Coordinar con los jefes de área el uso de la sala de conferencias o sesiones</li> <li>7. Mantener en orden y buena presentación la sala de conferencias o sesiones</li> <li>8. Poseer y mantener un el manejo de la caja menor de la empresa</li> <li>9. Cuadra caja menor diariamente y emitir un informe mensualmente a la contadora</li> <li>10. Llevar y mantener un correcto archivo de la gerencia</li> <li>11. Enviar la convocatoria para contratación de personal a los medios de comunicación como: redes sociales, radio, periódico</li> <li>12. Dar a conocer por vía telefónica los candidatos seleccionados para la contratación de un puesto</li> <li>13. Velar por el correcto funcionamiento de la gerencia</li> <li>14. Redactar y transcribir diversos documentos relacionados con la gerencia como: convocatorias para reuniones, acuerdos y oficios etc.</li> <li>15. Realizar las actas de cada reunión con la junta general de accionistas, las mismas que deben ser archivadas</li> </ol>	
<b>III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Bachiller en secretariado, en áreas administrativas o informática	Mínimo dos (2) años de experiencia en el área secretarial


**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 5 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Contadora
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>I. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Dirigir, ejecutar todas actividades contables de la empresa, incluyendo habilidad analítica para el análisis, organización, realización y preparación de estados financieros, identificando los problemas, reconocer información significativa así como otras responsabilidades afines al área de contabilidad	
<b>II. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar actividades con el jefe de bodega e inventario y la auxiliar contable</li> <li>2. Manejar los módulos de la empresa que son: ventas, caja, bancos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, sueldos y salarios</li> <li>3. Revisar y cuadrar el informe de las ventas proporcionado por la auxiliar contable mensualmente</li> <li>4. Revisar y cuadrar el informe de las compras, inventarios proporcionado por el jefe de bodegas e inventarios</li> <li>5. Mayorizar y cuadrar los módulos en el sistema como: ventas, caja bancos inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, sueldos y salarios</li> <li>6. Liquidar impuestos</li> <li>7. Analizar y comparar los cheques efectuados mensualmente</li> <li>8. Realizar la conciliación bancaria mensualmente</li> <li>9. Realizar las debidas declaraciones y anexos al Servicio de rentas internas SRI</li> <li>10. Determinar los costos de producción</li> <li>11. Preparar mensualmente los estados financieros y balances para presentarlos al gerente general, de la misma manera a la junta general de accionistas anualmente</li> <li>12. Apoyar al gerente en la preparación del presupuesto trimestralmente</li> <li>13. Evaluar el desempeño del auxiliar contable y el encargado de bodega e inventarios</li> <li>14. Controlar la codificación de las facturas, ordenes de compras, ordenes de ingreso que maneja la empresa</li> <li>15. Revisar la nómina de trabajadores y sus compensaciones para efectuar el pago mensualmente</li> <li>16. Realizar otras actividades afines conforme lo asignado por el gerente general</li> </ol>	
<b>III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Título superior en contabilidad y auditoria, registrado como contador publico autorizado	Dos (2) años desempeñando labores afines al cargo


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. 6 Manual funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Encargado de bodega e inventarios
<b>Área:</b>	Operativo
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Contadora
<b>I. OBJETIVO</b>	
Organizar, coordinar y controlar la bodega e inventario, cotizar insumos y materiales, asegurar un almacenamiento permanente de productos y proporcionar un claro registro de existencias, de la misma manera poseer la capacidad de aprender por medio de la asimilación de nueva información para una eficaz aplicación	
<b>II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de existencias en el sistema que maneja la empresa “Microplus”</li> <li>2. Recepción de la orden de compra por parte del área de producción</li> <li>3. Planificación de la compra</li> <li>4. Comprar materia prima de acuerdo a la orden de compra</li> <li>5. Recepcionar la compra en la cantidad y precio acordado con el proveedor</li> <li>6. Recibir la compra en físico y con factura</li> <li>7. Realizar la orden de ingreso de la compra realizada</li> <li>8. Remitir la orden de compra, factura y la orden de ingreso a contabilidad para realización del pago</li> <li>9. Control diario de la producción en la terminación de cada lote de helados</li> <li>10. Control de la producción en cantidades al finalizar la jornada</li> <li>11. Control de despachos de cantidades grandes, con factura y en físico</li> <li>12. Controlar la existencia de productos “Helados” para la venta</li> <li>13. Entregar a diario los materiales para la producción como: fundas, rollos de fundas, cintas de embajaje etc.</li> <li>14. Registrar diariamente en hojas de control y en el sistema los materiales entregados para la producción</li> <li>15. Suministrar a los trabajadores los materiales necesarios para la realización de sus actividades como: botas, guantes, gorros, mascarillas etc.</li> <li>16. Control de los químicos de los máquinas: cloruro, DM500, cloro desengrasante etc.</li> <li>17. Realización de los asientos contables de inventarios en el sistema “Microplus”</li> <li>18. Transferencias de bodega por el sistema “Microplus” de los puntos de venta</li> <li>19. Cuadrar los kardex de los inventarios mensualmente</li> <li>20. Ingreso de la unidades dañadas en el sistema como Helado defectuoso como materia prima</li> <li>21. Llevar un registro de donaciones y autoconsumos mensualmente</li> </ol>	
<b>III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Tecnología o egresado en contabilidad y auditoría o en administración de empresas	Dos (2) años de experiencia desempeñando labores en control de inventarios, técnicas de almacenamiento de materiales o actividades a fines


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. 7 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Auxiliar Contable
<b>Area:</b>	Operativo
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Contadora
<b>IV. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Efectuar actividades de apoyo al departamento financiero demostrando una sólida comunicación, tolerancia en situaciones difíciles, preocupación por el control de la claridad y el orden en el trabajo e información, responsabilidad en lo relativo a las ventas, pagos, registros contables de las operaciones que tiene a cargo	
<b>V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar facturas de venta de los puntos de ventas que posee la empresa .</li> <li>2. Ingresar las compras que realizan los vendedores de los puntos de venta</li> <li>3. Cerrar las cajas de los puntos de venta semanalmente</li> <li>4. Registrar y coordinar los perdidos con los proveedores</li> <li>5. Recibir el depósito ya sea de manera física, por el número o por fotografía para proceder al envío del pedido</li> <li>6. Verificar con el encargado de bodega e inventario la cantidad de productos en existencia</li> <li>7. Coordinar con los distribuidores las fechas para la entrega de los productos “Helados”</li> <li>8. Realizar facturas de las ventas efectuadas</li> <li>9. Recibir y registrar la factura, orden de compra y orden de ingreso de las compras realizadas por el encargo de bodega e inventarios</li> <li>10. Ingresar facturas de compras al sistema microplus para proceder al pago</li> <li>11. Programar los pagos a los proveedores, conjuntamente con el jefe financiero</li> <li>12. Realizar los cheques para pagos a proveedores</li> <li>13. Ingresar los cheques al sistema Microplus</li> <li>14. Archivar documentación</li> <li>15. Cerrar y cuadrar la caja de las ventas al finalizar la jornada laboral</li> <li>16. Enviar el dinero en efectivo, y cheques al Banco</li> </ol>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Tecnología en contabilidad y auditoría o en administración de empresas o afines	Dos (2) años de experiencia desempeñando labores relacionadas con el área


**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 8 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de recursos humanos
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>VII. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Administrar, coordinar y controlar eficientemente al personal asegurando el cumplimiento de las políticas y funciones; para esto debe contar con amplios conocimientos del área, dinamismo para trabajar bajo situaciones cambiantes, establecer relaciones basadas en la confianza y respeto y capacidad de planificación y control	
<b>VIII. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar en coordinación con el gerente general los programas de los subsistemas de recursos humanos como: reclutamiento, selección, valoración y evaluación de desempeño</li> <li>2. Realizar y enviar la convocatoria para contratar nuevo personal</li> <li>3. Receptar las carpetas de los candidatos al cargo a postular</li> <li>4. Seleccionar y analizar conjuntamente con el presidente y gerente general las carpetas que cumple con el perfil solicitado para el puesto</li> <li>5. Realizar y enviar un listado de los candidatos seleccionados a la secretaria</li> <li>6. Realizar, tomar y calificar las pruebas a las que serán sometidos los candidatos seleccionados</li> <li>7. Entrevistar a los candidatos seleccionados conjuntamente con el presidente y gerente general de la empresa</li> <li>8. Realización y renovación de contratos a los trabajadores</li> <li>9. Afiliar a los nuevos trabajadores en el Instituto de Ecuatoriano de Seguridad Social</li> <li>10. Revisar la asistencia de entrada, almuerzo y salida del personal por medio del sistema diariamente</li> <li>11. Realizar programas de motivación e incentivos a los trabajadores como: mañanas deportivas, empleado del mes etc</li> <li>12. Realizar un cronograma de vacaciones para los trabajadores de la empresa</li> <li>13. Realizar programas de <i>coaching</i> para el personal de la empresa</li> <li>14. Autorizar conjuntamente con el gerente general los permisos solicitados por los trabajadores</li> <li>15. Registrar los permisos de los trabajadores en el sistema "Microplus"</li> <li>16. Amonestar a los trabajadores por alguna falta cometida o incumplimiento de sus obligaciones</li> <li>17. Evaluar el desempeño del personal que está a su cargo.</li> </ol>	
<b>IX. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Profesional en Administración de empresas, Ing. Comercial o Psicología Organizacional	Dos (2) años de experiencia desempeñando labores relacionadas con el área


**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 9 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Conserje
<b>Area:</b>	Operativo
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>X. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Mantener en excelentes condiciones la limpieza e higiene de las instalaciones de la empresa, velar por el cuidado de los bienes, su mantenimiento y preservación; para esto debe poseer rápida ejecutividad ante dificultades que se dan en el día a día en las actividades	
<b>XI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir y cerrar diariamente todas las instalaciones de la empresa</li> <li>2. Realizar diariamente la limpieza general de la empresa</li> <li>3. Encender y apagar los luces de todas las áreas</li> <li>4. Controlar y vigilar que personas entran y salen de la empresa</li> <li>5. Realizar periódicamente la limpieza de ventanas, puertas etc.</li> <li>6. Reportar al jefe de recursos humanos los desperfectos que se encontraron al momento de la limpieza</li> <li>7. Solicitar a la encargado de bodega e inventarios que los insumos necesarios para la realización de las actividades como: cloro, guantes etc.</li> <li>8. Mover o acomodar los muebles de oficina cuando sea necesario</li> <li>9. Recolectar diariamente la basura de la empresa y controlar el deposito general de basura</li> <li>10. Resolver algun tipo de inconveniente como daños en los equipos de oficia, focos etc.</li> <li>11. Mantener limpia la sala de conferencias y sesiones</li> <li>12. Realizar otras actividades a fines al puesto conforme lo asignado por el jefe de recursos humanos</li> </ol>	
<b>XII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Bachiller en cualquier especialidad	Uno (1) año desempeñando labores relacionados al cargo


**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 10 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe comercial
<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>XIII. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Planificar, organizar y definir las actividades comerciales, con el establecimiento de planes de fidelización de clientes, estrategias de comercialización, etc, en base a la política y objetivos de la empresa, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado; para esto debe poseer amplios conocimientos del área, respondiendo con rapidez a los cambios, identificando las necesidades de los clientes y habilidad de negociación para llegar acuerdos satisfactorios para la empresa	
<b>XIV. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir estrategias de comercialización, fidelización y posicionamiento conjuntamente con el gerente general</li> <li>2. Definir metas para los vendedores encargados de los puntos ventas</li> <li>3. Realizar proyecciones de ventas</li> <li>4. Mantener reuniones con los vendedores</li> <li>5. Investigar y analizar nuevos mercados</li> <li>6. Realizar un plan de marketing para la empresa</li> <li>7. Negociar contratos con los proveedores y distribuidores</li> <li>8. Establecer comunicación con los distribuidores verificando las entregas</li> <li>9. Determinar la participación de la empresa en ferias etc, informando a la gerencia para la respectiva autorización</li> <li>10. Organizar un sistema de atención al cliente, mediante un seguimiento como servicio Post-venta</li> <li>11. Representar a la empresa en actos públicos respecto al área comercial</li> <li>12. Planificar y establecer las actividades publicitarias y promocionales orientadas a la difusión y venta de los productos, así como la imagen de la empresa en el mercado</li> <li>13. Llevar un análisis de los precios que lleva la competencia</li> <li>14. Presentar al gerente general nuevas presentaciones para los productos anualmente</li> <li>15. Diseñar presentaciones para nuevos productos</li> <li>16. Realizar campañas publicitarias para el lanzamientos de nuevos productos</li> <li>17. Establecer conjuntamente con el gerente general los precios de los productos para la venta</li> <li>18. Establecer descuentos y promociones para los clientes mayoristas y minoristas</li> </ol>	
<b>XV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Profesional de nivel superior en Marketing, administración de empresas, finanzas o carreras afines	Dos (2) año desempeñando labores afines al cargo


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. 11 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

		<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Cargo:</b>	Vendedor	
<b>Área:</b>	Operativa	
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Jefe Comercial	
<b>XVI. COMPETENCIAS GENERALES</b>		
<p>Coordinar todas las actividades comerciales relacionadas la venta de productos en los puntos de venta de la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes existentes y orientado a ganar nuevos clientes, demostrando una sólida habilidad de comunicación, proactividad para atender con rapidez acompañado de un trato cortés que ayuden a generar mayor rentabilidad para la empresa</p>		
<b>XVII. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las metas establecidas por el jefe comercial</li> <li>2. Vender los productos del punto de venta</li> <li>3. Prestar atención todas las sugerencias de los clientes</li> <li>4. Comunicar a los clientes de las promociones y descuentos en los productos ofrecidos por la empresa</li> <li>5. Realizar diariamente la limpieza del punto de venta asignado por la empresa</li> <li>6. Mantener en orden los productos disponibles para la venta</li> <li>7. Registrar cada venta que se realiza en el sistema</li> <li>8. Realizar factura cada vez que se efectúe una venta</li> <li>9. Comprar productos adicionales a los productos que proporciona la empresa</li> <li>10. Registrar cada compra realizada en el sistema</li> <li>11. Realizar una lista de productos “Helados” que hacen falta para la venta</li> <li>12. Solicitar constantemente a la empresa productos “Helados”</li> <li>13. Contabilizar los productos proporcionados por la empresa</li> <li>14. Registrar en el sistema los productos los productos existentes</li> <li>15. Cerrar caja diariamente de las ventas y compras efectuadas</li> <li>16. Presentar un informe semanalmente de cierre de caja a la auxiliar contable</li> <li>17. Realizar periódicamente informes sobre las sugerencias, novedades y quejas de los clientes</li> </ol>		
<b>XVIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>		
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>	
Bachiller en cualquier especialidad	Un (1) año desempeñando cargos similares	

**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 12 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de producción
<b>Área:</b>	Operativo
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>XIX. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
<p>Coordinar y organizar el área de producción a nivel del producto y la gestión del personal técnico, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la producción en el tiempo previsto, mediante el adecuado manejo de recursos y dentro de los estándares de calidad; para esto debe poseer dinamismo y energía para trabajar duro en largas jornadas y capacidad de aportar ideas o mejoras para nuevas versiones de los productos</p>	
<b>XX. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Planificar la producción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor de productos que se van a realizar</li> <li>• Agrupar al personal operativo diariamente</li> <li>• Pedir diariamente materia prima para la producción por medio de una orden de compra a el/la encargada de bodega e inventarios</li> </ul> </li> <li><b>2. Analizar la materia prima</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar mediante parámetros la materia prima como: color de la fruta, grasa de leche etc, conjuntamente con el técnico en control de calidad</li> </ul> </li> <li><b>3. Licuar y dosificar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la mezcla de ingredientes con la ayuda de un operario</li> <li>• Licuar los ingredientes</li> <li>• Controlar las cantidades de cada ingrediente para la mezcla</li> </ul> </li> <li><b>4. Pasteurizar la leche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hervir la leche con la ayuda de un operario</li> <li>• Mezclar los ingredientes en la leche</li> <li>• Pasar la leche a la tina de maduración</li> </ul> </li> </ol>	
<b>XXI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Profesional en ingeniería en alimentos o ingeniería industrial	Tres (3) años en la Industria alimenticia con experiencia en cargos afines


**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 13 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Técnico en control de calidad
<b>Área:</b>	Operativa
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Jefe de producción
<b>XXII. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Planificar, organizar y dirigir los procedimientos y actividades relacionadas a la gestión de calidad, velando por su funcionamiento y cumplimiento de los estándares y la mejora continua; con alto grado de responsabilidad y pensamiento analítico	
<b>XXIII. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolectar la materia prima de los proveedores</li> <li>2. Controlar la calidad de la leche diariamente</li> <li>3. Analizar la leche conjuntamente con la jefa de producción en el laboratorio</li> <li>4. Verificar la calidad de fruta</li> <li>5. Verificar la cantidad para cuando se va a realizar los batidos</li> <li>6. Controlar que los helados no se contaminen con los químicos</li> <li>7. Controlar la cantidad de jugos en los moldes a un nivel estándar</li> <li>8. Verificar la calidad y peso del helado</li> <li>9. Controlar el desmoldado del helado</li> <li>10. Verificar estadísticamente al azar la calidad de los helados terminados</li> <li>11. Controlar el vapor en la marmita para la pasteurización</li> <li>12. Verificar que helados van para el reproceso cuando han sufrido algún daño</li> <li>13. Control de los tiempos de congelación de cada maquina</li> <li>14. Control de la cantidad de materia prima que entra en la máquina congeladora leche, en base a eso se calcula cuántos helados se realizaron ese día</li> <li>15. Estandarizar el peso del helado</li> <li>16. Cuando existe demora en la parada de helado se comunica a la jefa de producción</li> <li>17. Verificar el temporizador para el control del tiempo del batido 10 minutos</li> </ol>	
<b>XXIV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Profesional en ingeniería industrial	Un (1) año desempeñando cargos similares

**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 5. 14 Manual de funciones propuesto CORPICECREAM S.A

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>V. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Operativo
<b>Area:</b>	Operativa
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Jefe de producción
<b>XXV. COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Ejecutar labores para la elaboración de helados distribuidos en procesos que van desde el análisis de materia prima hasta el empaque y despacho de acuerdo a los procedimientos de la empresa; con la capacidad para aprender eficazmente, dinamismo y energía para trabajar duro en largas jornadas	
<b>XXVI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Licuar y dosificar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a la jefe/a de producción a la mezcla de ingredientes</li> </ul> </li> <li><b>2. Pasteurizar la leche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hervir la leche</li> <li>• Pasar la leche a la tina de maduración</li> </ul> </li> <li><b>3. Dosificación manual</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger el jugo ya preparado</li> <li>• Poner el jugo en la máquina congeladora</li> <li>• Colocar los palos en la molde del helado</li> <li>• Colocar la mermelada en cada molde</li> <li>• Colocar los jugos siguientes</li> </ul> </li> <li><b>4. Congelación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el tanque de agua para desmoldar</li> <li>• Levantar las gavetas de la piscina</li> <li>• Desmoldar los helados de las gavetas</li> </ul> </li> <li><b>5. Empaquetado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar los helados en las bandejas</li> <li>• Mandar en la empacadora (Flowpack)</li> <li>• Enfundar 10 unidades en una funda</li> <li>• Colocar los 10 fundas de helados por gaveta</li> <li>• Colocar las gavetas en el cuarto frío según el mapa proporcionado por la empresa</li> </ul> </li> <li><b>6. Despacho</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la copia de la factura por la/el auxiliar contable</li> <li>• Preparar los termos</li> <li>• Contar los helados y sellar los termos</li> <li>• Entregar al clientes los solicitado en el área de despacho</li> </ul> </li> <li><b>7. Otras actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar y desinfectar las frutas</li> <li>• Preparar las frutas para la producción</li> <li>• Limpiar diariamente los materiales utilizados para la producción como: caldera, ollas, etc.</li> <li>• Desinfectar al área de producción una vez por semana</li> </ul> </li> </ol>	
<b>I. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>
Bachiller en cualquier especialidad	Seis (6) meses desempeñando cargos similares

Fuente: Elaboración propia

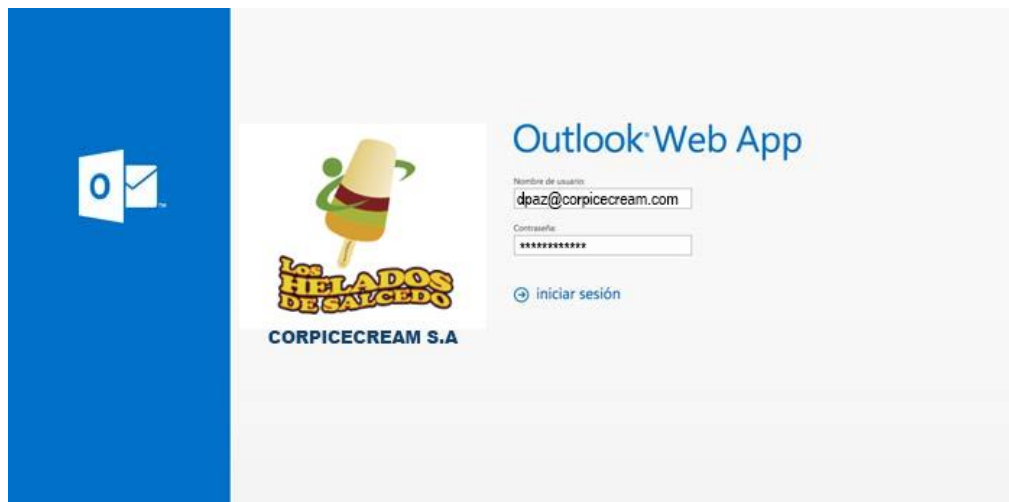
### 5.9.2.3. Comunicación- Motivación- Liderazgo

Estos tres elementos contribuyen con el desarrollo del plan de *coaching* a fin de minimizar la rotación del personal, la duplicidad de funciones y contar con personal capacitado y comprometido con la razón de ser de la empresa CORPICECREAM S.A; es por ello que se recomienda implementar las siguientes acciones:

**Comunicación:** debe ser formal para eliminar rumores y chismes mediante:

1. Creación de un correo empresarial, el mismo que debe ser revisado diariamente para responder eficientemente a las inquietudes y requerimientos de todo el grupo de trabajo; por ejemplo (ver gráfico 5.2).

**Gráfico 5. 2 Correo empresarial propuesto**



**Diseñado por:** Luis Acosta (2018)

2. Incluir un buzón de quejas y sugerencias a fin de identificar las necesidades y requerimientos de los clientes (ver gráfico 5.3).

**Gráfico 5. 3 Buzón de quejas y sugerencias propuesto**



**Diseñado por:** Luis Acosta (2018)

3. Colocar una cartelera informativa la misma que debe ser actualizada periódicamente con temas de interés para todos lo que hacen la familia CORPICECREAM S.A (ver gráfico 5.4).

**Gráfico 5. 4 Cartelera informativa propuesta**



**Diseñado por:** Luis Acosta (2018)

**Motivación:** se recomienda poner en práctica las siguientes actividades:

1. Colocar en la cartelera el nombre y la fotografía del mejor trabajador del mes que se ha diferenciado por su trabajo y dedicación (ver gráfico 5.5).

**Gráfico 5. 5 Mejor trabajador del mes**



**Diseñado por:** Luis Acosta

2. Entregar un bono por puntualidad al trabajador que no registra atrasos durante el año (ver gráfico 5.6).

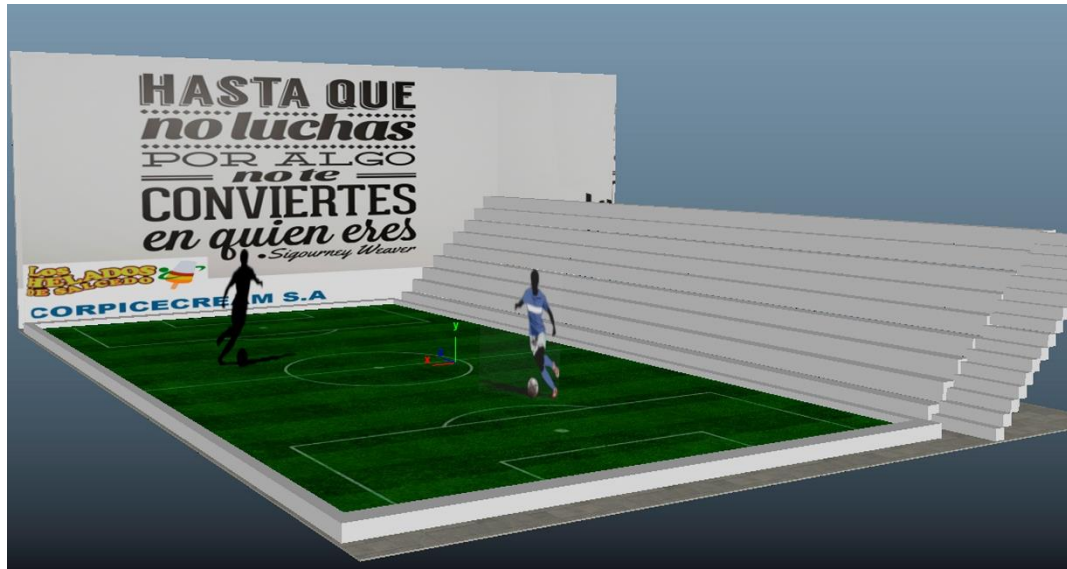
**Gráfico 5. 6 Bono a la puntualidad**



**Diseñado por:** Luis Acosta (2018)

3. Fomentar el deporte los fines de semana y feriados, a fin de promover la integración, trabajo en equipo y solidaridad (ver gráfico 5.7).

**Gráfico 5. 7 Deporte**



**Diseñado por:** Luis Acosta (2018)

4. Auspiciar el transporte para que se realice el paseo anual como reconocimiento a su fructífera labor.
5. Crear convenios para brindar asistencia médica y odontológica a todo el personal.
6. Brindar el servicio de recorrido a fin de garantizar su puntualidad a las labores cotidianas (ver gráfico 5. 8).

Gráfico 5. 8 Servicio de recorrido



Diseñado por: Luis Acosta (2018)

**Liderazgo:** se propone poner en práctica las actividades que se detalla en el siguiente plan de acción:

Cuadro 5. 15 Liderazgo

QUÉ	A QUIEN	CUANDO	TEMAS	DONDE
Formar y Capacitar	Alta gerencia Jefes de área	Cada tres meses	<i>Coaching</i> , Motivación, Identificación de competencias	Empresa CORPICECREAM S.A
Programar	Alta gerencia	Cada 3 meses	<i>Coaching</i>	Empresa CORPICECREAM S.A
Organizar	Alta Gerencia Jefes de área	Diariamente	Actividades de trabajo Horario Carga	Empresa CORPICECREAM S.A

Motivar	Personal de la empresa	Periódicamente	Dinámicas de motivación	Empresa CORPICECREAM S.A
Apoyar y ayudar	Personal de la empresa	Periódicamente	Cultura y ambiente laboral	Empresa CORPICECREAM S.A

**Nota.** Elaboración propia: Diana Paz 2018

#### 5.9.2.4. Ambiente y cultura organizacional

El ambiente organizacional que se propone para la empresa CORPICECREAM S.A, debe ser el reflejado de la cultura organizacional que debe poseer; para lo cual se recomienda las siguientes acciones:

1. Fomentar el respeto, tolerancia y armonía entre todo el personal de la empresa, a través de charlas de motivación, impartidas por psicólogos organizacionales
2. Readecuar un espacio físico en la sección administrativa con muebles y equipos para el descanso y cambio de actividad del trabajador (ver gráfico 5.9).

**Gráfico 5. 9 Sala de descanso**



**Diseñado por:** Luis Acosta (2018)

3. Optimizar y readecuar el área verde que tiene la empresa CORPICECREAM S.A , para desarrollar actividades deportivas
4. Incluir un espacio físico para vestidores y casilleros para el personal (ver gráfico 5.10).

**Gráfico 5. 10 Vestidores**



**Diseñado por:** Luis Acosta (2018)

5. Motivar el empoderamiento y pertenencia de cada puesto de trabajo con señalética y accesorios personales que motive su estancia y participación
6. Revisar las luminarias para garantizar una buena visibilidad de todos y cada uno de los espacios que posee la empresa
7. Ventilar los diferentes espacios de la empresa para eliminar malos olores

### **5.9.3. Fase III**

Es esencial dar soporte al modelo desarrollado, por lo que dentro de este modelo se propone utilizar 2 que son: validar el plan de acción (O), y la retroalimentación (E).

### **5.9.3.1. Validación del plan de acción**

El modelo desarrollado en base a los ejes del *coaching* como los subcomponentes de la gestión de talento humano, manual de funciones por competencias, plan de comunicación-motivación-liderazgo y ambiente y cultura organizacional, deben ser aseguradas para el posterior uso en la empresa. La validación de modelo estuvo a cargo de la alta gerencia en este caso el gerente general de la empresa CORPICECREAM S.A y un docente de gestión del talento humano.

El grupo de validadores analizan, recomiendan y aprueban el instrumento que contiene una lista de actividades desarrolladas en las diferentes fases del modelo coaching propuesto relacionadas con: modelo *Grow, Outcomes y Achieve* cuyo resultado es (ver cuadro 5. 16).



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESA INGENIERÍA COMERCIAL**

### VALIDACIÓN DEL MODELO COACHING PROPUESTO PARA LA EMPRESA CORPICECREAM S.A

**Objetivo General:** Validar la propuesta desarrollada a través de un modelo de *coaching* para disminuir la rotación de personal, mejorar la motivación y los canales de comunicación en la empresa CORPICECREAM S.A

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL MODELO *COACHING*

**Cuadro 5. 16 Validación del modelo *Coaching***

Estructura del modelo	Acorde a la temática		Observaciones
	SI	NO	
<b>Fase I</b>			
<b>Meta</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión-misión-valores-política-código de ética</li> </ul>			
<b>Realidad</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico</li> <li>Estrategias</li> <li>Estructura Orgánico-Funcional</li> </ul>			
<b>Fase II</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Subcomponentes de la gestión del talento humano</li> <li>Manual de funciones por competencias</li> <li>Plan de comunicación-motivación-liderazgo</li> <li>Ambiente y cultura organizacional</li> </ul>			
<b>Fase III</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación</li> <li>Retroalimentación</li> </ul>			

<b>Nombre:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Profesión:</b>		<b>Lugar de trabajo:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha:</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.9.3.2. Retroalimentación


Una vez realizada la validación del plan de acción por parte del gerente general de la empresa CORPICECREAM S.A y del docente del área de gestión de talento humano, los resultados determinaron la correcta realización del plan de acción y la factibilidad de ponerlo en marcha.

La observación realizada por el docente consistió en la comprensión, flexibilidad del modelo propuesto para la empresa, por parte del gerente general asegura que este modelo ayudará al fortalecimiento del talento humano y servirá de respaldo para el desarrollo de los mismos.

### 5.9.3.3. Análisis financiero

Es necesario analizar financieramente las decisiones y estrategias propuestas en el modelo de *coaching* para la empresa CORPICECREAM S.A y poder determinar su sustentabilidad y factibilidad; razón por la cual se realiza el presupuesto considerando las actividades, materiales (ver tabla 5.4)

Tabla 5. 4 Presupuesto

 <b>ESTIMACIÓN PRESUPUESTARIA</b>	
<b>Actividades</b>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
Correo empresarial	500
Buzón de sugerencias	50
Cartelera informativa	150
Vinil decorativo por metro cuadrado	12
<b>TOTAL</b>	<b>712</b>

<b>MOTIVACIÓN</b>		
	<b>P. Unit</b>	<b>P. Total</b>
Marco para trabajador del mes	\$50	\$50
Bono de puntualidad	\$75	\$75
Transporte paseo por día	\$280	\$560
Asistencia médica y odontológica	\$ 500.00	\$ 500.00
Servicio de recorrido	\$1,200	\$1,200
<b>TOTAL</b>		<b>\$2,385</b>

<b>LIDERAZGO</b>		
Programa de <i>coaching</i>		\$ 2,500.00

<b>AMBIENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Sala de Descanso</b>			
	<b>P. Unit</b>	<b>P. Total</b>	
Televisión	\$ 700.00	\$ 700.00	
Juego de sala	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	
Cafetera	\$ 50.00	\$ 50.00	
Vinil decorativo por metro cuadro	\$ 12.00	\$ 24.00	
Mesa	\$ 30.00	\$ 30.00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,004.00</b>	
<b>Áreas Verdes</b>			
Materiales graderío	<b>Cant.</b>	<b>P. Unit</b>	<b>P. Total</b>
* Varilla	15 quintales	\$ 40.00	\$ 600.00
*Clavos	20 libras	\$ 10.00	\$ 200.00
* Tabla	100	\$ 2.50	\$ 250.00
* Bloques	500	\$ 0.30	\$ 150.00
*Cemento	40 quintales	\$ 7.80	\$ 312.00
Mano de obra	\$ 100 por semana	\$ 100.00	\$ 300.00
Vinil decorativo (8 alto * 3 de ancho)	\$ 12 por metro	\$ 24.00	\$ 288.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,100.00</b>

<b>Vestidores</b>			
	<b>Cant.</b>	<b>P. Unit</b>	<b>P. Total</b>
Casilleros metálicos	16	\$ 30.00	\$ 480.00
Sillas metales	4	\$ 25.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 580.00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>\$ 10,281.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez identificado el presupuesto, también es necesario realizar el estado de resultados proyecto

### 5.9.3.3.1. Estado de Resultado Proyectado

Tiene como finalidad detallar los ingresos y egresos que posee la empresa CORPICECREAM S.A para determinar su utilidad proyectada como se refleja en la tabla 5.5

- ❖ Se recomienda en base a datos históricos de la empresa una proyección en las ventas en los dos primeros años de un 5% y los años posteriores un 7%, 9% y 10% respectivamente
- ❖ Se considera la inflación anual de 5.23% determinada por el INEC (2017), en los costos y gastos

**Tabla 5. 5 Estado de Resultados Proyectado**

<b>PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LOS HELADOS DE SALCEDO CORPICECREAM S.A "Estado de Resultado Proyectado"</b>						
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2021</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ <b>922,358.37</b>	\$ <b>968,476.29</b>	\$ <b>1,016,900.10</b>	\$ <b>1,088,083.11</b>	\$ <b>1,186,010.59</b>	\$ <b>1,304,611.65</b>
(-) Costo de venta y producción	\$ 544,843.75	\$ 573,339.08	\$ 603,324.71	\$ 634,878.59	\$ 668,082.74	\$ 703,023.47
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ <b>377,514.62</b>	\$ <b>395,137.21</b>	\$ <b>413,575.39</b>	\$ <b>453,204.52</b>	\$ <b>517,927.85</b>	\$ <b>601,588.18</b>
(-)Gastos operacionales	\$ 194,892.72	\$ 205,085.61	\$ 215,811.59	\$ 227,098.53	\$ 238,975.79	\$ 251,474.22
(-)Gastos financieros	\$ 8,413.18	\$ 8,413.18	\$ 8,413.18	\$ 8,413.18	\$ 8,413.18	\$ 8,413.18
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ <b>174,208.72</b>	\$ <b>181,638.42</b>	\$ <b>189,350.62</b>	\$ <b>217,692.80</b>	\$ <b>270,538.88</b>	\$ <b>341,700.78</b>

(-) Gastos no operacionales	\$ 15,050.19	\$ 15,802.70	\$ 16,592.83	\$ 17,422.48	\$ 18,293.60	\$ 19,208.28
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 159,158.53</b>	<b>\$ 165,835.72</b>	<b>\$ 172,757.79</b>	<b>\$ 200,270.33</b>	<b>\$ 252,245.28</b>	<b>\$ 322,492.50</b>
(-) 15% Participación	\$ 23,873.78	\$ 24,875.36	\$ 25,913.67	\$ 30,040.55	\$ 37,836.79	\$ 48,373.87
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ 135,284.75</b>	<b>\$ 140,960.36</b>	<b>\$ 146,844.12</b>	<b>\$ 170,229.78</b>	<b>\$ 214,408.49</b>	<b>\$ 274,118.62</b>
(-) 22% base imponible imp.	\$ 29,762.65	\$ 31,011.28	\$ 32,305.71	\$ 37,450.55	\$ 47,169.87	\$ 60,306.10
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 105,522.11</b>	<b>\$ 109,949.08</b>	<b>\$ 114,538.41</b>	<b>\$ 132,779.23</b>	<b>\$ 167,238.62</b>	<b>\$ 213,812.53</b>


Nota. Elaboración propia: Diana Paz 2018

#### 5.9.3.3.2. Flujo incremental ligado a la inversión

Tiene como objetivo detallar los ingresos y gastos que contiene el Modelo *Coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A, en base a la siguiente tabla 5.6

- ❖ Se utiliza las ventas del estado de resultado proyectado de los tres primeros años
- ❖ Se calcula la diferencia de las ventas proyectadas de año a año
- ❖ Se considera que la utilidad generada de año a año está compuesta por varios factores como *marketing*, logística y modelo *coaching* propuesto entre otros.
- ❖ Se estima que una parte de la utilidad es generada por el modelo *coaching*; por lo que se proyecta un 15%, 18% y 20% respectivamente.

Tabla 5. 6 Flujo incremental

 <b>FLUJO INCREMENTAL</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ventas proyectadas</b>	\$ 922,358.37	\$ 968,476.29	\$ 1,016,900.10	\$ 1,088,083.11
<b>Utilidad</b>		\$ 46,117.92	\$ 48,423.81	\$ 71,183.01
<b>% de crecimiento</b>		<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 10,281.00	\$ 6,917.69	\$ 8,716.29	\$ 14,236.60
<b>Gastos</b>		\$ 1,500.00	\$ 1,425.00	\$ 1,353.75
<b>FLUJO INCREMENTAL</b>		\$ 5,417.69	\$ 7,291.29	\$ 12,882.85

**Nota.** Elaboración propia: Diana Paz 2018

### 5.9.3.3.3. Valor Actual Neto (VAN)

Determina si el Modelo de *Coaching* propuesto es factible o no para la empresa CORPICECREAM S.A, por medio del cálculo de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \frac{Fn1}{(1+i)^n} + \frac{Fn2}{(1+i)^n} + \frac{Fn3}{(1+i)^n} + \dots \dots \dots$$

En donde:

I= Inversión Inicial

Fn= Flujo de caja proyectado de cada año

n= periodo de tiempo

i= tasa de interés o descuento, tasa pasiva del mes de julio 4.99% y riesgo país del 7.61%. (Banco Central de Ecuador, 2018)

$$VAN = - 10,281.00 + \frac{\$ 5,417.69}{(1 + 0.1260)^1} + \frac{\$ 7,291.29}{(1 + 0.1260)^2} + \frac{\$ 12,882.85}{(1 + 0.1260)^3}$$

$$VAN = \$ 9,305.17$$

Como se puede visualizar se obtiene un total de \$9,305.17 lo que significa que al ser un valor positivo este Modelo *Coaching* es factible aplicación.

#### 5.9.3.3.4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es un indicador financiero que hace que la VAN se convierta en cero, es el rendimiento que la inversión que se va a realizar va a obtener la empresa CORPICECREAM S.A, en forma de porcentaje.

$$VAN = -10,281.00 + \frac{\$ 5,417.69}{(1 + 0.530)^1} + \frac{\$ 7,291.29}{(1 + 0.530)^2} + \frac{\$ 12,882.85}{(1 + 0.530)^3}$$

$$VAN = 0$$

$$TIR = 53\%$$

Como se puede evidenciar el Modelo *coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A obtiene una tasa de retorno del 53%, lo que corrobora que los datos obtenidos en el Valor Actual Neto VAN son correctos.

### 5.9.3.3.5. Tiempo de recuperación

El tiempo de recuperación del Modelo *Coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A se puede evidenciar en la siguiente tabla 5.7:

**Tabla 5. 7 Periodo de recuperación**

FLUJO INCREMENTAL		
Años	Utilidad	Recuperación
0	\$ 10,281.00	
2018	\$ 5,417.69	\$ 5,417.69
2019	\$ 7,291.29	\$ 4,863.31
2020	\$ 12,882.85	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 10,281.00</b>

Año	Tiempo de recuperación (Meses)
2019	$\$7,291.29/12= \$ 607.61$ mensual $\$ 607.61*9= \$ 5,468.46$

**Nota.** Elaboración propia: Diana Paz 2018

Como se puede visualizar, al invertir \$ 10,281.00 en el Modelo *Coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A, el tiempo de recuperación en su totalidad será en 1 año y 9 meses.

Se concluye que el modelo *coaching* es factible llevarlo a la práctica y que los resultados son muy halagadores al crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

En el trabajo de campo que la empresa CORPICECREAM S.A, no tiene establecido un proceso de reclutamiento, selección, diseño de puestos y evaluación de desempeño; razón por cual existe alta rotación de personal, duplicidad de funciones, mala comunicación, deterioro del ambiente laboral.

No existe un departamento, ni responsable de las funciones y actividades inmersas en la gestión del talento humano que reconozca las competencias, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes del personal que conforma la empresa CORPICECREAM S.A.

A pesar de sus 10 años de permanencia en el mercado, la administración y toma de decisiones es empírica y tradicional; pues carecen de herramientas de gestión administrativa lo que le provoca la pérdida de oportunidades y crecimiento empresarial

En la empresa CORPICECREAM S.A existe una comunicación informal e impersonal, lo que se traduce en rumores que dañan el ambiente laboral, el trabajo en equipo y retrasa el cumplimiento de los objetivos.

## 6.2. Recomendaciones

Poner en vigencia la herramienta del Modelo de *Coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A; ya que sus ejes conformados por las fases *Grow*, *Outcomes*, *Achieve* están orientados a lograr personal comprometido y empoderado para cada puesto de trabajo.

Crear una sección o departamento administrativo que vele por el interés y el bienestar del personal de la empresa CORPICECREAM S.A; mejore el ambiente laboral, establezca mejores canales de comunicación, planes de incentivos y motivación, entre otros.

Tomar decisiones efectivas apoyadas en los procesos de reclutamiento, selección, valoración, evaluación del desempeño, a fin de contar con personal altamente competente y que cumpla con las funciones que se establecen en el manual de funciones que constan el capítulo V denominado propuesta.

Implementar proceso de comunicación formal evidenciado en la fase *Outcomes* del Modelo de *Coaching* propuesto para la empresa; con la finalidad de optimizar tiempo, recurso y espacio.

## Bibliografía

- Aguirre, Á. (30 de Noviembre de 2015). Mas competencia en el mundo de los helados en el Ecuador. *El Universo*.
- Altamirano Salazar , M. (Diciembre de 2013). *Coaching empresarial enfocado en el tmejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa la abril*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2921/1/110007.pdf>
- Barrera Medina , D. (2016). Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano . *El impacto del Coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área del talento humano* . Quito , Pichincha, Ecuador : Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador .
- Bayon Mariné, F. (2014). *Coaching hoy Teoría del Coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Carbini , A. (2015). *Coaching como herramienta de cambio* . Estados Unidos: Palibrio .
- Carril , J. (2008). *Zen Coaching* . Madrid : Ediciones Díaz de Santos, S.A .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw- Hill. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Código del Trabajo . (2015). Quito .
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones . (2010). Quito .
- Cook, M. (2000). *Coaching Efectivo*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Dolan , S. (2012). *Coaching por valores*. España: LID editorial Empresarial S.I.
- González Sabín , R. (2005). *Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestion de RRHH*. España : Ideaspropias .
- Herrera , L., Medina , A., & Naranjo , G. (2004). *Tutoria de la Investigación Científica*. Ambato: Copyrigh.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Agosto de 2017). Índice de precios al consumidor. Quito, Ecuador .
- Instituto Nacional de estadísticas y censos. (2013). *Proyección de la población Ecuatoriana, por años calendarios , según cantones*. Quito.
- Isique Huaroma, J. (2014). *Elaboración de Helados* . Lima : Macro EIRL.
- Ley de Defensa del Consumidor . (2011). Quito .
- Lozano Correa , L. (2008). El Coaching como estrategia para la Formación de competencias profesionales . *Revista EAN* , 128.
- Menéndez, J. (2011). *Principios de Coaching* . España : Bubok Publishing 5.1.
- Moreno , B., Fidel , & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones . *Daena*, 64.
- Munch , L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México : Pearson Educación .
- Naranjo Vargas , D. P. (Mayo de 2017). *Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para la Mipyme D&D distribuciones*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1935/1/76426.pdf>
- Ollana , J. (2011). El coaching es algo mas que lograr más . *Cuadernos de Coaching* , 18.
- Payeras , J. (2004). *Coaching y liderazgo* . España : Díaz de Santos S.A .
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2017-2021). *Planificamos para toda la vida*. Quito.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching*. Buenos Aires: Dunken.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching*. Unión Editorial. Obtenido de [https://issuu.com/leoravier/docs/arte\\_y\\_ciencia\\_del\\_coaching\\_9870211984](https://issuu.com/leoravier/docs/arte_y_ciencia_del_coaching_9870211984)
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi\\_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=la+administracion&ots=MSq3dvsIMM&sig=KL76YR4GTxWs5eZ4p\\_yx7kujC0Q#v=onepage&q=la%20administracion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=la+administracion&ots=MSq3dvsIMM&sig=KL76YR4GTxWs5eZ4p_yx7kujC0Q#v=onepage&q=la%20administracion&f=false)
- Roman , J., & Fernández , M. (2008). *Liderazgo y coaching* . Libros en red.

- Salazar , G., & Molano , M. (2000). *Coaching en acción*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Sarmiento Ladino, C. (2017). *Coaching para Emprendedores* . Bogota : Mestas.
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2012). *Transformacion de la Matriz Productiva*. Quito : SENPLADES .
- Telles , M. (28 de Junio de 2011). *Aprende a Pensar* . Obtenido de <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(105), 125-132.
- Vázquez Morencos , J. (2017). *Coaching*. España: ICB S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=TBYwDwAAQBAJ&pg=PT6&dq=Coaching+vazquez+jose&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjvZGJ0J3XAhUJ7SYKHRO7DO8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Coaching%20vazquez%20jose&f=false>
- Vidal Salazar , M., Cerdón Pozo , E., & Ferrón Vílchez , V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universidad Business Review*, 54.
- Villa Casal, J., & Caperán Vega , J. (2010). *Manual de Coaching*. Barcelona: Bresca Editorial S.L. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=dpWccKqzErIC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+Coaching&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSzabCwcTXAhWF7YMKHRnuA\\_0Q6AEIJTAA#v=onepage&q=Manual%20de%20Coaching&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=dpWccKqzErIC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+Coaching&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSzabCwcTXAhWF7YMKHRnuA_0Q6AEIJTAA#v=onepage&q=Manual%20de%20Coaching&f=false)
- Whitmore, J. (s.f.). *Coach Profesional* . Obtenido de Programa de Certificación experto y curso superior en coaching personal y ejecutivo : [http://031ff77.netsolhost.com/tacgestorcontenidos\\_zonaindustrial/documentos/Curso\\_COACH\\_Profesional.pdf](http://031ff77.netsolhost.com/tacgestorcontenidos_zonaindustrial/documentos/Curso_COACH_Profesional.pdf)
- William B, W., & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mac Graw- Hill.

Yepez, D. (24 de Marzo de 2015). Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador es felizmente laboralmente . *Lideres* .

Zárate , J. (2000). "Coaching". *Estudios Empresariales*.

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Encuesta



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

**Dirigido a:** Empleados de la empresa CORPICECREAM S.A

**Objetivo:** Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene el personal que labora en la productora de helados CORPICECREAM S.A a fin de proponer alternativas de solución orientadas a disminuir la alta rotación de personal, mejorar el clima, el ambiente, la cultura, la motivación laboral, entre otros.

**Marque según corresponda con una X.**

**Muy satisfecho (1)  
satisfecho (4)**

**Satisfecho (2)**

**Poco satisfecho (3)**

**Nada**

No.	Preguntas	1	2	3	4
1	¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?				
2	¿Usted resuelve los problemas de su puesto de trabajo con facilidad?				
3	¿Puedo expresar libremente mi punto de vista aun cuando haya contradicciones con los demás miembros del equipo de trabajo?				
4	¿Usted planifica periódicamente las actividades de su puesto de trabajo?				
5	¿Se siente integrado a CORPICECREAM S.A como miembro activo e importante?				
6	¿Está usted satisfecho en el puesto de trabajo que se le ha designado dentro de CORPICECREAM S.A?				
7	¿En los últimos años usted ha tenido la oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?				
8	¿Existe un líder/jefe que ayude a mejorar la comunicación y la participación de los integrantes de la empresa?				
9	¿Usted tiene libertad para tomar decisiones y resolver los problemas de su puesto de trabajo?				
10	¿Tiene en su trabajo la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer?				
11	¿Usted recibe reconocimientos y elogios por un trabajo bien hecho?				
12	¿Existe una persona encargada que muestre interés en usted como persona?				
13	¿En el puesto de trabajo sus opiniones cuentan?				

<b>14</b>	¿Usted considera que tiene la actitud necesaria para brindar ayuda a los demás?				
<b>15</b>	¿La empresa CORPICECREAM S.A fomenta la integración en sus colaboradores con actividades de esparcimiento, familiares, entre otras?				
<b>16</b>	¿Cuenta con los equipos y materiales necesarios para hacer su trabajo?				
<b>17</b>	¿Sacrificaría el descanso y el ocio para poder dedicarse a su profesión y triunfar?				
<b>18</b>	¿La comunicación es clara y fluida entre todos los miembros de la empresa?				
<b>19</b>	¿La empresa le proporciona charlas de capacitación?				
<b>20</b>	¿Cuenta con un manual de funciones que describa las tareas y actividades relacionadas con su puesto de trabajo?				
<b>21</b>	¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?				
<b>22</b>	¿Generalmente soy alentado a compartir mis conocimiento/experiencias con los demás?				
<b>23</b>	¿Existen programas de inducción u orientación para nuevos empleados?				
<b>24</b>	¿Cuenta con espacio suficiente, cómodo para realizar su trabajo de manera adecuada?				
<b>25</b>	¿El ambiente físico de su puesto de trabajo (limpieza, olores, iluminación) es adecuado?				
<b>26</b>	¿Recibe una compensación salarial adicional (pago por horas extras, bonos, reconocimientos), acorde con sus habilidades, experiencia y competencias laborales?				
<b>27</b>	¿Existen políticas de premios y reconocimientos que superan sus expectativas?				
<b>28</b>	¿Ha sido evaluado su desempeño laboral?				
<b>29</b>	¿Le gusta ser parte de un equipo de trabajo para conseguir objetivos?				

## Anexo 2



### Entrevista

**Nombre:** Paco Hinojosa Tapia

**Cargo:** Gerente General de la empresa

**Empresa:** CORPICECREAM S.A.



**Objetivo:** Identificar la capacidad de liderazgo, profesionalismo, comunicación, motivación, fortalezas y debilidades del responsable de la gestión del talento humano de la empresa CORPICECREAM S.A. a fin de proponer alternativas de solución orientadas a disminuir la alta rotación de personal, mejorar el clima, el ambiente, la cultura, la motivación laboral, entre otros.

1. ¿Con que frecuencia usted planifica las actividades de su puesto de trabajo?
2. ¿La planificación de sus actividades lo realiza de manera individual o se apoya con sus compañeros de trabajo?
3. ¿Qué criterio le merece “nunca te rindas”?
4. ¿Se puede aprender a gestionar las emociones?
5. ¿Usted prefiere tomar decisiones en base a “malo conocido que bueno por conocer”?
6. ¿Considera que la edad es un obstáculo para cambiar de actitud ante la vida?
7. ¿En los últimos cinco años usted, ha tenido la oportunidad de capacitarse, aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?
8. ¿Señala que procedimiento usted realiza para contratar nuevos empleados?
9. ¿El proceso de reclutamiento y selección quien realiza dentro de la empresa que usted gerencia?
10. ¿Cómo usted evalúa el desempeño laboral de su personal?
11. ¿Realiza usted programas de inducción u orientación cuando ingresan nuevos empleados?
12. ¿Qué tipo de programas de capacitación usted propone para mejorar el desempeño laboral de su personal?
13. ¿Cómo maneja usted el proceso de comunicación en la empresa?
14. ¿Qué herramientas de gestión como manual de funciones, procedimientos, políticas usted dispone para ejecutar las tareas y actividades del personal a su cargo?
15. ¿Usted brinda orientación y seguimiento profesional cuando un empleado acude en busca de ayuda?
16. ¿Cómo usted premia, motiva y reconoce a sus empleados por el trabajo bien realizado?
17. ¿Usted cree que la remuneración que reciben sus empleados es justa según las actividades que realiza?

## Anexo 3. Validación del Modelo *Coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A

### Docente

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERIA COMERCIAL

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

VALIDACIÓN DEL MODELO COACHING PROPUESTO PARA LA EMPRESA CORPICECREAM S.A

**Objetivo General:** Validar la propuesta desarrollada a través de un modelo de *coaching* para disminuir la rotación de personal, mejorar la motivación y los canales de comunicación en la empresa CORPICECREAM S.A

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL MODELO COACHING**

Estructura del modelo	Acorde a la temática		Observaciones
	SI	NO	
<b>Fase I Modelo Grow</b>			
<b>Meta</b>			
• Vision-misión-valores-política-código de ética	X		
<b>Realidad</b>			
• Diagnóstico	X		
• Estrategias	X		
• Estructura Orgánico-Funcional	X		
<b>Fase II Modelo Outcomes</b>			
• Subcomponentes de la gestión del talento humano	X		
• Manual de funciones por competencias	X		
• Plan de comunicación-motivación-liderazgo	X		
• Ambiente y cultura organizacional	X		
<b>Fase III Modelo Achieve</b>			
• Validación	X		
• Retroalimentación	X		

Nombre:	Andea González	Cargo:	Docente
Profesión:	Administradora/Docente	Lugar de trabajo:	PUCE Ambato
Firma:	Andea González	Fecha:	11/06/2018

## Anexo 4. Validación del Modelo *Coaching* propuesto para la empresa CORPICECREAM S.A

Gerente General CORPICECREAM S.A

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INGENIERIA COMERCIAL**


Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

VALIDACIÓN DEL MODELO COACHING PROPUESTO PARA LA EMPRESA  
CORPICECREAM S.A

**Objetivo General:** Validar la propuesta desarrollada a través de un modelo de *coaching* para disminuir la rotación de personal, mejorar la motivación y los canales de comunicación en la empresa CORPICECREAM S.A

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL MODELO COACHING**

Estructura del modelo	Acorde a la temática		Observaciones
	SI	NO	
<b>Fase I Modelo Grow</b>			
<b>Meta</b>			
• Vision-misión-valores-política-código de ética	✓		
<b>Realidad</b>			
• Diagnóstico	✓		
• Estrategias	✓		
• Estructura Orgánico-Funcional	✓		
<b>Fase II Modelo Outcomes</b>			
• Subcomponentes de la gestión del talento humano	✓		
• Manual de funciones por competencias	✓		
• Plan de comunicación-motivación-liderazgo	✓		
• Ambiente y cultura organizacional	✓		
<b>Fase III Modelo Achieve</b>			
• Validación	✓		
• Retroalimentación	✓		

<b>Nombre:</b>	Paco Hinojosa	<b>Cargo:</b>	Gerente general
<b>Profesión:</b>	Ingeniero en Administración de empresas	<b>Lugar de trabajo:</b>	CORPICECREAM S.A
<b>Firma:</b>		<b>Fecha:</b>	06 DE JUNIO 2018