

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

EL COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA
PRODUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN TEJAR ARCILLAS ZULIGRES S.A.S DEL ZULIA
NORTE DE SANTANDER

Autor:

JORGUE CASTRO CARVAJAL

Tutor:

OLGA LUCIA TIBADUIZA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
DIPLOMADO COACHING GERENCIAL
CUCUTA /COLOMBIA
2015

TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPCION

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION | 5 |
| 1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA | 6 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN | 7 |
| 1.2 OBJETIVOS | 8 |
| 1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES | 9 |
| 2.. MARCO TEÓRICO | 10 |
| 3. DESARROLLO METODOLÓGICO | 11 |
| 4. CONCLUSIONES | 18 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 19 |

DESCRIPCIÓN

La presente investigación, tiene como objeto proponer el coaching empresarial como estrategia gerencial para mejorar la gestión de la producción en tejar arcillas Zuligres S.A.S.

Los sujetos involucrados en la organización son un grupo total de 33 personas, en donde, 5 son administrativos y 28 hacen parte del proceso productivo. Para la recolección de la información se realizó un análisis, partiendo de: el conocimiento gerencial y los datos recolectados en el periodo de funcionamiento de la planta de fabricación. Este resultado permitió concluir que la organización carece de estrategias que mejoren la productividad, además con el desarrollo de las estrategias del coaching empresarial se alcanzaran las metas propuestas y los objetivos a mediano y largo plazo de la organización.

Palabras claves: Coaching, Gestión de producción, Estrategias gerencial

ABSTRACT

This research aims to propose the business coaching as a management strategy to improve the management of production clay tile Zuligres SAS

The subjects involved in the organization are a total group of 33 people, where 5 are administrative and 28 are part of the production process. Managerial knowledge and data collected in the period of operation of the plant of manufacture for the collection of information analysis, based on performed. This result allowed to conclude that the organization lacks strategies to improve productivity, and with the development of business coaching strategies proposed goals and objectives in the medium and long term the organization reached.

Keywords: Coaching, production management, management strategies

INTRODUCCION

TEJAR ARCILLAS ZULIGRES S.A.S es una organización dedicada a la producción y comercialización de producto en gres, el objetivo de consolidarse como una ladrillera líder en la región norte santandereana y el sector cerámico, permite visualizar cuán importante es: mantener una acción directa y facilitar el acercamiento entre los trabajadores y la misma organización (responsables de la competitividad empresarial) , el alcance de los objetivos, las metas propuestas y las políticas de la organización , todo esto girando en torno al coaching organizacional que juega un papel importante para alcanzar lo propuesto en la organización.

Los especialistas definen el coaching empresarial como 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, en resumen, se trata de ayudar a aprender en lugar de enseñar.

Siendo el mercado de gres en la ciudad el principal rubro y gracias a que el área metropolitana de norte de Santander cuenta con la mejor arcilla del mundo, esta actividad se convierte entonces en el potencial recurso para el desarrollo de la región y de la industria norte santandereana. En pro del compromiso de TEJAR ARCILLAS ZULIGRES S.A.S con sus clientes de aumentar su nivel de satisfacción y bajo la política de mejora continua en cada uno de sus procesos, es preciso aplicar las metodologías y tácticas presentadas en el coaching organizacional, con el fin de fortalecer aún más las habilidades individuales en aras de mejores resultados para la organización y alcanzar el objetivo propuesto.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En las organizaciones es importante consolidar el proceso gerencial, el éxito empresarial es un camino arduo, en donde solo aquellos que logren el posicionamiento en el mercado son aquellos que alcanzan a sobrevivir en una mercado competido, globalizado y exigente en términos de excelencia y calidad.

Por consiguiente es necesario, que los profesionales dedicados al trabajo gerencial, se preocupen por su constante actualización, tanto en el campo personal, como profesional con la finalidad de aplicar dichos conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas, estableciendo relaciones entre las metas propuestas y en las labores necesarias a llevar cabo con el firme propósito de dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Por otra parte, el desempeño de los trabajadores en cada una de las respectivas actividades que ejercen debe ser guiado, se han de plantear planes de acción estratégicos capaces de fortalecer y evaluar la eficiencia y a su vez mejorar aspectos que estén produciendo bajos rendimientos en la estructura funcional de la empresa. De allí que la situación actual de la empresa esfuerza a los dirigentes a realizar ajustes y planes de mejora, involucrando a todo el recurso humano en un compromiso, sentido de pertenencia y que se conviertan en un ente propiciador de sus propios logros.

Cabe resaltar que el coaching es un conjunto de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar. El coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para organizaciones comprometidas al desarrollo de resultados sin precedentes. En este sentido TEJAR ARCILLAS ZULIGRES S.A.S tiene como propósito fortalecer la capacidad de gestión de producción, para la realización eficiente de las actividades involucradas en el proceso, garantizando la eficacia, eficiencia y la productividad

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION

TEJAR ARCILLAS ZULIGRES S.A.S, ubicada en El Zulia, sector la Alejandra, Cúcuta, Norte de Santander, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de gres estructurales, tales como: bloques, ladrillo cara vista, bloquelón y otros productos, su propósito de mantener un producto de excelentes acabados y alta resistencia evidencian claramente el compromiso hacia la satisfacción de sus clientes. Su amplio portafolio de productos y su exigencia en la competitividad del mercado regional y nacional requieren el compromiso de la organización de promover estrategias, mejora continua, enfoque sistémico y calidad en cuanto a sus procesos.

De esta manera, la organización para el presente año 2015 proyecta alcanzar el 90% de la producción en relación a su capacidad instalada, la meta de productividad presupuestada son 1700 toneladas mensuales de producto terminado, de este objetivo solo se han logrado 1450 toneladas, lo que deja ver claramente que solo se ha conseguido el 80% de la producción. Para lograr este fin, es necesaria la innovación de tecnologías blandas y duras y la aplicación de metodologías empresariales (coaching), lo que permite potencializar en el personal involucrado la mejor manera de realizar el trabajo en cada una de las actividades del proceso productivo, pues de esta forma, se incrementan las utilidades para los mismos y a largo plazo lograr el crecimiento de la organización.

Para la organización es importante cumplir con la meta presupuestada de producción del año 2015, así de esta forma se aprovecha la capacidad instalada y de manera directa el crecimiento beneficia a toda la organización.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Proponer el coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión en el proceso productivo, con el fin de lograr en el presente año la meta presupuestada de la producción.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Alcanzar la meta presupuestada de la producción, es decir , 1700 ton en relación a la capacidad instalada
- ✓ Disminuir el % de rotura en cada una de las etapas del proceso productivo.
- ✓ Aumentar el nivel de productividad del personal involucrado.

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente investigación se circunscribe a proponer el coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión de la producción en la organización TEJAR ARCILLAS ZULIGRES S.A.S ubicada en el Zulia norte de Santander en el periodo presente de este año. En lo que respecta a este trabajo de investigación, no presento ningún tipo de limitaciones debido a que toda la información requerida se obtuvo de manera directa por parte de la organización, la cual permitió la elaboración de la misma.

Se utilizaron métodos cuali-cuantitativos

2. MARCO TEORICO

La excelencia empresarial, es la visión y la misión, de aquellas empresas que quieren ser mejores. Además de planificar y trabajar para conseguir productos y servicios de calidad, muchas empresas, afortunadamente, quieren crecer y desarrollarse organizacionalmente, con una cultura corporativa de mejora continua.

Optimizar el rendimiento de la empresa, mejorando: el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, la gestión del conocimiento, etc... Es lo que consigue la gran herramienta conocida como coaching.

El coaching empresarial recurre a algunas de las técnicas de motivación que se han aplicado en el entrenamiento de los atletas de elite, combinados con las fórmulas de orientación del pensamiento de la psicología humanista. Lo cierto, es la gran eficacia de esta metodología de aprendizaje transformador.

La orientación del coaching es, por tanto, conseguir una apertura de conciencia, el desarrollo de las habilidades, el manejo de los estados de ánimo e instalación de prácticas, además del apoyo para la adquisición de comportamiento y actitudes adecuadas.

Como es sabido, la mayéutica es el método que utilizaba Sócrates para extraer de sus discípulos el conocimiento que tenían dentro de sí y que aún no habían desarrollado. Este mismo método es el que utilizan los coaches con los directivos: los conducen a que aflore en ellos todo el potencial personal y profesional; ayudándoles a aprender, para que encuentren por si mismos la solución a sus problema.

Los especialistas definen el coaching empresarial como 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, en resumen se trata de ayudar a aprender en lugar de enseñar.

3. DESARROLLO METODOLOGICO

3.1 MÓDULO I

Competencias Básicas del Coach

1. Según la situación seleccionada, describa las características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de *Coaching*, justificando esta necesidad dentro de la situación específica.

- **SEGURIDAD:** El coach debe tener liderazgo, unificar el propósito y direccionar lo que pretende alcanzar la organización.
- **SABER ESCUCHAR:** Es la interpretación correcta del entorno, en donde, se entienden las causas de los problemas que suceden en la organización y a su vez se establecen las soluciones de las mismas por medio del personal involucrado.
- **GENERAR CONFIANZA:** Se produce a través de un comportamiento ético y honesto para con el coachee
- **DEFINIR OBJETIVOS CLAROS:** Conocer el rumbo de la organización y entablar una conversación con el coachee es una de las principales tareas iniciales del coach, pues de esta manera, se alcanza un entendimiento sobre lo que se quiere conseguir y se proponen mejoras en el direccionamiento de la organización
- **CAPACIDAD DE INTEGRAR Y EVALUAR**

Todas estas características son fundamentales en el desarrollo del coaching empresarial, la integración de las políticas, el personal y los procesos involucrados permiten el conocimiento del estado actual en donde se encuentra la organización para que posteriormente se plante la mejora continua.

3.2 MÓDULO II

Coaching organizacional

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Cuáles son los objetivos principales al incluir *Coaching Organizacional* en la situación laboral de referencia?

Entre ellos tenemos:

- Cumplir con la meta presupuestada en la producción, 1700 ton mes.
- Buscar la forma de disminuir el % de la rotura presentada en cada una de las etapas del proceso
- Aumentar la productividad del personal, realizando las actividades de manera eficiente y eficaz

2. ¿Cómo cree que el proceso de *Coaching* facilitará o aportará a este proceso?

El coaching me permite tener una visión periférica del problema, teniendo en cuenta las condiciones de la organización y el personal involucrado, observaremos que juntas son un conjunto que interactúan para lograr el propósito, así de esta forma el coaching unifica y potencializa las capacidades de los líderes, responsables directamente del manejo del personal y control de los procesos. A través de la comunicación constante puedo mejorar el equipo de trabajo.

La aplicación del coaching, permite el cambio de pensamiento, lo que produce un cambio en las acciones que generan soluciones inmediatas a los problemas de la organización.

3. Describa los resultados que desea encontrar aplicando *Coaching Organizacional* a la situación laboral de referencia.

Entre los resultados deseados se encuentran:

- Cumplir con la meta de producción.
- Disminución del porcentaje de rotura.
- Cambio de pensamiento organizacional, nuevas propuestas de mejora por parte del personal operativo y administrativo
- Mejorar el desempeño de la productividad laboral
- Incentivar a una cultura de cambio empresarial en el ambiente laboral
- Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes
- Mejora continua del desempeño del personal y cada uno de los procesos de la organización

M Ó D U L O III

El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y poderosas

Según lo visto en clase:

1. Realice una lista de los actores principales a intervenir en este proceso de *Coaching*.
 - Gerente.
 - Líder de planta.
2. Frente a cada actor, piense en cuáles son las preguntas y temas más relevantes sobre los que considera que se debe trabajar con cada actor:

Gerente:

- ¿Las políticas de la empresa son comunicadas y entendidas internamente?
- ¿Asegura el cumplimiento de las metas propuestas?
- ¿Las actividades son delegadas de manera adecuada?
- ¿Tiene una amplia comprensión del escenario a futuro?
- ¿Fomenta el aprendizaje y las competencias del personal?
- ¿Define claramente los objetivos de la organización?
- Comprende las amenazas competitivas, de qué manera diseña estrategias para mantenerse en el mercado

Líder de planta

- ¿Se muestra Ud. atento a las necesidades del personal?
- ¿Realiza una evaluación a los resultados obtenidos mensualmente?
- ¿Concentra sus esfuerzos en sus propias opiniones?
- Consideraría necesario mantener una cultura de pertenencia en la empresa
- De qué manera aporta mejoras en las actividades relacionadas a los procesos misionales de la empresa

M Ó D U L O IV

Modelos Mentales Creencias y Paradigmas

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación Laboral Seleccionada?

GERENCIA: Entre las principales creencias y paradigmas se encuentran:

- La meta es muy alta, difícilmente lo lograremos
- La crisis ha golpeado fuertemente la ciudad, levantarse no es nada fácil
- La competencia es muy dura
- Los recursos son insuficientes, hemos invertido mucho y la economía cada vez empeora mas

- No tomo ese riesgo , esperemos a que otro lo haga

LIDER DE PLANTA: Entre las principales creencias y paradigmas se encuentran:

- Es complicado trabajar con las personas que tenemos , necesitamos más personal operativo
- El nivel de rotura es por causa de condiciones desfavorables en el entorno
- Desde hace mucho tiempo hacemos el trabajo de la misma manera
- La empresa se debe mantener produciendo lo mismo , de igual manera la competencia ya ofrece precios más bajos y está posicionada en el mercado nacional
- No es necesario capacitar al personal, son competentes y llevan muchos años ejerciendo las actividades según sus experiencias.
- Las metas propuestas se alcanzan según lo que tenemos , es difícil proponer cambios , decidiría cambiar mejor de trabajo
- La innovación no es importante , la empresa se ha mantenido en el tiempo vendiendo los mismos productos
- Subamos el salario del personal , así las personas serían más productivas

2. ¿qué imágenes u Holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la Situación Laboral Seleccionada?

Cambiar la imagen de inclinación hacia lo tradicional, buscando la innovación y la creación de nuevas estrategias y aplicación de tecnologías a la vanguardia

Existen otro tipo de creencias como son:

"El gerente administra y el líder innova". Es una situación que depende de las dos partes la mejora continua es un compromiso de toda la compañía

"El gerente tiene una visión limitada y el líder tiene una perspectiva de largo alcance". Es un aspecto clave para la dirección de la organización

"El gerente pregunta cómo y cuándo y el líder pregunta qué y por qué".

"El gerente tiene un ojo en la línea inferior y el líder tiene su ojo en el horizonte".

Identificamos la necesidad de complementar el diseño mental que tenemos, las organizaciones poseen cada una su propia identidad pero para alcanzar los objetivos propuestos es fundamental tener una mente abierta al cambio.

MÓDULO V

Gerentes a Coaches

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Qué actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación Laboral seleccionada?

- Habilidad de comunicarse
- Saber escuchar
- Tiene autoconfianza
- Se conoce a si mismo y a los demás
- Es servicial, sirve a los demás
- Toma las decisiones adecuadas
- Aprende de las críticas y de los demás
- Posee capacidad de escuchar a los demás

2. ¿Cómo, por medio del *Coaching*, los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito en esta situación?

El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. El concepto de coach puede tomarse como un "acompañamiento", "tutela" o "guía". En definitiva el coach no es más que un profesional "con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar". Las mejoras planteadas y los resultados se ven reflejas en alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Los líderes y encargados de manejar el personal se encargan de concientizar al personal operativo perteneciente a cada uno de los procesos de la organización, la toma de conciencia en el personal es muy importante en el momento de realizar las funciones correspondientes.

Fortalecer en las competencias del personal motiva a mantener una empresa en evolución y constante cambio.

3. ¿Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al *Coaching*?

- Las conversaciones deben ser propositivas.
- La conversación incentive el actuar.
- Escucha activa.

MÓDULO VI

Coaching de equipos

Según lo visto en clase responda:

1. Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada

En la organización existen diferentes equipos de trabajo, según las actividades relacionadas al proceso de producción encontramos

- operarios de cargue
- operarios de descargue
- operarios de quem a
- operarios de maquinaria pesada
- equipo de mantenimiento
- control de calidad
- líder de patio

La meta propuesta de la producción para el año 2015 está enlazada directamente con la forma de operación y ejecución como se llevan a cabo cada una de las actividades del proceso. De esta forma entendemos que si involucramos al personal administrativo y operativo de la organización

2. ¿Cómo intervendría, por medio del Coaching, a los equipos y en qué momentos?

Se realizaran reuniones planificadas 2 veces en el mes, cada 15 días , a través de las Lluvia de idea, metodología causa efecto, diagramas de paretto , los 5 por qué? entre otras metodologías ..

Además de la comunicación continua entre los líderes y los operarios

MÓDULO VII

Coaching comercial

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?

Líder de planta: Es la persona encargada del buen funcionamiento de la planta de fabricación, su trabajo permite la unificación y el control de cada uno de los procesos. La fidelización para este prospecto es muy importante.

2. Ejemplifique cómo, desde el coaching comercial, trabajaría para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas.

El coaching comercial es una potente arma para el entrenamiento y formación de los equipos comerciales y fuerza de ventas. Mediante herramientas de coaching aplicadas a la venta, inteligencia emocional, técnicas de persuasión, oratoria, comunicación y técnicas de negociación logramos aumentar la eficiencia de los equipos comerciales.

El entrenamiento mediante coaching comercial permite:

- Mayor autonomía de los equipos comerciales
- Aumento de la motivación en tiempos difíciles
- Gestión autónoma de los objetivos comerciales
- Aumento de su técnica de venta
- Aumento de la fidelización de los clientes

Todas estas son ventajas y beneficios para el proceso comercial de la organización.

MÓDULO VIII

Laboratorio de *Coaching*

CONCLUSIONES

- El coaching empresarial es una herramienta fundamental que permite la búsqueda de la mejora continua en cada uno de los procesos
- En la organización se mantienen niveles de motivación muy variados, el coaching en cierta manera busca un equilibrio emocional con las personas, de esta forma el nivel de productividad se mantiene estable pues, las emociones no regulan las operaciones que se realizan en un proceso productivo.
- El coaching permite romper paradigmas , el método de la mayéutica es el fundamento para un buen comienzo en la organización
- La respuesta a nuestros problemas y necesidades, se encuentran en el interior de la organización, solo necesitamos de un buen coach y a su vez la ejecución del coaching empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

ESPENDOLINI, Michael J: "bechamarking". ed norma 1994

PERRY, Zeus y SKINFFNGTON Suzanne. Guía completa de coaching en el trabajo

ROMERAO GARCIA, Oswaldo, cambio organizacional y equipos auto dirigidos

SOLER, María Rosa, mentoring editorial gestión 200

MOREJON OSES, Nancy del sitio www.monografias.com

Andersen, A, (2006) **Diccionario de economía y negocios siglo XXI** Madrid. Ediciones Escape Calpe

Alvarado M (2000) **Coaching**, Documento en línea, Disponible: <http://www.executivecoaching.com>. Consulta 2008. Octubre 18.

Emperador, L. (2000). **El coaching y la transformación organizacional**. Calidad empresarial N°14. Caracas.

Navarro, L. (2002) **Fundamentos de administración financiera**. México Editorial Harla