



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERÍA COMERCIAL**

Con Mención en Recursos Humanos

**Tema:**

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COACHING EN LA GRANJA AVÍCOLA  
MATILDE ESTHER PARA MEJORAR SU CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD  
DE VIDA DE LOS EMPLEADOS.**

**AUTORES:**

MARÍA CRISTINA LLUAY USHCA

MANUEL GONZALO VARGAS SÁNCHEZ

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

Ing. Roberto Cabezas

Mayo 2011

MILAGRO - ECUADOR

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Título **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COACHING EN LA GRANJA MATILDE ESTHER PARA MEJORAR SU CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS.**

Presentando como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en Recursos Humanos.

El problema de investigación se refiere a **¿Qué estrategias se puede aplicar para mejorar el clima organizacional que permita una convivencia laboral equilibrada y pacífica orientada a optimizar el desempeño y las metas en la Granja Avícola Matilde Esther?**. El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema

Presentado por los Autores:

**María Cristina LLuay Ushca**  
**C.I 060342500-0**

**Manuel Gonzalo Vargas Sánchez**  
**C.I. 180145198-8**

**Tutor**

Ing. Roberto Cabezas  
Milagro 2010

## **DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los egresados María Cristina LLuay Ushca y Manuel Gonzalo Vargas Sánchez, autores de esta investigación declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto titulado **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COACHING EN LA GRANJA MATILDE ESTHER PARA MEJORAR SU CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS** es de nuestra propia autoría, el mismo que ha sido realizado bajo las tutelas del Ing. Roberto Cabezas en calidad de tutor; no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 11 de Marzo de 2011

**María Cristina LLuay Ushca**  
**C.I 060342500-0**

**Manuel Gonzalo Vargas Sánchez**  
**C.I. 180145198-8**



## UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

### UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

#### CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA COMERCIAL con Mención en Recursos Humanos, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[ ]
DEFENSA ORAL	[ ]
TOTAL	[ ]
EQUIVALENTE	[ ]

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

\_\_\_\_\_  
PROFESOR DELEGADO

\_\_\_\_\_  
PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIAS**

Con mucho cariño dedico este proyecto de investigación a Dios por ser la luz que me guía en mi camino, a mis hermanas por su apoyo incondicional, a mi hija Jamel y a mi Vikycita por ser ellas mi fuente de inspiración, porque gracias a una dura lucha hemos salido adelante, a la Dra. Gladys Medina, por ser la persona que siempre estuvo presente desde el primer instante de mi carrera hasta la terminación de este proyecto de tesis de grado.

**Manuel Gonzalo Vargas Sánchez**

A DIOS: por demostrarme que querer es poder que no hay nada que nos pueda detener cuando queremos alcanzar una meta.

A MI AMADO ESPOSO IVAN FUENTES: Por su  
paciencia, amor, y su apoyo incondicional  
a quien amo mucho por ser la persona que  
llegó a mi vida a darle un sentido muy  
especial y compartir la inmensa alegría de  
formar una familia.

**María Cristina Lluay Ushca**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a las autoridades de la Unidad Ciencias Administrativas, a mis profesores por sus sabias enseñanzas, a mis compañeros con quienes formamos el grupo de trabajo: Alba, Adela, Yadira, Cristina, Cristian, quienes además de ser compañeros han sido amigos incondicionales; al Ing Timoleón Vargas, Administrador de la Granja Matilde Esther por haberme prestado la ayuda necesaria en la realización de mi proyecto de investigación, a los trabajadores de la Granja por apoyarme con la información necesaria.

Un agradecimiento sincero e infinito a todos quienes colaboraron de manera desprendida para poder culminar mis estudios superiores, a Dios que me ha dado sabiduría y paciencia, en este largo camino por permitir alcanzar una de mis metas.

**Manuel Gonzalo Vargas Sánchez**

## **AGRADECIMIENTO**

**A DIOS:** pues de ti siempre sentí esa fuerza interior que me motivo a seguir adelante, y alcanzar uno más de mis tan anhelados sueños.

**A LA PERSONA QUE HIZO EL PAPEL DE MI MADRE LOURDES MAYORGA:** Por ser la mujer que con el ejemplo me impulso a no dejarme vencer por obstáculos insignificantes, además de ser mi principal mentora durante todo el trascurso de mi vida estudiantil, por inculcar en mi el amor por el trabajo y enseñarme que todo es posible cuando en realidad se quiere.

**A TODOS MIS AMIGOS JADIRA, MANUEL, ALBA CRISTIAN ADELA:** que supieron orientarme para no rendirme ante situaciones adversas que se presentaron en mi camino. Especialmente a la **Dra. GLADYS MEDINA** quien sin ninguna obligación nos brindo su

paciencia, su tiempo y su comprensión durante toda la elaboración de nuestro trabajo

**A TODO EL PERSONAL DE LA GRANJA AVICOLA "MATILDE ESTHER":** Por el apoyo y la información necesaria para la elaboración del presente trabajo.

**A TODOS MIS PROFESORES:** muy especialmente al **Ing. ROBERTO CABEZAS**, que supo dedicarme tiempo significativo para el desarrollo de mi trabajo y carrera profesional.

Y simplemente a todos los que estuvieron conmigo y que por alguna circunstancia no están, pero se que donde están me apoyan y me desean el mejor de los éxitos.

**María Cristina Lluay Ushca**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Doctor.

Rómulo Minchala Murillo

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COACHING EN LA GRANJA MATILDE ESTHER PARA MEJORAR SU CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, 11 de Marzo del 2011

**María Cristina LLuay Ushca**  
**C.I 060342500-0**

**Manuel Gonzalo Vargas Sánchez**  
**C.I. 180145198-8**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
EI PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Problematización .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema .....	5
1.1.5 Determinación del tema .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo General de la Investigación .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL .....	9
2.1 MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1 Antecedentes históricos.....	9
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	11
2.1.3 Fundamentación.....	15
2.2 MARCO LEGAL .....	40
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	42
2.4.1. Hipótesis General.....	42
2.4.3. Declaración de Variables .....	43
2.4.4. Operacionalización de las Variables .....	44
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	45
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	46
3.2.1 Características de la población.....	46
3.2.2 Delimitación de la población .....	47
3.2.3 Tipo de muestra.....	47
3.2.4 Tamaño de la muestra .....	47

3.2.5	Proceso de selección.....	47
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	48
3.3.1	Métodos teóricos .....	48
3.3.2	Métodos Empíricos .....	49
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	49
3.5	RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS .....	49
CAPÍTULO IV		
ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS .....		50
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	50
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .	50
4.3	RESULTADOS .....	58
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	70
4.4.1.	Hipótesis general .....	70
4.4.2	Hipótesis Particulares .....	72
CAPÍTULO V		
PROPUESTA.....		75
5.1	TEMA .....	75
5.2	JUSTIFICACION.....	76
5.3	FUNDAMENTACIÓN .....	78
5.4	OBJETIVOS .....	84
5.4.1.	Objetivo General de la propuesta .....	84
5.4.2.	Objetivos Específicos de la propuesta .....	84
5.5	UBICACIÓN.....	85
5.6	FACTIBILIDAD .....	105
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	105
5.7.1	Actividades .....	110
5.7.2	Recursos, Análisis financiero.....	115
5.7.3	Impacto .....	121
5.7.4	Cronograma.....	123
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	124
CONCLUSIONES .....		125
RECOMENDACIONES.....		126
BIBLIOGRAFÍA .....		127
ANEXOS .....		130

- a. Anexo1. Encuesta para el personal de la Granja Matilde Esther
- b. Anexo2. Encuesta para el administrador
- c. Anexo3. Convenio de Crianza
- d. Anexo 4. Contrato de Prenda Avícola Abierta
- e. Anexo6. Permiso de Funcionamiento
- f. Anexo 7. Registro único de Contribuyentes
- g. Anexo8. Seguridad de trabajadores

## INDICE DE CUADROS

### Cuadro 1

Diferencias entre Coaching para el aprendizaje y para el rendimiento ..... 24

### Cuadro2

Variables de la investigación .....41

### Cuadro 3

Variables e Indicadores... .....42

## INDICE DE FIGURAS

### Figura 1

Índice de Eficiencia Europea a Nivel Nacional..... 10

### Figura 2

Índice de Eficiencia Europea entre las 5 mejores Granjas propias y 5 mejores Integrados..... 11

### Figura 3

Índice de Eficiencia Europea entre integrados... .. 12

### Figura 4

La llave del éxito..... 19

### Figura 5

Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA 2003-2010.....51

### Figura 6

Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA.AÑO 2008 ..... 52

### Figura 7

Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA.AÑO 2009 ..... 54

Figura 8	
Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA.AÑO 2010 .....	56
Figura 9	
Razones por las que cambiarían el trabajo actual .....	57
Figura 10	
¿ le gusta a Ud. su trabajo actual? .....	58
Figura 11	
Ambiente que brinda la granja Matilde Esther a sus trabajadores.....	59
Figura 12.	
Actitud de los compañeros de trabajo .....	60
Figura 13.	
Práctica de Relaciones humanas en el trabajo .....	61
Figura 14.	
Preocupación del administrador por los problemas del personal.....	62
Figura 15.	
. ¿Acepta observaciones y sugerencias en su trabajo?.....	63

Figura 16.	
Actitud del supervisor inmediato.....	64
Figura 17.	
¿Recibe capacitación periódica de la empresa? .....	65
Figura 18.	
¿En qué área desea ser capacitado?.....	65
Figura 19.	
Considera Ud. que la granja brinda a sus trabajadores el trato que se merecen.....	67
Figura 20.	
¿ le gusta a Ud. su trabajo actual? .....	68
Figura 21.	
Actitud del Administrador con sus empleados .....	69
Figura 22.	
Considera Ud. que la granja brinda a sus trabajadores.....	69
Figura 23.	
Preocupación del administrador por los problemas del personal.....	70

Figura 24.	
Actitud de los compañeros de trabajo .....	71
Figura 25.	
Personas que aceptan observaciones o sugerencias en su trabajo .....	71
Figura 26.	
Actitud de los compañeros de trabajo .....	72
Figura 27.	
Mapa de ubicación de la Granja Matilde Esther.....	83
Figura 28.	
Logotipo de la Granja avícola Matilde Esther .....	84
Figura 29.	
Organigrama Empresarial de la Granja Matilde Esther .....	87
Figura 30.	
Recepción de pollos bb en la Granja Matilde Esther .....	88
Figura 31.	
Recepción de pollos bb en la Granja Matilde Esther .....	100

Figura32.	
Galpón de crecimiento de aves.....	101
Figura	33
Criadora.....	101
Figura 34.	
Bebedores tipo Niple.....	102
Figura 35.	
Sistema automático de alimentación.....	102
Figura 36.	
Mortalidad de Aves.....	103
Figura 37.	
Pollos listos para la venta.....	104
Figura 38.	
Culminación de la etapa de engorde .....	104

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Índice de Eficiencia Europea a Nivel Nacional.....	9
Tabla 2	
Índice de Eficiencia Europea entre las 5 mejores Granjas propias y 5 mejores Integrados... ..	11
Tabla 3	
Índice de Eficiencia Europea entre integrados... ..	12
Tabla 4	
Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA 2003-2010.....	52
Tabla 5.	
Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA . AÑO 2008.....	54
Tabla 6.	
Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA..AÑO 2009 .....	55
Tabla 7.	
Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA.AÑO 2010 .....	57
Tabla 8.	
Razones por las que cambiarían el trabajo actual .....	59

Tabla 9	
. ¿Le gusta su trabajo actual? .....	60
Tabla 10	
Ambiente que brinda la granja Matilde Esther a sus trabajadores.....	61
Tabla 11	
Actitud de los compañeros de trabajo .....	62
Tabla 12.	
Práctica de Relaciones humanas en el trabajo .....	63
Tabla 13.	
Preocupación del administrador por los problemas del personal.....	64
Tabla 14	
. ¿Acepta observaciones y sugerencias en su trabajo?.....	65
Tabla 15.	
Actitud del supervisor inmediato.....	66
Tabla 16.	
¿Recibe capacitación periódica de la empresa? .....	67

Tabla 17.	
¿En qué área desea ser capacitado?.....	67
Tabla 18.	
Considera Ud. que la granja brinda a sus trabajadores el trato que se merecen.....	69
Tabla 19.	
Diferencias entre liderazgo tradicional y coaching .....	83
Tabla	20
FODA .....	99
Tabla 21.	
Capacitación sobre Coaching .....	112
Tabla 22	
Capacitación sobre Recursos Humanos y Motivación.....	113
Tabla 23.	
Seminario Introducción de Coaching Empresarial .....	114
Tabla 24.	
Recursos- Análisis Financiero .....	115

Tabla 25.	
Flujo de Caja.....	116
Tabla 26.	
Flujo de Caja con proyección a 5 años .....	117
Tabla 27.	
Estado de pérdidas y ganancias 2008- 2010.....	118
Tabla 28.	
Estado de pérdidas y ganancias con proyección a 5 años.....	119
Tabla 29.	
Balance General 2008-2010.....	120
Tabla 30.	
Balance General con proyección a 5 años.....	121



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICACIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

Implementación de Estrategias de Coaching en la Granja Matilde Esther para mejorar su clima organizacional y la calidad de vida de los empleados.

**Autores**

María Cristina Lluay Ushca

Manuel Gonzalo Vargas Sánchez

**RESUMEN**

El presente proyecto está orientado a descubrir las causas que fomentan el mal clima laboral en la Granja avícola Matilde Esther, para su desarrollo ha sido necesario conocer la información, la misma que servirá de sustento para el planteamiento de nuestra propuesta que consiste en la implementación de estrategias de coaching, para lo cual la investigación ha seguido el siguiente curso. En el capítulo I se realizó el planteamiento del problema con su respectivo origen y descripción, se analizó la situación actual, causas y efectos que se producen, se definió su delimitación y formulación del problema; objetivos y justificación. El Marco teórico se desarrolla en el capítulo II, en esta fase se reúne la información teórica relacionada con la investigación, se define conceptos y planteamiento de hipótesis a investigar. En el Capítulo III se encuentra el proceso metodológico, que sirve para definir la forma de obtener la información necesaria para nuestro trabajo. El capítulo IV comprende el análisis de los resultados obtenidos la aplicación de las encuestas y la verificación de hipótesis planteadas. En el capítulo V se describe la propuesta para la implementación de estrategias de coaching, se detalla el plan de acción, sus políticas y el análisis financiero. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de la realización del proyecto.



## INTRODUCCIÓN

Esta investigación trata de enfocar el comportamiento de un empleado dentro de la empresa y los factores organizacionales, los mismos que depende en buena medida de la cultura organizacional así como de las actividades, interacciones, procesos y otra serie de experiencias que cada miembro tenga dentro de su trabajo

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios integrales donde se mueve el mundo moderno. Como consecuencia muchas empresas no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; sino que también entienden que es necesario reorientar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan; en este sentido es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos. Es necesario que una empresa tenga visión, planeamiento y renovación constante; en tales condiciones el talento humano es y será nuestro principal socio estratégico del negocio, como principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndose en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva.

Una organización debe tener presente que el éxito laboral exige de una variedad de operaciones, direcciones y estrategias correctas, que conlleven a un mejor desarrollo organizacional y económico. Para tal efecto es importante conocer el comportamiento individual o grupal dentro de la estructura empresarial que permita la consecución de objetivos a través de una planeación establecida, por lo cual proponemos implementar las estrategias de coaching que es una herramienta que puede contribuir a una óptima

gestión, potencializando y desarrollando competencias de los todos integrantes de la Granja Avícola.

## **CAPITULO I**

### **EI PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Problematización**

La Granja Avícola Matilde Esther inicia sus actividades en el año 2003, está ubicada en San José del Edén del cantón Chillanes de la provincia de Bolívar, la misma que es parte integral de la empresa PRONACA, la empresa se dedica a la producción de pollos de engorde y en el sector agrícola a cultivos de productos de ciclo corto.

Se ha podido notar que existe un mal clima laboral influenciado por la falta de compromiso de los trabajadores con la granja, las relaciones interpersonales entre el personal de granja, agrícola y temporal; la irresponsabilidad, la falta de beneficios adicionales, insatisfacción de necesidades, el no reconocimiento por las labores cumplidas, la inestabilidad laboral, carencia de motivación, falta de comunicación abierta, armonía y paz del lugar de trabajo que afectan negativamente el desempeño del personal.

Esta problemática no permitirá la optimización de los talentos humanos existentes, lo cual llevará a pérdidas cuantitativas que afectarán directamente a los propietarios,

además producirá consecuencias cualitativas como son dificultades psicológicas, stress, falta de satisfacción de necesidades e incluso problemas intrafamiliares que se reflejan en la eficiencia del personal, lo mismo que afectará en el logro de las metas planteadas por la granja.

De continuar estos inconvenientes la granja no podrá proyectarse con un aumento en cupo de producción, afectando además a la rentabilidad de la misma

Para la obtención de mejores resultados se hace indispensable contar con un clima laboral acorde a las necesidades de nuestra granja, buscando que el ambiente de trabajo sea agradable en apego a las leyes vigentes de nuestro país, motivar al personal, mejorar la relación de los trabajadores haciendo un ambiente más productivo, conocer necesidades e inquietudes de los trabajadores, saber la identificación de los empleados hacia la empresa y diseñar estrategias para su mejora, emplear la retroalimentación en asignación de tareas disminuyendo la rotación de personal.

De esta manera se logrará un personal altamente motivado y calificado comprometido con la empresa con sus resultados económicos y sociales compartidos entre propietarios, personal y comunidad

### **1.1.2 Delimitación del problema**

ESPACIO

PAIS: Ecuador

REGION: Sierra

PROVINCIA: Bolívar

CANTON: Chillanes

LUGAR: San José del Edén

## TIEMPO

Para esta investigación se tomarán datos estadísticos correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010, los mismos que reposan en archivos correspondientes a los propietarios

## UNIVERSO

Se tomará para entrevistas y encuestas a 20 personas que laboran en la empresa y se adicionarán por lo menos a dos miembros de la familia de cada trabajador

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Qué estrategias se puede aplicar para mejorar el clima organizacional que permita una convivencia laboral equilibrada y pacífica orientada a optimizar el desempeño y las metas en la Granja Avícola Matilde Esther?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles serán las estrategias para mejorar el clima laboral en la granja Matilde Esther?
- ¿Cómo afecta la falta de motivación de los empleados en la producción avícola?
- ¿Cómo se fortalecería la comunicación entre empleados para lograr una participación efectiva en las labores de la empresa con miras a la eficacia?
- ¿Qué acciones se puede implementar para mejorar las relaciones interpersonales?

- ¿De qué manera se puede mejorar la responsabilidad de los trabajadores en la ejecución de actividades de forma oportuna?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Técnicas de coaching para mejorar el clima laboral y la calidad de vida en la Empresa Avícola Matilde Esther del cantón Chillanes

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Proporcionar estrategias de coaching para mejorar el clima organizacional que permita una convivencia laboral equilibrada y pacífica mediante la aplicación de técnicas orientadas a optimizar el desempeño y las metas en la Granja Avícola Matilde Esther

### **1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación**

- Proporcionar las estrategias para mejorar el clima laboral en la granja Matilde Esther
- Analizar cómo afecta la falta de motivación de los empleados en la producción avícola
- Fortalecer la comunicación entre empleados para lograr una participación efectiva en las labores de la empresa con miras a la eficacia
- Definir las acciones que se pueden implementar para mejorar las relaciones interpersonales

- Evaluar de qué manera se puede mejorar la responsabilidad de los trabajadores en la ejecución de actividades de forma oportuna.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En un proceso de mejora continua como el de la calidad total requiere un mejoramiento de los recursos de la granja; pero ante todo del recurso humano, que es considerado como uno de los fundamentales para lograr los objetivos planteados, es por esto que la presente investigación examina estrategias o maneras que permitan mejorar el ambiente laboral que se presenta en la Granja Avícola Matilde Esther, de manera que al conseguir un clima ameno y agradable donde el trabajador se sienta a gusto con lo que hace y siente que su trabajo vale la pena entonces la empresa logrará proyectar una mejor imagen.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías sobre administración, dirección, control, Evaluación del desempeño y conceptos a tratar como tipos de motivación, las necesidades de Maslow, como aplicar la técnica de Justo a tiempo, teorías sobre relaciones humanas, y todos los conceptos sobre cada uno de los elementos que componen el clima laboral.

Para lograr los objetivos de estudio se aplicarán técnicas y herramientas de investigación para medir el clima laboral, se iniciará por la observación como primer paso en toda investigación, la entrevista mediante la cual obtendremos grandes e importantes respuestas como soporte de nuestro proyecto y la encuesta que nos permitirá recopilar datos de todo el sector investigado, como instrumento se aplicará un cuestionario de respuestas abiertas las mismas que permitirán evaluar los factores como compromiso con la empresa, motivación, percepción, insatisfacción de necesidades, responsabilidad reconocimiento y relaciones interpersonales. Se utilizará además el computador para plasmar los datos estadísticos revelados en la investigación

En cuanto a su alcance esta investigación permitirá implementar estrategias que irán a solventar la problemática planteada y a la vez será el inicio para próximas investigaciones de empresas que tengan situaciones similares

Una de las soluciones más viables para el problema en estudio será la implementación de estrategias de coaching en la Granja Avícola Matilde Esther, las mismas que al ponerlas en práctica día tras día se podrá incrementar el manejo de las buenas relaciones humanas, se logrará hacer un ambiente de trabajo agradable; en sí se alcanzará un clima laboral adecuado donde el personal que labora se sienta cómodo, para alcanzar el máximo desempeño laboral y así adquirir mejores utilidades.

Todo esto para lograr ubicar a la Granja Matilde Esther como una de las granjas élite en cuanto a tecnificación y resultados , para convertir a la granja en el principal integrado, de PRONACA, no solo a nivel zonal sino también en el país.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La avicultura, la carne de pollo es una necesidad y la gente que la consume la hace más importante pero no de manera aleatoria. Su rápida reproducción y crecimiento son características del pollo y por supuesto los altos precios de la carne de cerdo, res, hacen la idea de invertir en el pollo, una muy buena idea pero la característica del mercado de proveedores hacen de esta inversión, una inversión arriesgada. Los pequeños inversionistas, como los pequeños granjeros son los más expuestos al riesgo, porque ellos no se apoyan a sí mismos con las leyes, y los pequeños inversionistas (granjeros) crían el pollo por sí mismos, pero el mediano y gran inversionista, ellos se asocian, y tratan de tener los beneficios de ley, reduciendo costos, aumentando las ganancias y productividad.

La apertura comercial, con la eliminación de impuestos con mejores controles de salud. El análisis econométrico concluye con la idea, que el precio para el consumidor de carne de res, el precio del productor de pollo, y el precio de la comida de pollo, son estacionario y con integrados, implicando que en el largo término son balanceados entre sí, aunque ocurra un shock en el corto tiempo, la avicultura ha sido una de las actividades dinámicas del Sector Agropecuario en los últimos diez años, debido a la

gran demanda de sus productos por todos los estratos de la población, incluso habiéndose ampliado los volúmenes de ventas en los mercados fronterizos.

La actividad avícola se ha considerado como un complejo agroindustrial que comprende la producción agrícola de maíz, grano de soya, alimentos balanceados y la industria avícola de carne y huevos. Además, las grandes, medianas y algunas pequeñas productoras han propiciado estrategias coordinadas de Integración Vertical para reducir costos aunque estos beneficios no están exentos de esfuerzo y de riesgo.

Una de la empresa que mayor cantidad de pollo produce en el Ecuador es PRONACA, es una empresa resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos que provienen de los sectores cárnicos, agroindustrial y acuicultura.

Sus actividades tienen su soporte fundamental en las necesidades de sus consumidores y en el compromiso diario de sus colaboradores. La experiencia en el Ecuador, le ha permitido extender sus fronteras con actividades productivas y comerciales hacia Brasil, Colombia y Estados Unidos.

Es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores. Trabaja todos los días en la elaboración de productos confiables, ofrece miles de fuentes de trabajo digno y apoya al desarrollo de las zonas rurales del país.

PRONACA es una empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país, que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador

La investigación se realizará en la Granja Avícola Matilde Esther, la misma que tiene como problema fundamental el clima laboral debido al deterioro de relaciones humanas y la comunicación entre empleados.

A través de la investigación se plantea dar una de las soluciones más adecuadas para mejorar el clima laboral en la granja y convertirla en una granja avícola líder a nivel de PRONACA y a nivel nacional

### 2.1.2 Antecedentes referenciales

La Granja avícola Matilde Esther es un integrado más que PRONACA tiene en la zona de Bucay, debido a la ubicación que este cantón tiene en la cordillera de los Andes su clima es uno de los más apropiados para la crianza y engorde de pollos de carne.

Esta empresa no ha realizado ninguna investigación formal sobre la manera de mejorar el clima laboral sin embargo los administradores han tomado como iniciativa la investigación tradicional mediante conversaciones y comparaciones de resultados entre las granjas propias de PRONACA y los integrados, ayudando a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Tabla 1. Índice de Eficiencia Europea a Nivel Nacional

<b>ÍNDICE DE EFICIENCIA EUROPEA A NIVEL NACIONAL</b>	
PRONACA- Bucay	315
Integrado Santo Domingo	250
PRONACA- Santo Domingo	248
Integrado Bucay	238
Integrado Sierra	187

Fuente: Archivos departamento de Contabilidad Regional Bucay PRONACA  
Realizado por Gonzalo Vargas

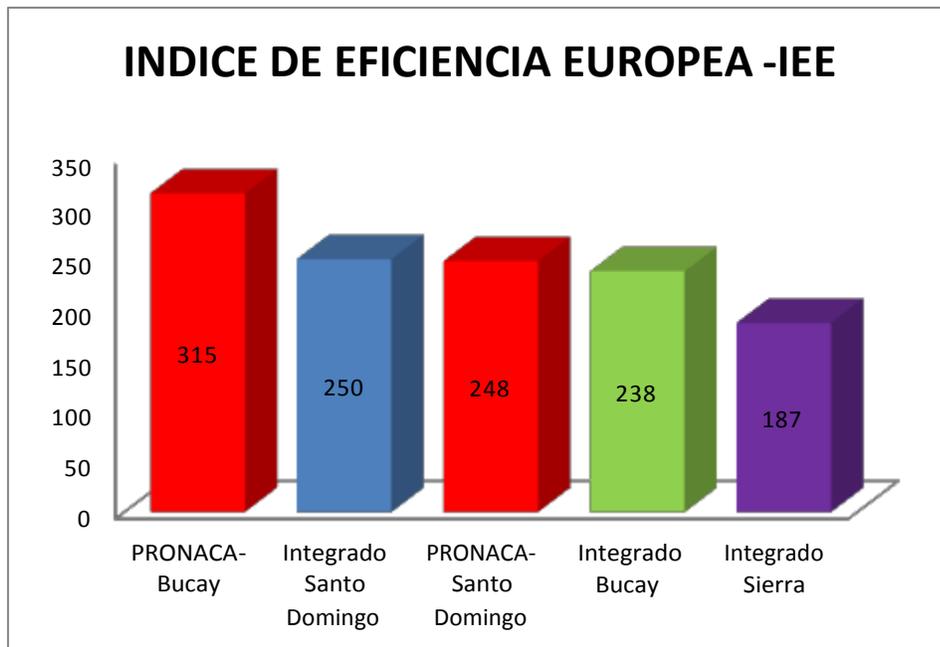


Figura 1. Índice de Eficiencia Europea a Nivel Nacional

En el Gráfico 1 se aprecia que PRONACA Bucay (P-Bucay), tiene un mayor índice de eficiencia con relación a los integrados de Santo Domingo (I-SD), Integrado Bucay (I-BUCAY), Integrado Sierra (I\_SIERRA) e incluso PRONACA Santo Domingo (P-SD).

Las Granjas P-Bucay han optado por utilizar estrategias adicionales de motivación como charlas, conferencias y seminarios e reuniones deportivas tanto motivacionales como de conocimiento sobre las tareas que desempeñan e incluso al ser el centro de operaciones de PRONACA en la zona invitan a estas actividades a miembros de los integrados buscando el mejoramiento de las relaciones entre ellos.

Tabla 2. Índice de Eficiencia Europea entre las 5 mejores granjas y 5 mejores integrados

TIPO	AVICOLA	IEE(Índice de Eficiencia Europea)
PRONACA	Costa 4	329
PRONACA	Costa 5	329
PRONACA	San Rafael	323
PRONACA	Costa 3	322
PRONACA	Costa2	321
INTEGRADO	Villareal	298
INTEGRADO	Guillén	291
INTEGRADO	Godoy	284
INTEGRADO	Mañay	282
INTEGRADO	Vallejo	282

Fuente: Archivos departamento de Contabilidad Regional Bucay PRONACA  
Realizado por Gonzalo Vargas – Cristina Lluay

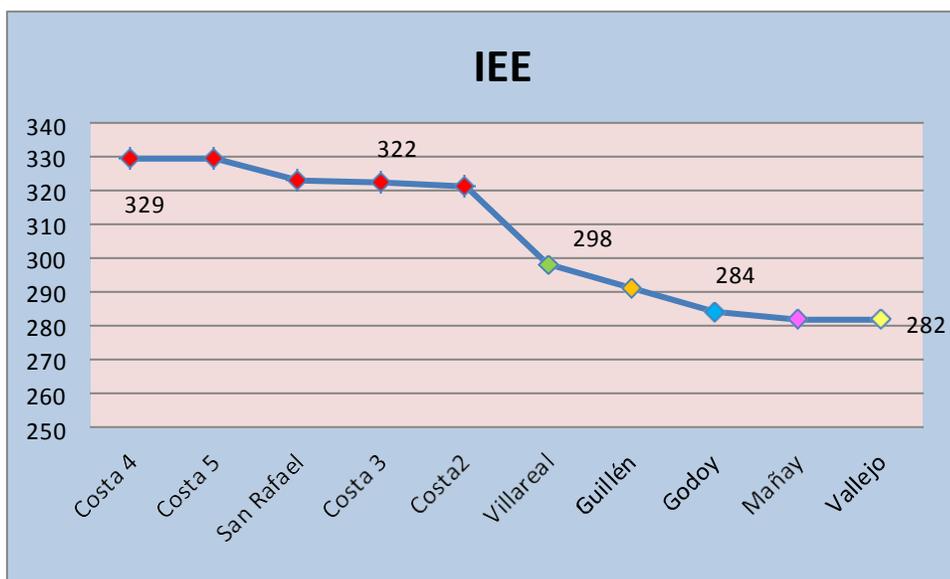


Figura2. Índice de Eficiencia Europea entre las 5 mejores granjas y 5 mejores integrados

Tabla 3. Índice de Eficiencia Europea entre Integrados

	GRANJA	IEE		GRANJA	IEE
1	Villareal	298	14	Arteaga Jorge	241
2	Godoy	284	15	Zurita	239
3	Vallejo	282	16	Riofrío	237
4	Gutierrez	276	17	Mata Mario	232
5	Freire Agustín	276	18	Negrete	226
6	Cazco Gustavo	273	19	Valdiviezo	220
7	Enriquez	270	20	Benalcázar	214
8	Paredes	264	21	Espinoza Edgar	209
9	Aguirre	261	22	Pérez	205
10	Timoleón Vargas	258	23	Cueva	196
11	Ortega Jorge	250	24	Rodas	191
12	Valdiviezo Nancy	243	25	Moya	187
13	Narváz	242	26	Joshe	181

Fuente: Archivos departamento de Contabilidad Regional Bucay PRONACA  
Realizado por Gonzalo Vargas – Cristina Luay

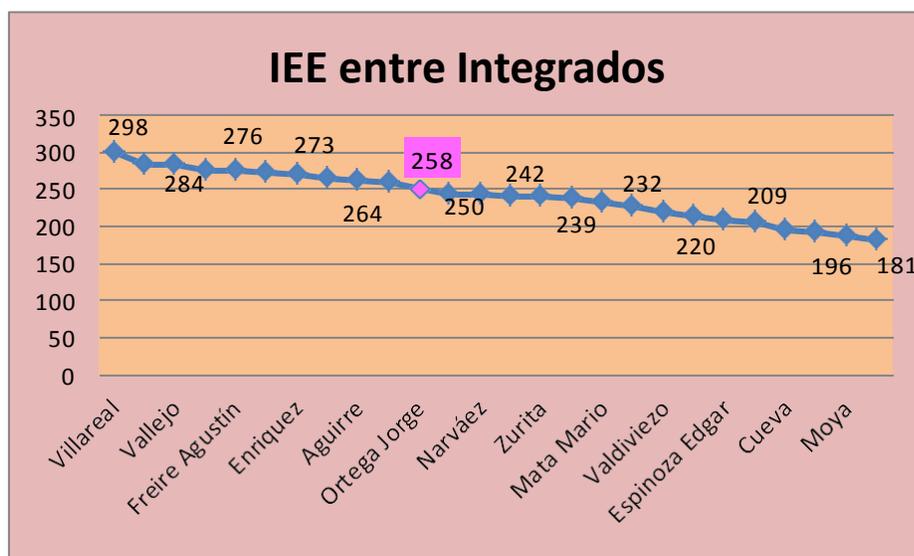


Figura 3. Índice de Eficiencia Europea entre Integrados

Según la situación actual no es sostenible en el mediano y largo plazo por la baja eficiencia de la integración.

- Las inversiones para convertir granjas a sistema de túnel son demasiado altas para la capacidad de la mayoría de los integrados.
- Sin embargo, existen integrados con buenos resultados, utilizando tecnologías intermedias.

Se han definido dos alternativas de infraestructura:

- Tecnología Pronaca (Piloto HV) – Granjas nuevas
- Línea base (Mejores actuales) - Existentes

En el corto plazo, todos los integrados deberán llegar al menos a la línea base

- Desde el punto de vista de la inversión y la captación efectiva de capacidad del mercado, la integración es la alternativa estratégicamente más recomendable para PRONACA

### 2.1.3 Fundamentación

## CLIMA LABORAL

Según: Federico Gan, Gaspar Berbel El clima laboral es:

<sup>1</sup> Un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las perspectivas que las personas tienen de dichas situaciones. El clima como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitud y sentimiento) ante la rutina, las reglas o normas, políticas enmarcadas para la dirección.

<sup>2</sup>El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización con un clima deteriorado no puede esperar alto grado de identificación

---

<sup>1</sup>, GASPAR BERBEL Federico Gan. "Manual de Recursos Humanos". Uoc editorial (2007) pp. 177

<sup>2</sup> "Idem"

El clima laboral tiene gran importancia ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que tiene para el desarrollo de una empresa, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito de la misma. Las empresas que tienen un buen clima laboral logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para tener el máximo rendimiento del trabajador apoyado en los recursos materiales existentes. Es por eso que toda empresa comercial que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados; una mejora en la calidad de trabajo enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este es el principal y el éxito de cualquier organización sin pasar por alto que la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin quien la maneje no tiene ningún éxito.

El clima y ambiente laboral de una organización está formada por seres humanos, que está influenciado por variables o factores que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, puede hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Según Litwin y Stinger Naudy Francisco Arangú Saer, nos dicen que “el clima organizacional es: Un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo que evaluando el clima, se mide la forma en que es percibida la organización”.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado

con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima organizacional, refleja el ambiente que rodea a los empleados, es el conjunto de características del ambiente interno laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados de la empresa que es un factor que influye en la conducta de los trabajadores

## **Coaching**

*Según José Luis Almendola El Coaching Es:*

<sup>3</sup>Es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metodológica, estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoyan son:

- Se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coaching debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación
- El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenador no aprende del el coaching, sino de si mismo, estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coach<sup>2</sup>.

El Coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial cubre el vacío existente entre lo que es ahora y lo que se desea ser. El Coaching para aprender a vivir mejor señala las situaciones y aspectos que no pueden ver y proporciona ideas para mejorar la manera de desenvolverse tanto en el aspecto laboral como personal, mientras que al mismo tiempo despierta en las personas la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible. El Coaching es una técnica de desarrollo o crecimiento personal que por medio de sencillos ejercicios hace que entre otras cosas

---

<sup>3</sup> ALMENDOLA, José Luis *“Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos”* editorial universidad politécnica de valencia (2007) pp. 177

se pueda enfrentar a los miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones y aprender a tener confianza en si mismo y en los demás. Además ayuda a disfrutar de la alegría, vitalidad, curiosidad, determinación, motivación y pasión por vivir.

### **Origen de Coaching**

<sup>4</sup>“Coaching viene de la palabra francesa, coach, que significa carruaje, “vehículo para trasportar personas de un sitio a otro”. Hoy en día el Coach es la persona que guía y te lleva de un lugar a otro.”

De la misma manera, la función de un coach es de trasportar al talento humano que forma parte de la empresa del lugar del que se encuentran actualmente a otro donde quieren llegar. Y al igual que un vehículo, es el conductor el responsable del camino a seguir, así como de las decisiones y consecuencias que pueden tomar durante el trayecto. El vehículo en si no es mas que una ayuda, una herramienta que nos ayuda a llegar lo a pronto posible a nuestro destino.

De igual manera se define al coach como la persona que esta preparada para escuchar, observar, analizar, y personalizar su punto de vista en función de las necesidades, para obtener solución.

### **Definición De Coaching**

<sup>5</sup>Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y de grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupo de personas en desarrollo.

Ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basada en la observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos a dos personas en este caso al supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre el supervisor y su equipo.

---

<sup>4</sup> ALMENDOLA, José Luis *“Estrategias y tácticas en la Dirección y Gestión de proyectos”* editorial Universidad Politécnica de Valencia (2007) pp. 180

<sup>5</sup> “Ibid”, pp185

El coaching es un proceso que además de incluir conceptos herramientas de trabajo, instrumentos de medición y grupos de personas comprende clamente un estilo de liderazgo, es una forma única de seleccionar talento humano para crear equipos de trabajo en desarrollo.

También ayuda a los colaboradores a mejorar sus destrezas de trabajo a través de reconocimientos y retroalimentación positiva basada en la observación.

Entonces, sin lugar dudas no ha habido coaching a menos de que haya ocurrido un cambio positivo en la actitud de los empleados.

### **Cómo Funciona el Coaching**

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coach: el compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.

Se trata entonces que coaching es un proceso de entrenamiento Individual, personalizado y confidencial, en el que por medio de un dialogo sincero el coach ayuda a las personas a pensar y creer en si mismo, as como a encontrar respuestas a sus interrogantes. Y a descubrir dentro de si su potencial, sus habilidades y destrezas, siempre el coach es un impulso para toda esta acción.

Así en el proceso de coach existe dos fases: reflexión y acción si una de estas no se da el coaching no será efectivo, dentro dela reflexión lo que se busca es crear un espacio para reflexionar con el talento humano sobre la conciencia, auto creencia, y responsabilidad.

La reflexión por si solo no sirve de nada si no se lleva a la práctica aquello que el talento humano a tomado conciencia, ha reconocido su capacidad de actuación y ha asumido su responsabilidad.

## **Características del Coaching**

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que anima a la persona al ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser explicado en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

4. **FORMA ESPECIFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

## Estrategias de Coaching



Figura 4. La llave del éxito

Según Evies, Mary Ángeles El coach:

<sup>6</sup>No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

---

<sup>6</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com) "EL COACHING", extraído junio 2010

El coaching, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continúa en el tiempo más inmediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En las empresas no se busca sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver que miembros de las organizaciones, cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente.

## **ESTRATEGIAS FACILITANTES DEL APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE COACHING.**

Unas de las premisas esenciales del coaching es que la vida constituye una oportunidad de aprendizaje, actitudes que estimulan o promueven en el empleado el abrir su mente y poder reconocer que lo que sabe y lo que piensa, no es lo único que existe.

Según Charles Handy:

El aprendizaje depende de la voluntad de aprender de cada quien. Por otra parte al ser el aprendizaje una experiencia personal, cada individuo se inclina por un método de aprendizaje específico. De esta manera el coach tiene que tener en cuenta el método de aprendizaje predilecto del pupilo, así mismo conocer su nivel de confianza y los temores a embarcarse en el nuevo desafío de aprendizaje.

El coach es la persona o profesional que tiene la posibilidad de darle a los involucrados en el proceso de coaching, una visión distinta; tiene una mirada más

amplia que el otro, proponiéndole alternativas distintas a las que viene manejando, abriendo el horizonte y mirando más lejos. Su misión es contribuir y ayudar en el proceso de Aprendizaje aprovechando el potencial de la persona. Para lograrlo es necesario que conozca las distintas estrategias que promueven el aprendizaje, de acuerdo a las preferencias de quien aprende y el tipo de coaching que se aplique.

### **Los ocho aspectos útiles sobre el aprendizaje en el proceso de Coaching.**

1. Los modelos actuales de aprendizaje están enfocados al aprendiz
2. Se aprende mejor a través de un aprendizaje activo y basado en los problemas, y un Feedback inmediato con los instructores o con los compañeros de trabajo.
3. La mayor parte del aprendizaje se adquieren a través de experiencias que suponen un desafío
4. Se aprende mejor cuando se emplean una diversidad de tácticas o estrategias y se involucran en el proceso a los cinco sentidos.
5. Existe mayor probabilidad de éxito en el aprendizaje cuando se tienen estrategias que coordinan lo que se ha aprendido con los desafíos que probablemente enseñan aquellas lecciones.
6. El compromiso del empleado es mayor en el aprendizaje activo cuando cree en su propio esfuerzo, que cuando el éxito está determinado por factores externos.
7. Es más probable que el aprendizaje se produzca cuando se hace consciente la necesidad de adquirir conocimiento y comprensión.
8. Los diferentes niveles de compromiso y voluntad del empleado para participar en el coaching influyen en el nivel final de aprendizaje.

Otro aspecto importante, que se debe tener en cuenta al seleccionar las estrategias que faciliten el aprendizaje en el Coachee (quien aprende) y que como consecuencia, se produzca un cambio en cuanto a su aspecto lingüístico, emocional y corporal guarda relación con los principios del aprendizaje adulto que debe introducir el Coach (Gerente, Administrador o supervisor) en sus modelos de coaching:

1. Los individuos deben establecer un clima de confianza y respeto mutuo mediante un compromiso con la agenda y necesidades de la empresa
2. Las experiencias, éxitos, fracasos pasados, y los métodos de aprendizaje forman parte de los recursos y experiencias de la persona que aprende.
3. Una de las funciones del Coach consiste en dar la oportunidad de evaluar sus necesidades en las actuales circunstancias. Esto se puede hacer mediante el análisis de valores, insatisfacción y aspiraciones, además del análisis de las cosas que deberían cambiar o la verificación de las necesidades formales en el ámbito de una situación específica de la vida privada o laboral.
4. El coaching no debe permanecer jamás en la esfera hipotética, sino que su campo de acción está siempre relacionado con las cuestiones prácticas de la vida real. Una de las funciones del tutor/coach consiste en asegurar que el pupilo tenga oportunidades de aplicar lo que se ha comentado y aprendido en las sesiones de coaching a la situación de la vida real, controlar, dar y recibir Feedback acerca de la aplicación práctica de nuevas o mejoradas técnicas y capacidades.

Para elegir la estrategia a aplicar se debe tener clara la finalidad del coaching para el aprendizaje o, coaching para el rendimiento.

## Diferencias entre Coaching para el Aprendizaje (sí mismo) y Coaching para el Rendimiento.

**Cuadro1.** Diferencias entre Coaching para el aprendizaje y para el Rendimiento

Coaching para el Aprendizaje	Coaching para el Rendimiento
1. Tiende a centrarse en lo que está sucediendo en el interior del individuo.	1. Actúa sobre la base del entorno de trabajo exterior.
2. Implica un incremento del conocimiento, técnicas y habilidades del individuo	2. .Está en función de las competencias individuales en el lugar de trabajo.
3. Trata de la nueva información, asunciones, creencias y sentimientos que producen cambios en la forma en la que el individuo se desenvuelve en el mundo.	3. Se puede medir en comparación con estándares de comportamientos externos.

## Estrategias de acuerdo al Estilo o Modelo de Aprendizaje.

Kolb y Argyris resumen el modelo de la manera siguiente:

- Experimentar la actividad - **nuevas técnicas**,
- Compartir la actividad – **describiéndola**,
- Procesar la actividad – **identificar temas comunes**,
- Generalizar la experiencia - **formar principios y directrices para situaciones de vida real** y
- Aplicar lo que se ha aprendido a otra situación.

Para aplicar el proceso de coaching hay que identificar previamente el comportamiento que hay que mejorar o potenciar.

Aprender una nueva técnica o capacidad en una situación de coaching consiste en identificar los elementos en la conducta específica a mejorar o potenciar, el mismo consta de cinco pasos:

1. Reconocer que la forma actual de hacer las cosas es inadecuada,
2. Identificar los comportamientos implicados en la nueva técnica o capacidad,
3. Practicar estos comportamientos ,
4. Buscar y facilitar Feedback sobre el rendimiento personal y
5. Integrar los comportamientos en el repertorio de técnicas y capacidades.

Zeus y Skiffington , presentan el modelo denominado **Modelo de aprendizaje para tutores**, estructurado en siete pasos:

1er Paso: Reconocer y especificar el comportamiento a mejorar o potenciar.

2do Paso: Determinar los métodos y el estilo de aprendizaje preferido por el pupilo.

3er Paso analizar los obstáculos al aprendizaje.

4º Paso: Comprender y desarrollar estrategias para implementar nuevos comportamientos y técnicas.

5º Paso: Practicar los nuevos comportamientos y técnicas. hnjb

6º Paso: Buscar y facilitar Feedback sobre el rendimiento, y

7º Paso: Generalizar y transferir el aprendizaje a otras situaciones.

Algunos autores plantean que además de los modelos de aprendizaje presentados anteriormente, el ser humano también tiene estilos de aprendizaje preferidos.

## ESTILOS DE APRENDIZAJE

Los cuatros estilos de aprendizaje son los siguientes: activista, reflexivo, teórico y pragmático.

**ACTIVISTAS:** Son individuos a los que les gusta involucrarse en situaciones de experimentación, les gusta las nuevas oportunidades, se sienten cómodos siendo el centro de atracción y suelen tener excelentes perfiles profesionales.

En el presente.

Cuando existe un elemento de riesgo.

Cuando pueden polemizar y los demás les inyectan energía.

El coach y el empleado podrían establecer como objetivos la realización de diversas actividades en un determinado período.

**REFLEXIVO:** Prefieren pensar las cosas detenidamente, les gusta escuchar, observar, y reunir datos antes de comprometerse en una decisión o conclusión, suelen mostrarse cautos y conservadores ante un nuevo conocimiento o experiencia.

Cuando disponen de tiempo para pensar las cosas a fondo.

Cuando se les da acceso a toda la información disponible para orientar sus decisiones.

Cuando no se les presiona con fechas límites o procesos de toma de decisiones apresurados.

Se estimula a los empleados sugiriéndoles que lleven un diario de aprendizaje y que añadan varias experiencias de aprendizaje cada semana, o una cada día.

**TEÓRICOS:** Les gusta asimilar y sintetizar nueva información, y aplicarla a sus teorías y conveniencias

Cuando pueden utilizar modelos y sistemas que tienen sentido para ellos.

Pueden comprender y explorar los vínculos y conexiones entre hechos e ideas.

El tema en cuestión es objetivo y se basa en principios racionales.

El empleado poco teórico y el supervisor, pueden destinar una determinada cantidad de tiempo a la lectura de libros y revistas que contengan nueva información. Asimismo, el empleado podría preparar una breve sinopsis de dicha información y de cómo la ha incorporado en su trabajo actual.

**PRAGMÁTICO:** Les interesan las ideas para comprobar si funcionan. Les gusta resolver problemas, son prácticos y desean aplicar nuevos conocimientos.

Cuando pueden asociar las ideas a situaciones de la vida real.

Pueden probar estrategias e ideas.

Pueden enfrentar situaciones prácticas..

Una de las estrategias o herramientas facilitantes del aprendizaje en el proceso de coaching consiste en ayudar a los empleados a definir y consolidar sus objetivos. Un objetivo es el estado o resultado deseado por el individuo, son la fuente de motivación y pueden estimular poderosos procesos de auto organización susceptibles de movilizar recursos, tanto conscientes como inconscientes.

Los objetivos constituyen una característica básica de las técnicas y las intervenciones en la Programación Neurolingüística (PNL) aplicada al coaching.

La primera condición de los objetivos como estrategia de coaching es que deben poseer la condición de bien formados, esto supone un conjunto de requisitos que los objetivos deben satisfacer para poder producir resultados eficaces y ecológicos. En consecuencia, los objetivos bien formados cuando pueden ser:

1. *Formulados en términos positivos.* La primera tarea consiste en descubrir que es lo que el coachee o empleado realmente **SI** quiere
  
2. *Definidos y evaluados según evidencias basadas en los sentidos.* El objetivo tiene que ser comprobable y demostrable mediante la experiencia sensorial. El único modo en que un objetivo puede ser de utilidad para alguien consiste en que el implicado pueda percibir y evaluar su progreso hacia él, mientras trata de alcanzarlo. En este sentido, es necesario establecer como mínimos dos grupos de criterios o test para el objetivo del coachee:
  - a) Uno para el contexto actual de coaching
  
  - b) Otro para que él pueda utilizarlo fuera del contexto del coaching
  
3. El estado deseado debe ser iniciado y mantenido por quien aprende. Por lo tanto el control debe estar en manos de él mismo, en lo concerniente a la consecución del objetivo deseado. El coach puede entonces ayudar a desarrollar la flexibilidad de comportamiento necesaria para alcanzar el objetivo deseado.
  
4. El estado deseado debe preservar cualquier subproducto positivo del estado presente. Los subproductos positivos de comportamiento aparentemente negativos se entiende mejor con eso que llamamos hábitos (fumar, comer demasiado, tomar alcohol, entre otros). Si un fumador deja de fumar sin haber adoptado antes una alternativa con la que pueda relajarse y respirar profundamente, experimentará dificultades e incomodidad. Cuando el subproducto positivo del estado actual no es tenido en cuenta en el estado deseado, lo más probable es que el individuo adopte sustitutos que pueden ser tanto o más problemático que el estado inicial.
  
5. En algunas oportunidades los pupilos formulan sus resultados en forma de cuantificadores universales. En tales casos se concluye que el resultado es deseado en todos los contextos y en todas las circunstancias, cuando, en

realidad, el comportamiento anterior puede muy bien ser adecuado y útil en determinadas situaciones e, inversamente, el comportamiento deseado puede ser inapropiado o problemático en otras.

## **BALANCED SCORECARD**

Según Jack Fleitman Balanced Scorecard es:

<sup>7</sup>Una metodología gerencial creada inicialmente por Robert Kaplan y David Norton, que sirve como una poderosa herramienta para la navegación estratégica de la empresa.

Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua, es una estructura de control de la administración y operación gerencial de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y el trabajo en equipo basado en la visión estratégica unificada. Proporciona una visión integral del desempeño global de un sistema de administración estratégica y operativa

BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

---

<sup>7</sup><http://www.google.com.ec/#hl=es&source=hp&q=que+es+balanced+sore+card&btnG=Buscar+con+Google&meta=&aq=f&oq=que+es+balanced+sore+card&fp=a310abc5c8690ec5>

## MOTIVACIÓN LABORAL.

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

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores:

- 1) como la persona se auto estimule y
- 2) como lo estimula el medio.

Personalidad del individuo: Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio,

Según Santos: el entusiasmo: Es el interés llevado a su máxima expresión<sup>4</sup>.

Entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

<sup>8</sup>Se considera a la motivación como el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción. Por este motivo es necesario emplear técnicas de

---

<sup>8</sup> SANTOS, J.A. Motivación Laboral, <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml> extraído Enero 2010

reforzamiento. Entre ellas podemos mencionar las siguientes: **PROPÓSITO, VISIÓN, CONFIANZA, COMPROMISO.**

“La motivación, en el contexto del éxito y la superación personal, es la "gasolina", la "chispa", la "llama", el "motor", o la "energía" dentro de nosotros que nos incita hacer y continuar haciendo cosas, que quizás normalmente no haríamos”

La motivación ayuda a la adaptación de la persona a su ambiente de trabajo lo cual le permite satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de autoestima de autorrealización, de pertenecer a un grupo, esto ayuda a tener una salud mental positiva la misma que influye en la productividad

La motivación es un componente importante dentro del ambiente laboral, que permite encaminar el esfuerzo, la energía y el comportamiento del trabajador, logrando satisfacción en la labor que desempeña, incentivando el desarrollo de sus cualidades para lograr el cumplimiento de objetivos que incumben a la empresa

Sin la debida motivación los trabajadores irán a disgusto a trabajar y procurarán ausentarse cuando les sea posible. Cuando vayan a trabajar lo harán sin ilusión y más centrados en el reloj que en la tarea que desarrollan. Si además los problemas son con los jefes, muchos trabajadores bajarán voluntariamente el rendimiento para provocar una caída en sus ganancias.

Mientras más motivada esté la persona, mayor será el esfuerzo y tenacidad por lograr su objetivo. Es obvio que mientras más importante sea el objetivo para la persona, mayor motivación lo impulsará. Por otra parte, en la medida que no se logran los objetivos y se fracase al intentar conseguirlos, la motivación tiene muchos obstáculos para mantenerse en el nivel de intensidad necesario para lograr rendimientos satisfactorios. Lo anterior se debe a que, diariamente, los efectos de factores desmotivantes y desalentadores en las acciones que emprenden las personas, las hacen caer en la desmotivación, más aún, si ellas no toleran las decepciones y frustraciones.

La desmotivación acarrea pérdida de interés en el trabajo, resultados insatisfactorios y las personas terminan desertando o siendo separados de la organización.

## **TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO**

En dos grupos de supuestos elaborados por DOUGLAS Mc GREGOR y conocidos como la teoría "X", "Y", "Z" quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. Mc Gregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de "bondad" o "maldad" de ninguna especie.

### *TEORIA X*

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y por encima de todo ansia seguridad.

### *TEORIA Y*

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y auto control a favor de los objetivos con los que se comprometen.

3. El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidad sino también a buscarla.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

### *Teoría Z*

Consiste en la adaptación de las condiciones estadounidenses de practicas administrativas japonesas selectas.

La teoría Z forma parte de un grupo de teorías gerenciales esta teoría plantea que si consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

1. **La confianza:** Lo que los trabajadores realizan a través de sus actividades, reflejo su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
2. **La sutileza:** El jefe inmediato de acuerdo con las personalidades de sus trabajadores decida quien se acopla con quien y de esta forma organiza sus formas de trabajo.
3. **La intimidad:** El trabajador debe buscar el apoyo del grupo y, que esto se traduzca en relaciones sociales más estrechas.

### **SATISFACCIÓN DE NECESIDADES**

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud

que un comportamiento Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

## **JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW**

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» al nivel superior lo denominó auto actualización, «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

## **Necesidades fisiológicas**

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la salud; dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

## **Necesidades de seguridad y protección**

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden.

Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

## **Necesidades de afiliación y afecto**

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

## **Necesidades de estima**

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La disminución de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

## **Autorrealización o auto actualización**

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y Autorrealización

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

La seguridad está en el penúltimo peldaño de la pirámide de Maslow, es algo muy importante para el trabajador. Después de conseguir un sustento básico, el sueldo, lo siguiente más importante es tener la seguridad relativa de que ese sustento se va a mantener en el tiempo y no pende de un hilo, por ello al lograr satisfacer sus necesidades el trabajador se siente tranquilo, motivado lo cual mejora el rendimiento individual, el nivel de vida del trabajador y la rentabilidad de la empresa

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

<sup>9</sup>La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

---

<sup>9</sup> AYALA Villegas, Sabino. EVALUACION DEL DESEMPEÑO, extraído mayo 2010  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. Se completa la evaluación del personal brindando la debida capacitación al personal.

## 2.2 MARCO LEGAL

La Granja Avícola Matilde Esther es un integrado de PRONACA Procesadora Nacional de Alimentos S.A. Este integrado tiene un convenio firmado el 19 de Febrero del 2003 con el Economista Hugo Torres como representante de PRONACA y el Ing Timoleón Vargas como representante de la Granja Matilde Esther Ver ANEXO 3. Sin embargo para la ejecución de estrategias de mejoramiento técnico tienen una supervisión, lo cual no ocurre con relación al personal, por ello para establecer mejoramiento en talento humano tienen libertad de aplicarse.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Actitud.** Disposición de ánimo manifestada exteriormente, está influenciada por la motivación y depende de factores internos y externos.

**Aleatoria.**- cambiante o que puede variar constantemente, dependiente de un suceso futuro

**Coaching** .- Es un entrenamiento o aprendizaje buscando alcanzar los objetivos planteados y la felicidad personal

**Calidad.** Es la importancia, cualidades, naturaleza o condiciones de alguna cosa

**Competencias.** Es la capacidad, o la aptitud para demostrar lo mejor que se posee

**Comportamiento.** Conjunto de acciones que llevan a cabo para relacionarse entre sí y con el medio que los rodea.

**Compromiso.** Es una obligación contraída con alguien bajo mutuo acuerdo.

**Constancia.** Desde mi punto de vista constancia es la Perseverancia para conseguir un fin propuesto

**Creatividad.** Son aptitudes y habilidades innatas que tiene una persona para introducir nuevas ideas.

**Dinámica.** Activo, que siempre está en movimiento

**Econométrico.** Quien emplea métodos matemáticos para estudiar las relaciones que aparecen en los fenómenos económicos.

**Esfuerzo.** Pienso que esfuerzo no es solamente emplear fuerza física sino también moral o anímica con la finalidad de obtener una meta

**Estabilidad.** Situación de Permanencia o inmovilidad que dura en el mismo estado por algún tiempo

**Estacionario.** Que no cambia, y si lo hace depende de algunas condiciones específicas

**Estatus.** Jerarquía, forma de vida

**Exento.** Autónomo e independiente de algo o de alguien

**Éxito.** Es el triunfo la superación o el cumplimiento de algún objetivo o meta propuesta

**Granjero.** Persona que cuida de una granja

**Homeóstasis.** Tendencia de los seres vivos a presentar una constancia de condiciones ambientales en su medio interno

**Innovar.** Mejorar alguna actividad utilizando cosas nuevas, buscando rentabilidad o perfeccionamiento

**Involucrarse.** Involucrarse en algo es pasar a formar parte de ello

**Motivación.** Factor psicológico. Consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender hacia ciertos fines.

**Optimizar.** Buscar que el rendimiento de algo o alguien llegue al máximo valor.

**PH.** Magnitud que expresa el grado de acidez

**Peldaño.** Cada uno de los niveles que la persona o empresa tiene que avanzar para llegar a la obtención de un fin

**Performance.** Marca record, máxima capacidad que se busca al producir algo

**Productividad.** Es el beneficio que ha producido un trabajo

**Proveedor.** Persona o empresa que abastece de materia prima, productos o servicio a otra con la propósito de mejorar su trabajo

**Rentabilidad.** Beneficio producido por alguien luego de realizar un trabajo

**Riesgo.** Contingencia o posibilidad de que suceda un daño, desgracia o contratiempo, dentro de un proceso que se lleva a cabo

**Salvaguarda.** Garantía que las actividades continuarán con normalidad

**Shock.** Estado de ánimo que demuestra malestar producido por alguna circunstancia considerada fuera de lo normal.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La productividad avícola se ve influenciada por la falta de motivación y por el mal clima laboral

### **2.4.2. Hipótesis Particulares**

- ✓ El clima laboral afecta en la optimización del desempeño y metas de la avícola
- ✓ La insatisfacción de necesidades y la falta de responsabilidad afecta en la optimización del desempeño de la avícola

- ✓ La optimización de las labores diarias se ven afectadas por la falta de responsabilidad, insatisfacción de necesidades y rotación de personal
- ✓ La optimización de las labores diarias se ven afectadas en un 75% por la falta de comunicación eficaz

### 2.4.3. Declaración de Variables

**Cuadro 2.** Variables de la Investigación

<b>VARIABLES</b>		
<b>DEPENDIENTE X</b>	<b>INDEPENDIENTE Y</b>	<b>EMPIRICAS</b>
La productividad avícola	Motivación Clima laboral	Vex Productividad Vey Motivación Vey2 Clima laboral
Optimización del desempeño metas de la avícola	El clima laboral	Vex Desempeño Vey Metas
Optimización del desempeño	El clima laboral responsabilidad	Vex Desempeño Vey Clima laboral Vey2 Responsabilidad
Optimización de las labores diarias	Falta de responsabilidad, Insatisfacción de necesidades Rotación de personal	Vex Optimización de las labores diarias Vey1 Falta de responsabilidad Vey2 Insatisfacción de necesidades Vey3 Rotación de personal
Optimización de las labores diarias	falta de comunicación eficaz	Vex optimización de las labores diarias Vey Comunicación eficaz

Fuente Matriz de la Investigación

## 2.4.4. Operacionalización de las Variables

**Cuadro 3. Variables e Indicadores**

<b>EMPIRICAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Vex productividad Vey motivación Vey2 climalaboral	Nivel de productividad
Vex Desempeño Vey metas	Nivel de rentabilidad Cumplimiento de objetivos
Vex Desempeño Vey Clima laboral Vey2 Responsabilidad	Nivel de productividad Nivel de aceptación
Vex Optimización de las labores diarias Vey1 Falta de responsabilidad Vey2 Insatisfacción de necesidades Vey3 Rotación de personal	Cumplimiento de objetivos Sueldos Renuncias, Despidos
Vex Optimización de las labores diarias Vey Comunicación eficaz	Tipos de comunicación

Fuente Matriz de la Investigación

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### Diseño

El diseño de nuestra investigación será de tipo no experimental, porque no afectaremos de manera intencional a ninguna variable que hemos considerado en el planteamiento de nuestras hipótesis como publicidad, recursos económicos, tiempo, asesoramiento profesional. Además será de tipo transversal el cuestionario que aplicaremos se lo ejecutará en un solo momento en el tiempo.

##### Modalidad de la Investigación

Los tipos de investigación que se aplicará en nuestro proyecto son:

**Aplicada:** Porque busca utilizar conocimientos adquiridos en la aplicación de herramientas tecnológicas como es el diseño de sitios web

**Histórica,** por estudiar los diferentes motivos por los cuales no se invierte en publicidad desde la creación de la granja, así llegaremos a una investigación

**Longitudinal**, donde obtendremos resultados a largo plazo.

**Documental** porque analiza la información soporte del marco teórico

**Correlacional**: para medir el grado de asociación entre las variables presentes en esta investigación, mediante herramientas estadísticas de correlación.

**Descriptiva** para conocer las causas por qué no se invierte en publicidad y las características de ubicación de la granja, basados en la observación de recolección de datos, para así poder combinar ciertos criterios de clasificación que nos ayude a ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el estudio de nuestro problema.

**Explicativo**: Explicando el comportamiento de las variables usando una metodología cuantitativa, estudiando cada caso del cómo y el por qué de las causantes de la no inversión en publicidad comparando las variables entre sí

**De campo**: realizando una investigación directa en los predios de la granja avícola Matilde Esther, a través de las encuestas planteadas.

Como nuestra investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, también se definirá como **mixta**.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

En la investigación las personas objeto de estudio serán granjeros, trabajadores agrícolas y administradores de la Granja Matilde Esther.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

Nuestra población a tomar en cuenta para el análisis de los factores que inciden en el mal clima laboral en la Granja Avícola Matilde Esther del cantón Chillanes, provincia de Bolívar, son 2 administrativos, 4 empleados de granja, 1 de servicios y 16 agrícolas, en total 23 personas

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Se trabajó con un muestreo probabilístico en el cual cada uno de los elementos de la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado para la muestra.

Aplicamos muestreo estratificado en donde los trabajadores de los estratos tienen características y perfiles muy parecidos, pero estas características y perfiles difieren de un estrato a otro.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

**Población Finita-** No se aplicará la fórmula para encontrar la muestra, tomando en cuenta que el universo es pequeño, la investigación se aplicará a las 23 personas que conforman la población total de estudio

### **3.2.5 Proceso de selección**

Para la selección de la muestra se tomarán a los empleados y trabajadores agrícolas de la granja, se realizará entrevistas y encuestas según sea el caso. Se considera una población finita

### 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

#### 3.3.1 Métodos teóricos

Para el cumplimiento de las tareas se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **Analítico-sintético:** Porque manejamos criterios considerando cada uno de los motivos, los cuales fueron clasificados, para conocer su principal origen y llegar a una conclusión.
- **El método inductivo** que nos permitirá conocer el comportamiento individual y luego analizar la manera de actuar en grupo de todo el personal que labora en la granja
- **El método deductivo** porque iniciamos analizando teorías generales como las necesidades de Maslow, El cuadro de mando integral, Estructuras Orgánicas, para luego analizar el comportamiento individual. Llevándonos al método hipotético-deductivo donde partiremos de nuestras hipótesis para luego comprobarlas
- **Hipotético-deductivo:** tomando las hipótesis planteadas basadas en los objetivos, llegamos a obtener nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez serán sometidas a verificación.

### **3.3.2 Métodos Empíricos**

Iniciaremos con la observación como primer paso en toda investigación, esta observación será de tipo personal – directa para conocer el tipo de relaciones interpersonales existentes entre los trabajadores, personal administrativo y agrícola

La encuesta usando como instrumento el cuestionario que contiene preguntas de tipo cerrado, para identificar los criterios de los empleados y trabajadores de la granja, en cuanto a los motivos del mal clima laboral y los efectos que éstos provocan; cuyos resultados nos permitirá tabular la información para probar las hipótesis planteadas.

Al diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario tomaremos en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para así lograr un resultado eficaz.

Se aplicará una entrevista de tipo personal al administrador de la granja para recoger datos relevantes que servirán para comprobar hipótesis.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para nuestra investigación utilizaremos estadística descriptiva; nos ayudará a determinar cuáles son las situaciones que provocan el mal clima laboral en la granja Matilde Esther. Nos permitirá describir y resumir las observaciones que se hagan sobre nuestro estudio de investigación a partir de nuestra muestra indicada.

### **3.5 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.**

A través de la investigación se espera establecer los motivos por los cuales existe un mal clima laboral en la Granja Avícola Matilde Esther

Mediante las causas encontradas, plantear una hipótesis, luego verificarla y poder determinar la solución más adecuada para brindar un buen clima laboral y de esta manera aumentar la eficacia, eficiencia y productividad humana.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

Actualmente la Granja Matilde Esther cuenta con 4 galpones con capacidad para 15.000 pollos cada uno, para mejorar la producción hay el proyecto elaborado para a futuro hacer un incremento para crecer 150 mil pollos, la granja cuenta con personal administrativo calificado, el equipo avícola instalado es de alta tecnología, pero relacionado al personal no se observa muy buena predisposición al trabajo, se siente un ambiente tenso y poco colaborador, es decir se aprecia el mal clima laboral.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Este proyecto de investigación es un estudio multifactorial en el que se toman en cuenta aspectos o dimensiones sociológicas, psicológicas y económicas, dentro de los cuales interviene el análisis estadístico de las variables que competen a la evaluación del problema de investigación

Se considera pertinente el estudio comparativo de las granjas propias de PRONACA con las granjas pertenecientes a los integrados que por factores de ambiente laboral o tecnológicos los distingue como mejores tanto en producción como en utilidades, existe una variable común entre ellos que es el ser las granjas con conversiones (costos – ventas) más relevantes, en éstos últimos años se puede notar que las granjas como integrados criadores van superándose cada vez más a tal punto que a nivel de resultados se están ubicando en el mismo plano

La Granja Avícola Matilde Esther del Sector San José del Edén del cantón Chillanes tiene información en la Base de Datos del departamento de contabilidad de PRONACA Regional Bucay de los pesos de los lotes de salida de las aves de cada año desde el 2003 año de su creación hasta el 2010.

Para nuestro análisis, estudiaremos cómo ha sido el flujo de los pesos de las granjas propias de PRONACA en comparación con los pesos de los integrados criadores

Tabla 4. Pesos de Granjas Propias e Integrados PRONACA2003-2010

	FarmCode	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total general
1	MAÑAY C	-	-	-	-	-	2,80	2,57	2,74	2,68
2	GUADALUPE	2,62	2,66	2,62	2,57	2,70	2,71	2,62	2,75	2,66
3	MAÑAY J	2,57	2,74	2,50	2,67	2,74	2,63	2,61	2,75	2,66
4	FALAVA	-	-	-	-	-	-	-	2,65	2,65
5	SANTOS	-	-	-	-	-	2,59	2,57	2,72	2,64
6	COSTA 5	2,51	2,68	2,59	2,63	2,64	2,67	2,70	2,73	2,63
7	CASTILLO	-	-	-	-	-	2,75	2,56	2,61	2,63
8	COSTA 4	2,54	2,62	2,57	2,64	2,64	2,70	2,67	2,67	2,63
9	ZAVALA	-	-	-	-	-	2,73	2,54	2,67	2,62
10	ENDARA J	-	-	-	-	-	-	2,64	2,59	2,61
11	FREIRE A	2,47	2,69	2,60	2,56	2,68	2,66	2,56	2,65	2,60
12	CAZCO G	2,63	2,59	2,51	2,61	2,70	2,69	2,52	2,59	2,60
13	ALVAREZ	-	-	-	-	-	2,45	2,52	2,65	2,60
14	AVEAGRO	2,48	2,58	2,62	2,57	2,67	2,61	2,62	2,62	2,59
15	COSTA 3	2,58	2,62	2,55	2,62	2,61	2,56	2,58	2,63	2,59
16	SC4ENG	-	2,74	2,45	2,60	2,65	2,59	2,52	2,60	2,59
17	CABRERA	2,43	2,62	2,44	2,65	2,64	2,58	2,49	2,70	2,58
18	FREIRE I	-	-	-	-	-	-	2,52	2,65	2,58
19	MAÑAY M	-	-	-	-	-	-	2,52	2,64	2,58
20	FCAMPOS	-	-	-	-	-	-	-	2,58	2,58
21	PESANJC	-	-	-	-	-	-	2,47	2,63	2,58
22	AVECHAN	2,53	2,56	2,59	2,61	2,61	2,53	2,56	2,58	2,57
23	AVECOSA	2,47	2,55	2,45	2,60	2,73	2,60	2,54	2,63	2,57
24	VARGAS T	2,48	2,55	2,50	2,52	2,65	2,59	2,54	2,72	2,57
25	COSTA 1	2,49	2,66	2,57	2,53	2,58	2,53	2,54	2,57	2,56
26	COSTA 2	2,55	2,57	2,58	2,60	2,56	2,54	2,49	2,58	2,56
27	ABAD	-	-	-	-	-	2,47	2,45	2,67	2,56
28	ORTEGA J	2,34	2,57	2,48	2,53	2,69	2,64	2,52	2,70	2,56
29	AVEPLATA	2,52	2,57	2,56	2,53	2,62	2,51	2,50	2,65	2,56
30	AVECAMPO	2,54	2,61	2,49	2,57	2,59	2,53	2,50	2,61	2,55
31	SRAFAEL1	-	-	-	2,56	2,59	2,48	2,54	2,58	2,55
32	ROSARIO	2,54	2,54	2,49	2,54	2,53	2,54	2,56	2,63	2,54
33	PEZANTES	2,44	2,49	2,42	2,52	2,68	2,64	2,48	2,57	2,54
34	AVEBUCAY	2,53	2,50	2,51	2,55	2,56	2,54	2,53	2,53	2,53
35	LOPEZ C	-	-	-	-	-	-	2,50	2,55	2,53
36	BRAHMAN	2,48	2,53	2,48	2,50	2,55	2,51	2,50	2,58	2,52
37	INTERAVE	2,30	2,47	2,45	2,57	2,63	2,54	2,50	2,57	2,51
38	TRELLES	-	-	-	-	-	2,36	2,42	2,61	2,51
39	ARTEAGA	2,25	2,58	2,55	2,51	2,60	2,69	2,56	2,35	2,50
40	LEMA S	-	-	-	-	-	-	2,46	2,48	2,47

Fuente: Archivos del departamento de Contabilidad Regional Bucay PRONACA

La tabla muestra los datos de las 40 granjas que han obtenido los mejores pesos durante el periodo 2003 -2010, donde se puede observar que la Granja Avícola Matilde Esther que corresponde a Timoleón Vargas se encuentra en el lugar 24.

De los datos recopilados, pudimos apreciar que las granjas avícolas de PRONACA a pesar que son más antiguas que los integrados no presentan los mejores resultados de producción, se puede analizar que algunos de los integrados presentan pesos superiores.

En los datos de la tabla 3 se puede analizar que la Granja Matilde Esther desde sus inicios hasta el año 2010 tiene pesos que en los primeros años va progresivamente, pero luego existe una baja en la producción, llegando a superar en el año 2010 (Véase gráfico 4, página 48).

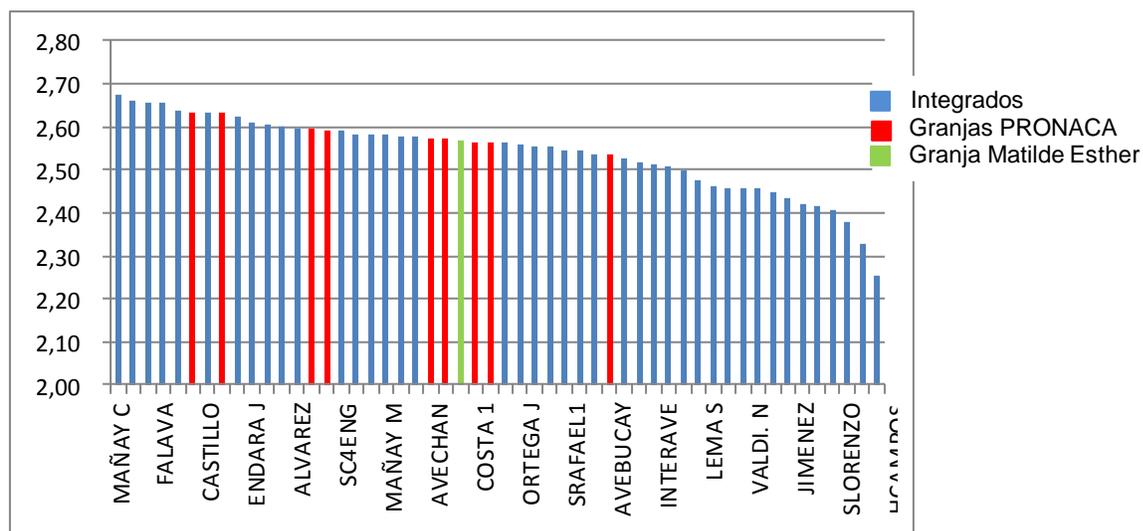


Figura 5. Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA 2003-2010  
Elaborado por Cristina Lluay- Gonzalo Vargas

Tabla 5. Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA . AÑO 2008

N°-	GRANJAS	PESOS
01	MAÑAYC	2,80
02	CASTILLO	2,75
03	ZAVALA	2,73
04	GUADALUPE	2,71
05	COSTA 4	2,70
06	CAZCO G	2,69
07	ARTEAGA	2,69
08	JOSHE	2,68
09	COSTA 5	2,67
10	FREIRE A	2,66
11	PEZANTES	2,64
12	ORTEGA J	2,64
13	MAÑAY J	2,63
14	AVEAGRO	2,61
15	AVECOSA	2,60
16	SC4ENG	2,59
17	SANTOS	2,59
18	VARGAS T	2,59
19	CABRERA	2,58
20	COSTA 3	2,56
21	INTERAVE	2,54

N°-	GRANJAS	PESOS
22	AVEBUCAY	2,54
23	LÓPEZ A	2,54
24	ROSARIO	2,54
25	COSTA 2	2,54
26	COSTA 1	2,53
27	AVECAMPO	2,53
28	AVECHAN	2,53
29	BRAHMAN	2,51
30	AVEPLATA	2,51
31	ESPINOZA	2,49
32	MENDOZA	2,48
33	SRAFAEL1	2,48
34	MATA M	2,47
35	ABAD	2,47
36	ALVAREZ	2,45
37	ORELLANA	2,45
38	VALDI. N	2,43
39	TRELLES	2,36
40	JIMENEZ	2,35
41	PESANTEZ	2,18

Fuente: Archivos departamento de Contabilidad Regional Bucay PRONACA  
Realizado por Gonzalo Vargas Cristina – Lluay

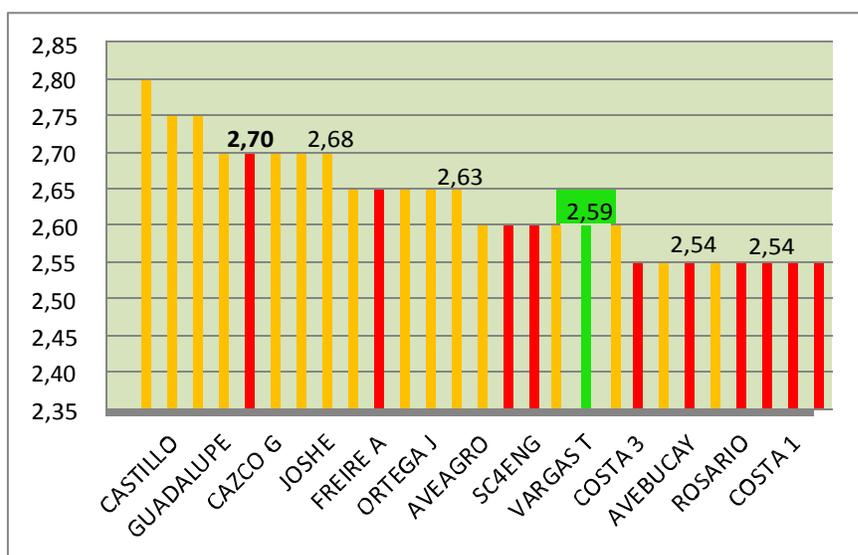


Figura 6. Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA. AÑO 2008

Tabla 6. Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA  
.AÑO 2009

	INTEGRADO	PESO
1	COSTA 5	2,70
2	COSTA 4	2,67
3	ENDARA J	2,64
4	GUADALU	2,62
5	AVEAGRO	2,62
6	MAÑAY J	2,61
7	COSTA 3	2,58
8	SANTOS	2,57
9	MAÑAY C	2,57
10	CASTILLO	2,56
11	ARTEAGA	2,56
12	AVECHAN	2,56
13	ROSARIO	2,56
14	FREIRE A	2,56
15	VALDI. N	2,55
16	SRAFAEL1	2,54
17	ZAVALA	2,54
18	COSTA 1	2,54
19	VARGAST	2,54
20	AVECOSA	2,54
21	AVEBUCAY	2,53
22	ALVAREZ	2,52
23	MAÑAY M	2,52
24	SC4ENG	2,52
25	ORTEGA J	2,52

26	FREIRE I	2,52
27	CAZCO G	2,52
28	INTERAVE	2,50
29	BRAHMAN	2,50
30	AVECAMPO	2,50
31	LOPEZ C	2,50
32	AVEPLATA	2,50
33	CABRERA	2,49
34	COSTA 2	2,49
35	JIMENEZ	2,48
36	HCAMPOS	2,48
37	PEZANTES	2,48
38	PESANJC	2,47
39	LEMA S	2,46
40	ABAD	2,45
41	JAIME J	2,45
42	LÓPEZ A	2,43
43	TRELLES	2,42
44	SLORENZO	2,42
45	MENDOZA	2,40
46	ESPINOZA	2,38
47	MATA M	2,38
48	JOSHE	2,38
49	HCAMPOS	2,19
50	ORELLANA	2,18

Fuente: Archivos departamento de Contabilidad Regional Bucay PRONACA

## PESOS TOTALES DE GRANJAS PROPIAS E INTEGRADOS PRONACA. AÑO 2009

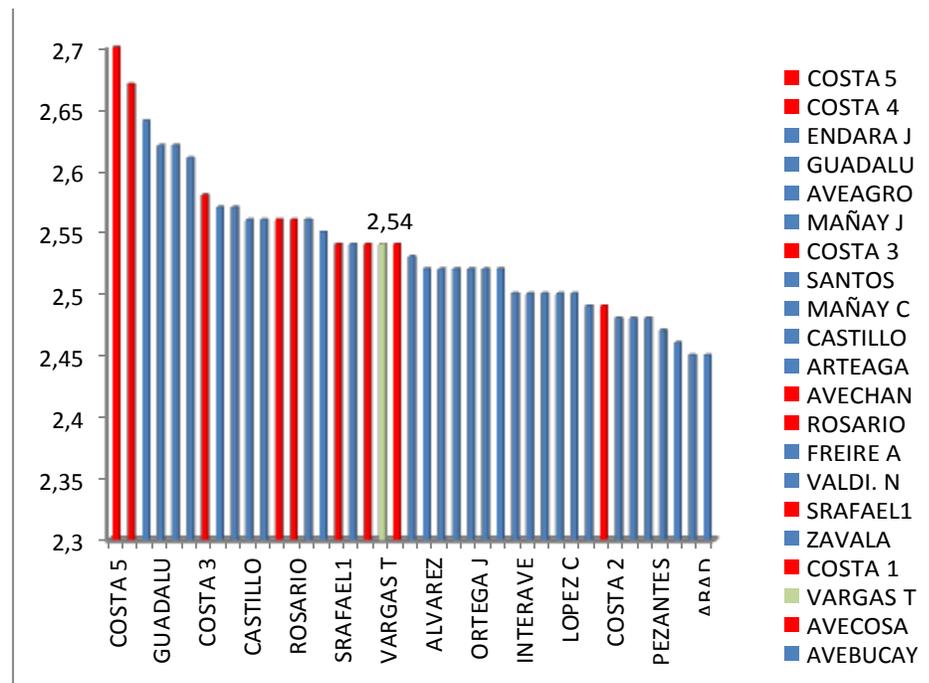


Figura 7. Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA. AÑO 2009  
Realizado por Gonzalo Vargas – Cristina Lluy

Tabla7.Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA.  
AÑO 2010

	GRANJA	PESO
1	MAÑAY J	2,75
2	GUADALU	2,75
3	MAÑAY C	2,74
4	COSTA 5	2,73
5	VARGAST	2,72
6	SANTOS	2,72
7	ORTEGA J	2,70
8	CABRERA	2,70
9	ABAD	2,67
10	COSTA 4	2,67
11	ZAVALA	2,67
12	FALAVA	2,65
13	AVEPLATA	2,65
14	FREIRE I	2,65
15	ALVAREZ	2,65
16	FREIRE A	2,65
17	VALDIVIEZO N	2,64
18	MAÑAY M	2,64
19	PESANTES JC	2,63
20	ROSARIO	2,63
21	COSTA 3	2,63
22	AVECOSA	2,63
23	AVEAGRO	2,62
24	AVECAMPO	2,61
25	TRELLES	2,61

	GRANJA	PESO
26	CASTILLO	2,61
26	SC4ENG	2,60
<b>28</b>	<b>CAZCOG</b>	<b>2,59</b>
29	ENDARA J	2,59
30	BRAHMAN	2,58
31	COSTA 2	2,58
32	SRAFAEL1	2,58
33	FCAMPOS	2,58
34	AVECHAN	2,58
35	COSTA 1	2,57
36	INTERAVE	2,57
37	PEZANTES	2,57
38	LOPEZ C	2,55
39	AVEBUCAY	2,53
40	MENDOZA	2,51
41	LEMA S	2,48
42	ORELLANA	2,42
43	JIMENEZ	2,41
44	SLORENZO	2,39
45	ESPINOZA	2,38
46	ARTEAGA	2,35
47	MATA M	2,34
48	JAIME J	2,33
49	JOSHE	2,33
50	HCAMPOS	2,19

Fuente: Archivos departamento de Contabilidad Regional Bucay PRONACA

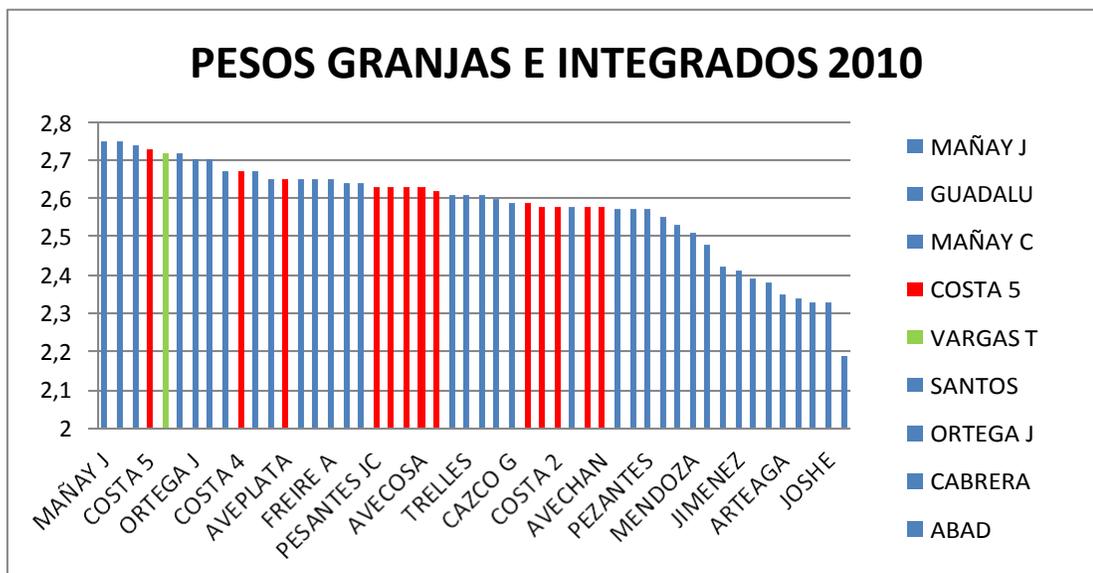


Figura 8. Pesos totales de Granjas Propias e Integrados PRONACA. AÑO 2010  
 Realizado por Gonzalo Vargas – Cristina Lluy

### 4.3 RESULTADOS

Del universo de nuestra investigación los resultados obtenidos de las encuestas se muestran en el siguiente análisis por pregunta:

## 1. Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por:

Tabla 8. Razones por las que cambiarían el trabajo actual

RAZONES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Por mejor sueldo	2	9 %
2	Otro puesto	3	13%
3	No lo haría	18	78%
<b>TOTAL</b>		23	100.%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas



Figura 9. ¿Si pudiera cambiar su trabajo, lo haría?

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 1

En el presente gráfico podemos observar que el 78 % de los encuestados no cambiarían su trabajo, existe una gran brecha con la opción que lo harían por otro puesto, este resultado nos permite comprender que contamos con la mayor parte de empleados a los cuales podemos inculcar el sentimiento de compromiso con la empresa lo cual ayudará a mejorar el rendimiento de los mismos.

## 2. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

Tabla 9. ¿Le gusta su trabajo actual?

CATEGORIA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	No me gusta	3	13%
2	Preferiría otra cosa	8	35%
3	Me gusta mucho	12	52%
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther

Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas

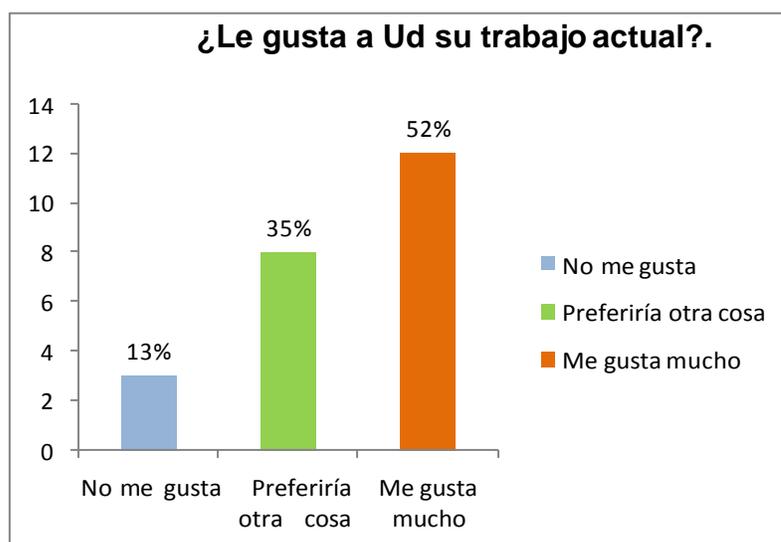


Figura 10. ¿ le gusta a Ud. su trabajo actual?

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 2

En lo relacionado a la pregunta si le gusta el trabajo actual el 52% del personal encuestado le gusta mucho las labores que realizan, mientras que el 48% corresponde a las otras opciones, se aprecia una diferencia no muy amplia por lo que se podría considerar como una situación vulnerable pues se puede presentar el caso que algunos empleados renuncien, porque no se sienten parte de la empresa, se encuentran en ella solo por necesidad económica, esto causaría la desestabilización de la empresa

### 3. La granja brinda a sus trabajadores

Tabla 10. Ambiente que brinda la granja Matilde Esther a sus trabajadores

	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Un ambiente cómodo para trabajar	9	39%
2	Un lugar donde se puede estar a gusto	4	17%
3	Solo un lugar para trabajar	10	44%
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas

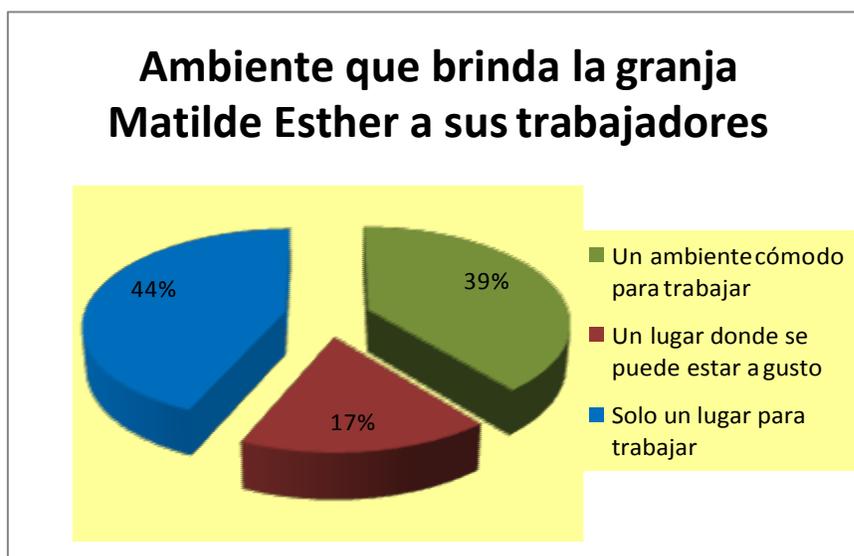


Figura 11. Ambiente que brinda la granja Matilde Esther a sus trabajadores

#### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 3

Con respecto al ambiente que ofrece la granja avícola Matilde Esther, el 44% de los encuestados manifiesta que solo es un lugar para trabajar, el 39% expresa que es un lugar cómodo para trabajar sin embargo se puede estimar que los empleados no se sienten a gusto en el clima laboral donde se desenvuelven. Relacionando las preguntas 2 y 3 se puede decir que a los empleados les gusta mucho el trabajo que realizan en la empresa, pero lo consideran sólo un lugar para trabajar.

#### 4. Mis compañeros son:

Tabla 11. Actitud de los compañeros de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amistosos	10	44%
Irrespetuosos	0	0%
Poco Amistosos	6	26%
Indiferentes	7	30%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas

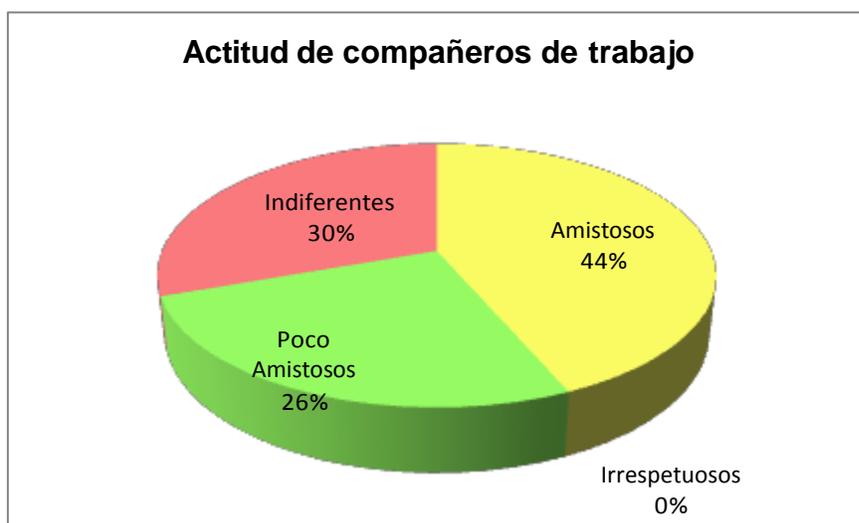


Figura 12. Actitud de los compañeros de trabajo

#### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 4

Según los datos arrojados en la encuesta se aprecia que el 44% de los encuestados respondieron que son amistosos frente a un 30% que consideran que son indiferentes, estos resultados se deben a que los empleados son amistosos dentro del lugar de trabajo pero no toman en cuenta dificultades o necesidades de sus compañeros en su vida personal, de esta manera podemos considerar la falta de comunicación entre ellos

## 5. ¿En su trabajo diario se practican eficazmente las relaciones humanas?

Tabla 12. Práctica de Relaciones humanas en el trabajo

RESPUESTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	10	43%
2	Casi Siempre	0	0%
3	Rara vez	5	22%
4	Nunca	8	35%
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther

Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas

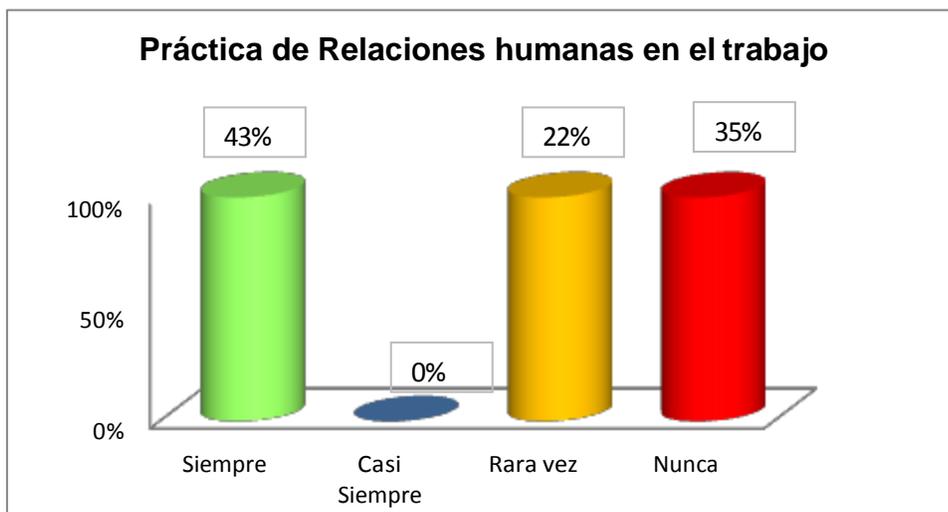


Figura 13. Práctica de Relaciones humanas en el trabajo

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 5

De la encuesta realizada a la población de estudio podemos afirmar que el 43% mencionaron que en el trabajo diario siempre se aplica las relaciones humanas.

Podemos apreciar que más de la mitad de los encuestados no dieron una respuesta positiva en cuanto a la aplicación de relaciones humanas en el trabajo diario esto representa una necesidad de promover la implementación de estrategias con el objetivo de lograr un ambiente agradable de trabajo que permita lograr un personal altamente motivado y competitivo.

## 6. El administrador se preocupa por los problemas, necesidades e intereses del personal que labora en la granja

Tabla 13. Preocupación del administrador por los problemas del personal

RESPUESTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	8	35%
2	Casi Siempre	9	39%
3	Rara vez	6	26%
4	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas

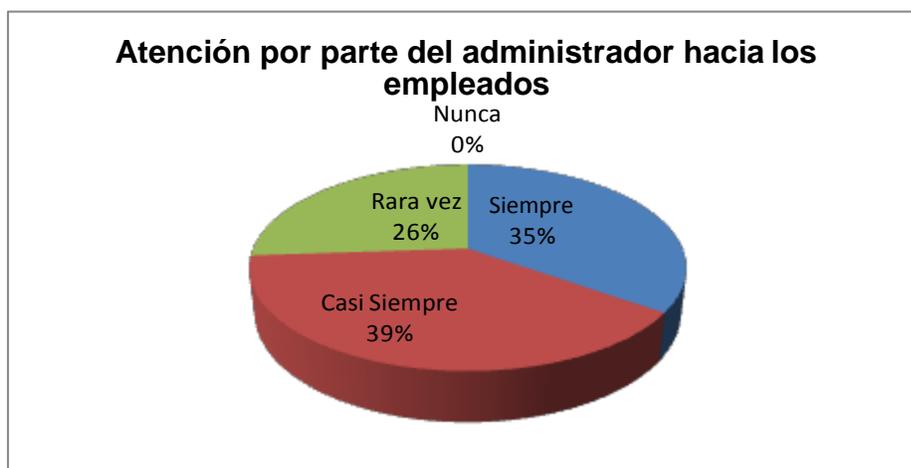


Figura 14. Preocupación del administrador por los problemas del personal

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 6

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada el 39% contestaron que casi siempre el administrador se preocupa por los problemas, necesidades e intereses del personal que labora en la granja. No existe una diferencia elevada con la opción que siempre se preocupa (35%), es decir que el 74% dio una respuesta positiva. Sin embargo existe la cuarta parte de los encuestados que responde rara vez, según los resultados se puede apreciar que el administrador si toma en cuenta la parte personal de los empleados pero no se hace mucho por mejorarlo, debido a que el administrador no radica en el lugar de trabajo porque dedica parte de su tiempo a su familia.

## 7. ¿Acepta Ud. observaciones y sugerencias que le hagan en su trabajo?

Tabla 14. ¿Acepta observaciones y sugerencias en su trabajo?

RESPUESTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	10	43%
2	Casi Siempre	13	57%
2	Rara vez	0	0%
4	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther

Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas



Figura 15. ¿Acepta Ud. observaciones y sugerencias que le hagan en su trabajo

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 7

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada notamos que la mayoría de personas casi siempre acepta observaciones en el trabajo este comportamiento debería ser total porque lo óptimo en una empresa es tener la misma finalidad, adquiriendo de esta manera el compromiso con su trabajo; esto a su vez permitirá el logro de las metas planteadas por la granja.

## 8. En la actitud hacia usted, su supervisor inmediato es:

Tabla 15. Actitud del supervisor inmediato

RESPUESTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Motivador	22	96%
2	Des motivador	0	0%
3	Indiferente	1	4%
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas



Figura 16. Actitud del supervisor inmediato

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA No 8

El 96% de las personas dicen que el administrador es motivador, y en menor proporción el 4% afirma que es indiferente.

Este resultado nos deja como evidencia que el supervisor ha usado la motivación para con sus colaboradores en busca de mejores resultados en cuanto al desarrollo del trabajo, sin embargo por falta de comunicación entre el personal no se ha logrado llegar a la producción deseada.

## 9. . Recibe capacitación periódica de la empresa

Tabla 16. ¿Recibe capacitación periódica de la empresa?

RESPUESTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí	15	65%
2	No	8	35%
<b>TOTAL</b>		23	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas

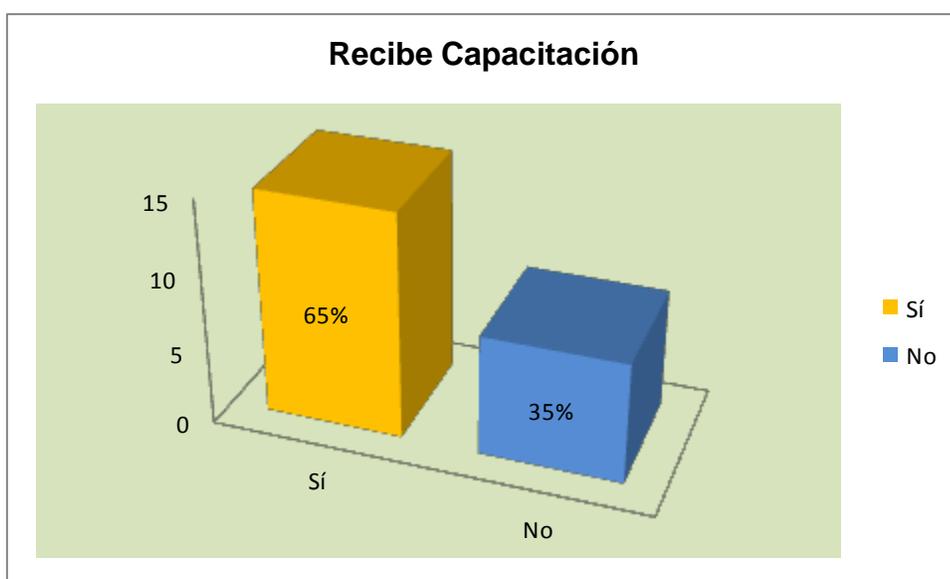


Figura 17. ¿Recibe capacitación periódica de la empresa?

## Si Ud responde SI, en qué área le gustaría ser capacitado

Tabla 17. ¿En qué área desea ser capacitado?

RESPUESTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Uso de medicamento	2	13%
2	Vacunas	2	13%
3	Relaciones Humanas	1	7%
4	Crianza de pollos	10	67%
<b>TOTAL</b>		15	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas



Figura 18. ¿En qué área desea ser capacitado?

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA N° 9

Del grupo de personas encuestadas el 67% respondieron que la empresa si brinda capacitación periódica. Es decir los administradores de la empresa si buscan brindar instrucción para ejecutar sus tareas eficazmente, pero falta preocupación por el manejo de las buenas relaciones humanas

De acuerdo a los datos obtenidos de la población de estudio respecto al área en que le gustaría ser capacitado la mayor parte de empleados desea capacitarse en la crianza de pollos, restando importancia al resto de actividades e incluso a las relaciones humanas lo cual puede ocasionar inconvenientes para el buen desenvolvimiento del trabajo y de los objetivos planteados en la granja

## 10. Considera que la empresa brinda al personal el trato que se merece

Tabla 18. Considera Ud. que la granja brinda a sus trabajadores el trato que se merecen

RESPUESTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí	17	74%
2	No	0	0%
3	Rara vez	6	26%
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Granja Avícola Matilde Esther  
Elaborado por Cristina LLuay y Gonzalo Vargas



Figura 19. Considera Ud. que la granja brinda a sus trabajadores el trato que se merecen

### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA N°- 10

Podemos observar que la mayoría de los encuestados si consideran que la empresa les da el trato que se merece esto representa el 74% Analizando entonces el resultado obtenido podemos darnos cuenta que casi todas las personas se encuentran conformes con el trato que la empresa les ofrece, consideran en su mayoría que el administrador si se preocupa por ellos, pero según la pregunta 3 no consideran un lugar donde se puede estar a gusto, debido a que según los resultados de la pregunta 5 no se practican siempre las relaciones humanas dentro del trabajo, por lo tanto se considera que es necesario plantear estrategias de motivación y comunicación para mejorar las relaciones humanas

## 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.4.1. Hipótesis general.

La hipótesis general de la investigación estaba estipulada en que la productividad avícola se ve influenciada por la falta de motivación y por el mal clima laboral

Para nuestro análisis tomamos dos escenarios, la motivación y el mal clima laboral Según la encuesta realizada al personal administrativo y al personal que labora en la Granja Matilde Esther se aprecia en los resultados que no dejarían su trabajo porque a la mayoría le gusta lo que hace, especialmente a los que trabajan en la crianza de pollos (Ver Figura 20)

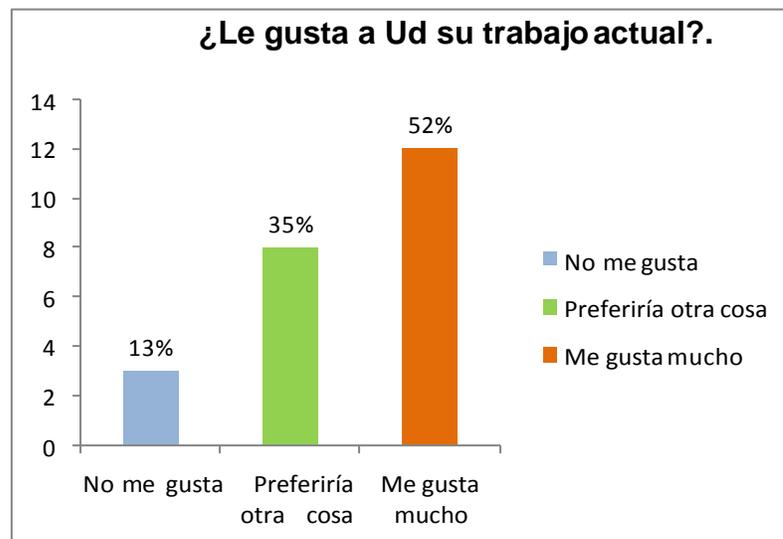


Figura 20. ¿ le gusta a Ud. su trabajo actual?

Según la Figura 21 se puede apreciar que el administrador es una persona muy motivadora con sus empleados.



Figura 21. Actitud del Administrador con sus empleados

Sin embargo al tomar como referencia la Figura 22; se muestra el 44% considera que la granja es solo un lugar para trabajar, es decir no se considera un ambiente cómodo donde puedan estar a gusto por lo que cumplen sus funciones y abandonan la granja sin esperar minutos extras a su horario de trabajo donde se pueda colaborar con alguna labor adicional, de esta manera se cumple la hipótesis general debido a que el administrador puede ser muy motivador pero ellos al no sentirse parte de la granja debido a que el clima laboral en que se desenvuelven es poco agradable

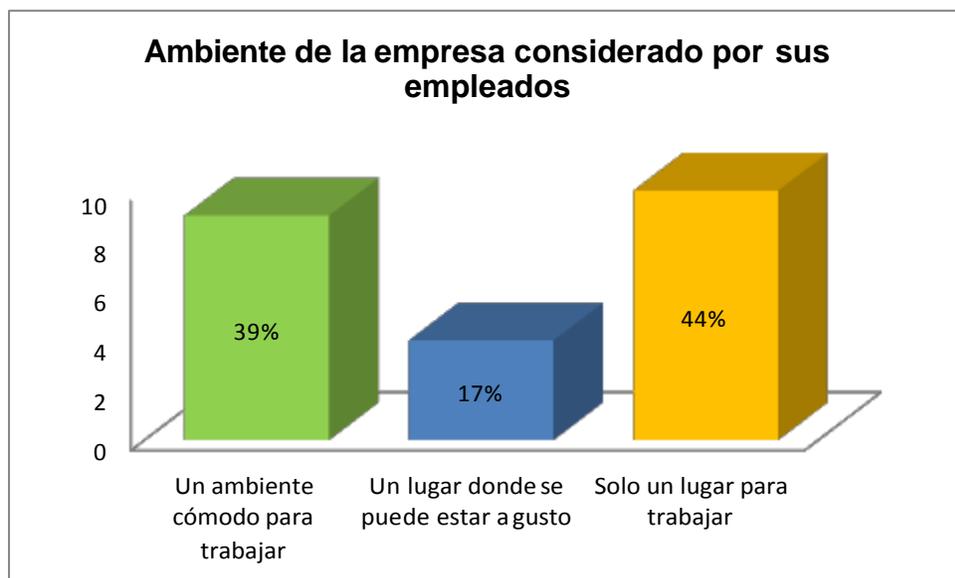


Figura 22. Considera Ud. que la granja brinda a sus trabajadores

#### 4.4.2 Hipótesis Particulares

Para nuestro estudio en las hipótesis nos concentramos en las encuestas realizadas al personal y administradores que laboran en la Granja Avícola Matilde Esther

Uno de los problemas indicados es la insatisfacción de necesidades. En la evaluación obtenida de la encuesta realizada, se puede concluir basándonos en el Figura 23 que el administrador se preocupa por los problemas, necesidades e intereses del personal que labora en la granja, sin embargo los empleados sienten la insatisfacción de necesidades porque el administrador no reside en la granja y en el momento en que tienen una dificultad no se encuentra presente para poder ayudarles, además el administrador se interesa por ellos; pero la vergüenza o la falta de sinceridad hace que oculten sus necesidades por lo cual no pueden ser satisfechas



Figura 23. Preocupación del administrador por los problemas del personal

Otro de los problemas mencionados es el clima laboral, en esto influye directamente la manera de relacionarse con los compañeros de trabajo, según los resultados obtenidos de la población de estudio se puede considerar que son amistosos pero dentro del área de trabajo sin embargo no existe una diferencia considerable con el

resultado indiferentes esto afecta al desempeño personal ya que cuando una persona tiene dificultades en muchas ocasiones no necesita quien solucione sus problemas sino alguien quien le escuche y al ser indiferentes no prestan la confianza necesaria. (Ver Figura 24)

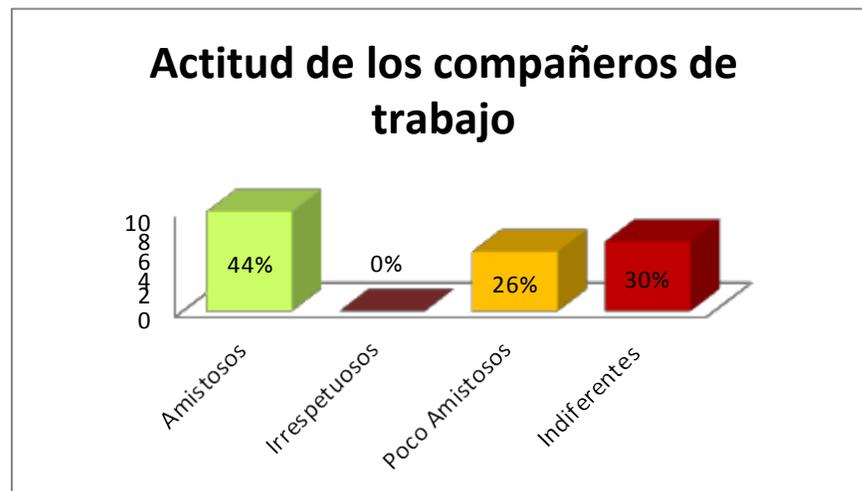


Figura 24. Actitud de los compañeros de trabajo

Con nuestro análisis nos damos cuenta que la mayoría de personas si aceptan observaciones en su trabajo, esto repercute en la optimización de labores pues por falta de responsabilidad realizan de forma incorrecta sus tareas, por lo que es necesario que se realice un feed back (retroalimentación) en las tareas a cumplirse. (Véase Figura 25)



Figura 25. Personas que aceptan observaciones o sugerencias en su trabajo

La falta de comunicación eficaz afecta a las labores diarias, es de conocimiento general que una persona sin dificultades rodeada de amigos no sólo de compañeros rinde de mejor manera en su trabajo, pero si no se usa las relaciones humanas Figura 26 todos los días el trabajo no resulta divertido sino una obligación. La poca práctica de las relaciones humanas se debe a que los compañeros de labores son indiferentes a los asuntos personales lo que repercute en el clima laboral.



Figura 26. Actitud de los compañeros de trabajo

Una vez terminado el proceso de análisis nos hemos dado cuenta que si es necesario hacer uso de tácticas para mejorar el clima laboral en la Granja Matilde Esther, ya que las personas son uno de los activos más importantes con que cuenta una empresa por lo que creemos necesario implementar estrategias de coaching para mejorar, la comunicación, las relaciones humanas y por ende obtener la optimización de labores en la avícola

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

El coaching aparece como una necesidad actual, crítica e ineludible en las empresas, porque se necesita hacer más con menos gente y a la vez estas personas tienen más conocimiento y poder. Ya no basta con ser bueno, es necesario ser cada vez mejor.

Este nuevo escenario hace que los administradores y líderes deban actuar preferentemente como medios para resolver problemas, no como controladores de las órdenes que imparten. El coaching es una herramienta y un enfoque moderno para administrar mejor el desempeño y producir mejoramiento continuo en las personas.

Esta herramienta, aplicada correctamente por personas adecuadamente entrenadas, asegura un proceso de aprendizaje constante a la empresa, favoreciendo el logro de las metas de negocio, así como también el potenciamiento de las competencias individuales y organizacionales. Transformar a los ejecutivos y supervisores en coaches de sus dirigidos es transformar positivamente a la organización, favoreciendo su adaptabilidad, crecimiento y desarrollo. Entrenarlos como coaches es invertir en el único factor de competitividad que hoy hace la diferencia: el manejo de las personas, su desarrollo y potenciamiento.

#### **5.1 TEMA.**

Implementación de Estrategias de Coaching para mejorar el clima laboral en la Granja Avícola Matilde Esther del cantón Chillanes.

## 5.2 JUSTIFICACION

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes, Con frecuencia nos enteramos de la existencia de modelos, análisis y técnicas para ayudar a las empresas a mejorar sus procedimientos y los resultados que están teniendo, es por esto que se considera conveniente que un administrador debe conocer las maneras positivas de motivar a sus empleados, lo cual lleve a mejorar el desempeño personal y la productividad en la empresa.

Según expertos en el tema, el Coaching es un excelente recurso a implementar dentro de las organizaciones en tiempos de crisis, sobre todo en días como los que corren, en donde el panorama financiero mundial no suele ser muy auspicioso.

El punto de partida es encontrar los puntos de vistas que motiven y alternativas que permitan alcanzar los objetivos. En épocas como éstas, las empresas suelen bajar los costos, sin embargo, es un momento ideal para que los trabajadores no se desmotiven con la conciencia de la realidad, que es el mensaje que reciben diariamente de todos los medios de comunicación de la crisis imperante a nivel mundial.

Ante esto, es necesario que las empresas cambien la visión acerca de la capacitación, y la miren como una inversión que necesita hacerse especialmente en los momentos difíciles.

Luego de la encuesta realizada al personal que labora en la Granja Avícola Matilde Esther los resultados nos dan a conocer que el ambiente laboral en que se desenvuelven los empleados no es el más óptimo, ya que no practican diariamente las relaciones humanas, además consideran que el administrador es motivador sin embargo que no se preocupa en su totalidad por las necesidades y dificultades de sus

empleados; existe un porcentaje considerable que no siempre aceptan observaciones, a esto se suma la falta de comunicación eficaz lo cual dificulta la realización efectiva de las tareas.

Se puede apreciar que es necesario aplicar estrategias de motivación para mejorar el clima laboral con la finalidad de lograr el máximo desempeño del personal.

Por lo que se plantea como solución a estos problemas implementar estrategias de coaching por ser un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición a grupos de personas y comprende un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

Se proponen estrategias de coaching porque es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas a un supervisor y a un individuo; o como en nuestro caso entre un superior y su equipo de trabajo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

COACHING es un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

Un sistema de unión de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

Un enfoque diferente que hace de la obligación hacia el trabajo, como un entrenamiento, alegría y desarrollo.

#### **¿Cuándo dar Coaching?**

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo. El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

#### **¿Cómo funciona el Coaching?**

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos.

De parte del coachee (empleado): El compromiso de un resultado extra-ordinario, la

honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach (líder): El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de las propias opiniones del coachee, y de las opiniones que traiga en su relato.

También el coach sabe que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en sus colaboradores y se focalizará en sus resultados.

A veces los empleados trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que nuestros días buenos nos permitan.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquéllas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

## **Coaching en las organizaciones**

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

### **Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:**

- Facilita a que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma periódica.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo

mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una historia que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

El coaching por su parte, apunta a cuatro puntos esenciales dentro del funcionamiento de toda empresa, debido a que la mayoría de las disfunciones se producen a nivel personal y no de gestión.

### **Nivelación de metas**

Se ha de asegurar que toda la organización las comparta. En ocasiones las propias metas generan conflictos.

### **Ser felices**

En todas las empresas se puede ser más efectivo y estar más satisfecho cuando esto sucede, pierden su oportunidad de ser felices. Pero la satisfacción profesional se resiente no sólo con una exagerada obsesión por las metas; también las emociones negativas, la fatiga física y psíquica.

## **Efectividad de las personas**

El modelo líderes-seguidores podrían estar en algún caso restando, y no sumando, efectividad colectiva. Los expertos sostienen que la mejora de resultados pasa por un mayor protagonismo de los trabajadores.

Impulsar el auto liderazgo de todos tras las metas compartidas, y no insistir en una elitización de los directivos, que recuerda más a la era industrial y menos a la denominada era del conocimiento y la innovación. A estas conclusiones y a otras, cuando sean pertinentes, se podría llegar tal vez mejor con ayuda de un experto coach empresarial, que orientara la reflexión y guiara las inferencias.

## **Organización funcional**

La organización funcional debe conciliar coyunturas, intereses o compromisos propios del Comité de Dirección, a veces difíciles de explicar, con los deseados esfuerzos de las personas.

La sinergia organizacional, la innovación, el alineamiento de esfuerzos, la perspectiva sistémica o la contribución de las partes al todo, son sin duda inquietudes constantes de los ejecutivos, pero no siempre se ven favorecidas por las decisiones adoptadas.

## Diferencias entre liderazgo tradicional y coaching

Tabla 19. Diferencias entre liderazgo tradicional y coaching

	<b>LIDERAZGO TRDCIONAL</b>	<b>LIDERAZGO COACHING</b>
VISION DEL LIDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACION	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELLECION DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPÑAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General de la propuesta**

Presentar estrategias de coaching para explotar y desbloquear el potencial de los empleados de la granja para maximizar su desempeño, sin limitarlos ni dejar por un lado su opinión y poder de razonamiento, estimularlos para que descubran por ellos mismos y actúen, bajo premisas bien definidas de antemano, sin proporcionar todas las respuestas, ayudarles a que encuentren sus propias soluciones y logren el perfeccionamiento de las habilidades personales.

### **5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta**

- Capacitar, motivar y desarrollar las habilidades del personal, pretendiendo concordar las expectativas de los individuos con los objetivos y necesidades de la granja
- Valorizar las competencias individuales de cada integrante de un equipo integrándolas en un desarrollo armónico para que el éxito de cada uno, sea el éxito del equipo
- Promover el auto descubrimiento, la transmisión de conocimientos y habilidades, el poder ofrecer ayuda objetiva y no directiva
- Estimular la comunicación, la delegación de responsabilidad y tareas desafiantes.
- Lograr un clima organizacional adecuado para lograr la eficacia del personal de la granja.

## 5.5 UBICACIÓN

La presente propuesta está diseñada para implementarla en la Granja Avícola Matilde Esther ubicada en

PAIS: Ecuador  
PROVINCIA: Bolívar  
CANTÓN: Chillanes  
PARROQUIA: San José del Tambo  
Sector: San José del Edén  
INFRAESTRUCTURA: Propia  
RAZÓN SOCIAL: Héctor Timoleón Vargas Sánchez

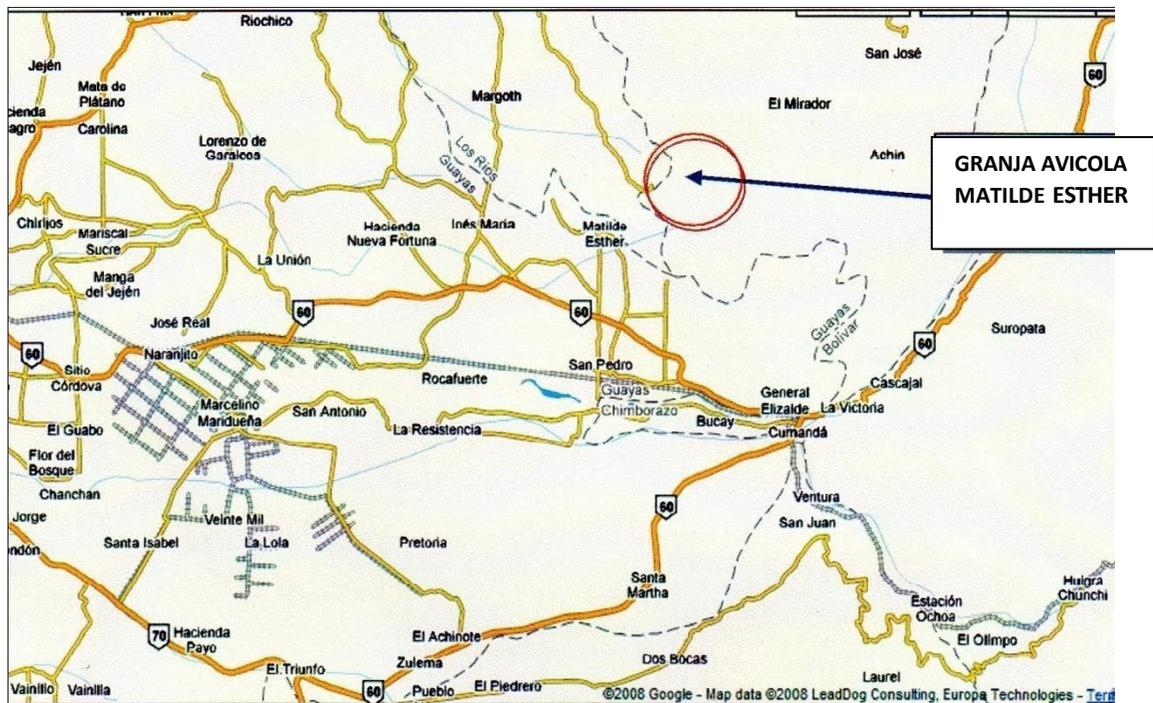


Figura 27. Mapa de ubicación de la Granja Matilde Esther  
Fuente Google Map

## LOGOTIPO DE LA EMPRESA



# GRANJA AVICOLA MATILDE ESTHER

## INTEGRACIÓN PRONACA

Dir. Bucay, Rcto. Matilde Esther, telef: 04-2727901 cel. 082774232

Figura 28. Logotipo de la Granja avícola Matilde Esther

## LA EMPRESA

### Misión, Visión y Valores de la empresa

#### VISION

Ser una empresa líder en el sector de agroindustria de la zona de Matilde Esther y ser uno de los principales proveedores de PRONACA, desarrollando proceso de cría con altos niveles de calidad.

#### MISION

Producir un producto de calidad para así generar divisas para el país y empleo para los habitantes de la zona, obteniendo rentabilidad para sus propietarios e impuestos para el país.

#### VALORES DE LA EMPRESA

**Honestidad.-** Ofrecer un producto de excelente calidad al beneficio de la empresa y los consumidores

**Puntualidad.-** cumplir cabalmente los pedidos del cliente

**Disciplina.-** Esta conducta está orientada a trabajar en orden

**Responsabilidad.-** Buscar satisfacer la real necesidad del cliente

**Liderazgo.-** Ser líder en la producción, ofreciendo un producto de calidad a precios competitivos.

## ORGANIGRAMA EMPRESARIAL DE LA GRANJA MATILDE ESTHER

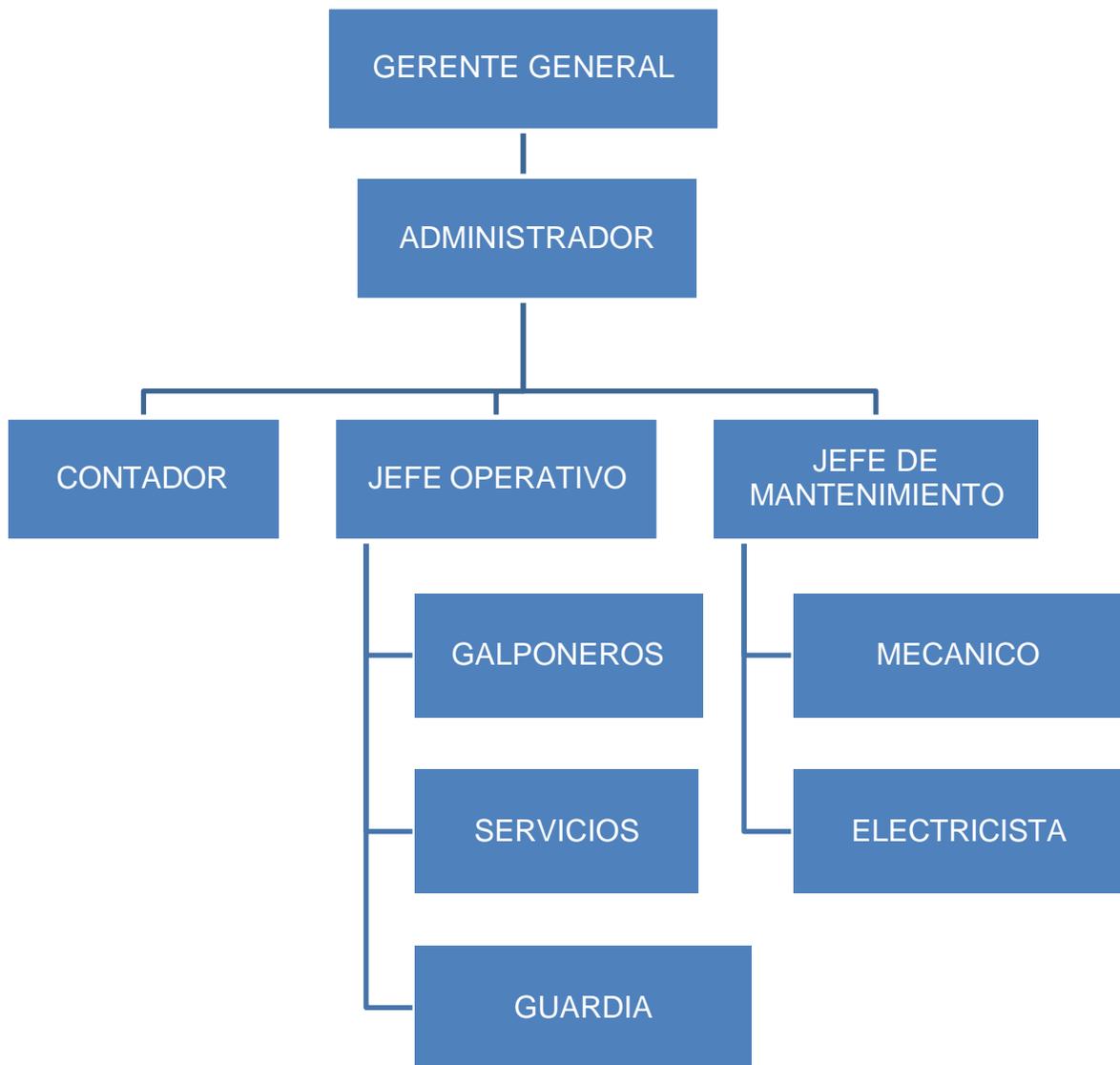


Figura 29. Organigrama Empresarial de la Granja Matilde Esther

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA GRANJA MATILDE ESTHER

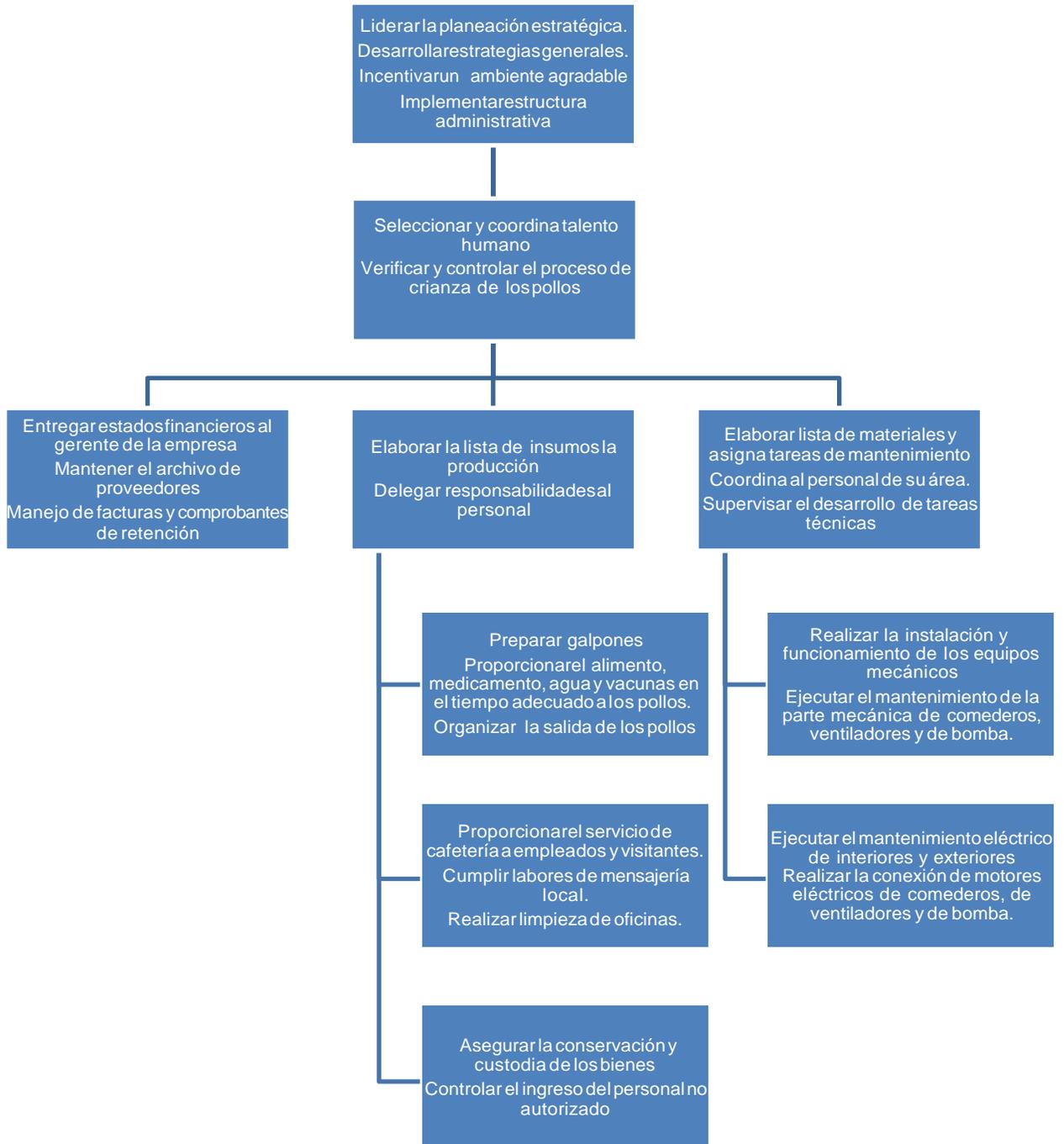


Figura 30. Organigrama Empresarial de la Granja Matilde Esther

## MANUAL DE FUNCIONES

**NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL**

**TIPO DE CARGO: ADMINISTRATIVO**

**EXPERIENCIA: No necesita es el propietario**

**SUELDO: \$ 1500 más beneficios de ley**

**ESTUDIOS: Superiores**

**SEXO: Masculino**

---

---

### FUNCIONES:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Incentivar un ambiente agradable en el que las personas puedan lograr las metas de la empresa con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

### RESPONSABILIDADES

- Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz.
- Planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
- Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Autoriza cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Dar aprobación a cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.

**NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR**  
**TIPO DE CARGO: ADMINISTRATIVO**  
**EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares**  
**SUELDO: \$ 1500 más beneficios de ley**  
**ESTUDIOS: Veterinario o Ing. Agrónomo**  
**EDAD: Más de 28 años**  
**SEXO: Masculino**

---

---

### **FUNCIONES**

- Seleccionar el personal
- Coordinar las actividades del personal
- Verificar las reglas para la crianza de los pollos
- Controlar que se provea alimento medicamento, vacunas, agua
- Realizar reuniones periódicas para realizar la respectiva evaluación del personal y dar a conocer cambios o nuevas técnicas para el buen manejo de cada área

### **RESPONSABILIDADES**

- Verifica el cumplimiento de las actividades a cada una de las personas bajo su mando
- Tiene en orden los implementos de uso en la granja avícola
- Mantiene un control de alimento, vacunas, medicamentos y peso
- Controla que los pollos estén en buen estado de salud y crecimiento
- Informa a la empresa PRONACA sobre el estado sanitario y de peso semanalmente
- Coordina fechas de ingreso y salida de pollos

**NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR**

**TIPO DE CARGO: ADMINISTRATIVO**

**EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares**

**SUELDO: \$ 700 más beneficios de ley**

**ESTUDIOS: C.P.A.**

**EDAD: Más de 25 años**

**SEXO: Indistinto**

---

---

**FUNCIONES:**

- Entregar estados financieros al gerente de la empresa
- Mantener el archivo de proveedores
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Manejar de facturas y comprobantes de retención.
- Crear carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado
- Realizar los roles de pago.

**RESPONSABILIDADES**

- Archiva facturas secuenciales
- Controla de los respaldos.
- Actualiza continua de los archivos.
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE OPERATIVO**

<b>TIPO DE CARGO:</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Mínimo 3 años en cargos similares</b>
<b>SUELDO:</b>	<b>\$ 500 más beneficios de ley</b>
<b>ESTUDIOS:</b>	<b>Secundarios</b>
<b>EDAD:</b>	<b>Más de 24 años</b>
<b>SEXO:</b>	<b>Masculino</b>

---

---

**FUNCIONES:**

- Elaborar la lista de insumos para la producción.
- Delegar responsabilidades al personal que va a llevar a cabo las actividades en la granja.

**RESPONSABILIDADES**

- Realiza y supervisa todo el proceso de la cría del lote de producción
- Revisa los materiales cuando llegan a la granja
- Realiza cualquier otra actividad solicitada por la Gerencia General.
- Supervisa la realización de actividades encomendadas al personal a su cargo
- Es responsable de la relación directa con los granjeros y técnicos

## **NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO**

<b>TIPO DE CARGO:</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Mínimo 3 años en cargos similares</b>
<b>SUELDO:</b>	<b>\$ 500 más beneficios de ley</b>
<b>ESTUDIOS:</b>	<b>Secundarios</b>
<b>EDAD:</b>	<b>Más de 24 años</b>
<b>SEXO:</b>	<b>Masculino</b>

---

---

## **FUNCIONES:**

- Planifica materiales y asigna tareas de mantenimiento
- Coordina al personal que va a llevar a cabo las actividades técnicas en la granja.
- Supervisar el desarrollo correcto de tareas técnicas

## **RESPONSABILIDADES**

- Es responsable de realizar y supervisar todo el equipo técnico que se usa en el proceso de crianza del lote de producción
- Revisa el estado y destino de los materiales que llegan a la granja
- Supervisa la realización de actividades encomendadas al personal a su cargo
- Es responsable de la relación directa con los técnicos, granjeros y administradores
- Realiza cualquier actividad solicitada por la Gerencia General.

**NOMBRE DEL CARGO: GALPONERO**

<b>TIPO DE CARGO:</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Mínimo 6 meses</b>
<b>SUELDO:</b>	<b>\$ 264 más beneficios de ley</b>
<b>ESTUDIOS:</b>	<b>Primarios o secundarios</b>
<b>EDAD:</b>	<b>18 años mínimos</b>
<b>SEXO:</b>	<b>Masculino</b>

---

---

**FUNCIONES:**

- Preparar galpones para el recibimiento de pollitos
- Proporcionar el alimento, medicamento, agua y vacunas en el tiempo adecuado a los pollos.
- Informar al jefe inmediato sobre el estado sanitario de los pollos
- Organizar la salida de los pollos para el envío a la procesadora

**RESPONSABILIDADES**

- Informa al jefe operativo o al administrador sobre el desarrollo del proceso de crianza
- Comunica al administrador inconvenientes o fallas que se susciten en el proceso de producción
- Abastecimiento del alimento, y vacunas
- Participa al jefe inmediato sobre el peso semanal de los pollos
- Brinda apoyo a bodega en la recepción de productos
- Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE SERVICIOS**

**TIPO DE CARGO:** OPERATIVO  
**EXPERIENCIA:** Mínimo 1 años en cargos similares  
**SUELDO:** \$ 264 más beneficios de ley  
**ESTUDIOS:** Primarios  
**EDAD:** Más de 20 años  
**SEXO:** Indiferente

---

**FUNCIONES:**

- Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.
- Cumplir labores de mensajería local.
- Realizar limpieza de oficinas.

**RESPONSABILIDADES**

- Mantiene la limpieza de oficinas y sus alrededores.
- Prepara el café y las demás bebidas.
- Brinda apoyo a bodega en la recepción de productos
- Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**NOMBRE DEL CARGO: GUARDIA**

<b>TIPO DE CARGO:</b>	<b>SEGURIDAD</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Mínimo 1 años en cargos similares</b>
<b>SUELDO:</b>	<b>\$ 264 más beneficios de ley</b>
<b>ESTUDIOS:</b>	<b>Secundarios</b>
<b>EDAD:</b>	<b>Más de 20 años</b>
<b>SEXO:</b>	<b>Masculino</b>

---

---

**FUNCIONES:**

- Proteger a las personas y asegurar la conservación y custodia de los bienes
- Mantener y restablecer el orden y la seguridad del personal e instalaciones de la granja
- Controlar el ingreso del personal no autorizado a las instalaciones de la granja

**RESPONSABILIDADES**

- Informa al administrador sobre hechos o sucesos que afecte la seguridad de la granja
- Informa al personal operativo sobre medidas legales y de protección recomendadas por el Gerente y administrador
- Autoriza el ingreso de personal no autorizado a las instalaciones de la granja
- Lleva la bitácora de visitas.

## **NOMBRE DEL CARGO: MECANICO**

<b>TIPO DE CARGO:</b>	<b>TÉCNICO</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Mínimo 3 años en cargos similares</b>
<b>SUEDO:</b>	<b>\$ 350 más beneficios de ley</b>
<b>ESTUDIOS:</b>	<b>Superior</b>
<b>EDAD:</b>	<b>Más de 25 años</b>
<b>SEXO:</b>	<b>Masculino</b>

---

---

## **FUNCIONES:**

- Realizar la instalación y funcionamiento de los equipos mecánicos instalados en la granja.
- Brindar atención y asesoría en temas de riesgo a granjeros.
- Realizar el mantenimiento de la parte mecánica de comederos, ventiladores y de bomba.

## **RESPONSABILIDADES**

- Verifica del correcto funcionamiento del sistema mecánico
- Entrega de facturas, y materiales
- Ejecuta mantenimiento de las instalaciones mecánicas de la empresa.
- Apoyo en temas relacionados a su labor.
- Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

**NOMBRE DEL CARGO: ELECTRICO**

<b>TIPO DE CARGO:</b>	<b>ELECTRICISTA</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Mínimo 4 años en cargos similares</b>
<b>SUEDO:</b>	<b>\$ 400 más beneficios de ley</b>
<b>ESTUDIOS:</b>	<b>Superiores</b>
<b>EDAD:</b>	<b>Más de 25 años</b>
<b>SEXO:</b>	<b>Masculino</b>

---

---

**FUNCIONES:**

- Realizar la instalación y funcionamiento de los equipos eléctricos instalados en la granja.
- Ejecutar el mantenimiento eléctrico de interiores y exteriores
- Realizar la conexión de motores eléctricos de comederos, de ventiladores y de bomba.

**RESPONSABILIDADES**

- Verifica el correcto funcionamiento del sistema eléctrico.
- Mantenimiento de las instalaciones eléctricas de la empresa.
- Apoyo en temas eléctricos básicos.
- Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Tabla 20.FODA

## **ASPECTOS TECNOLOGICOS DE LA EMPRESA**

La granja está construida en un lugar donde hay aire en movimiento. El mercado exige productos que generen mayor rentabilidad, para ello contamos con un equipo profesional que respalda el manejo y crianza del pollo de engorde en todas sus etapas y aspectos

### **POLLITOS RECIÉN NACIDOS CONOCIDOS EN PRONACA COMO POLLITOS BB**

Es de gran importancia comenzar la crianza de aves con buenas medidas sanitarias y con pollitos de gran calidad. Los pollitos deben tener un tamaño uniforme, activo y ojos brillantes. Las patas cubiertas por piel brillante y lustrosa que indica el vigor híbrido, debe ser tratado con cuidado y responsabilidad la misma que se obtiene al re direccionar los compromisos con los objetivos de la empresa.

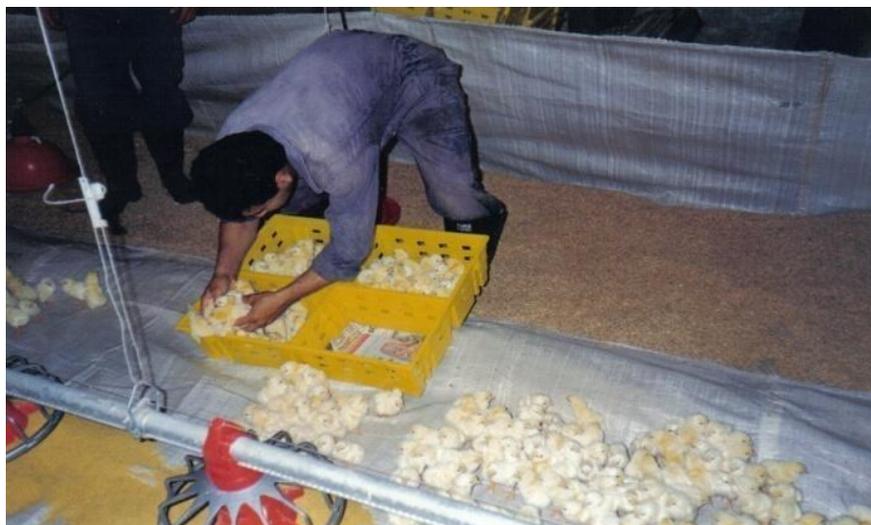


Figura 31. Recepción de pollos bb en la Granja Matilde Esther

Es importante la distribución tanto de bebederos, comederos, ventiladores y la criadora para que las aves tengan acceso fácil al agua, alimento, calor o aire según se requiera. Para preservar la calidad de las camas se evitará desperdiciar el agua controlando que

los bebederos funcionen bien, para estos controles es indispensable la atención y la buena comunicación entre el personal para obtener buenos resultados de producción

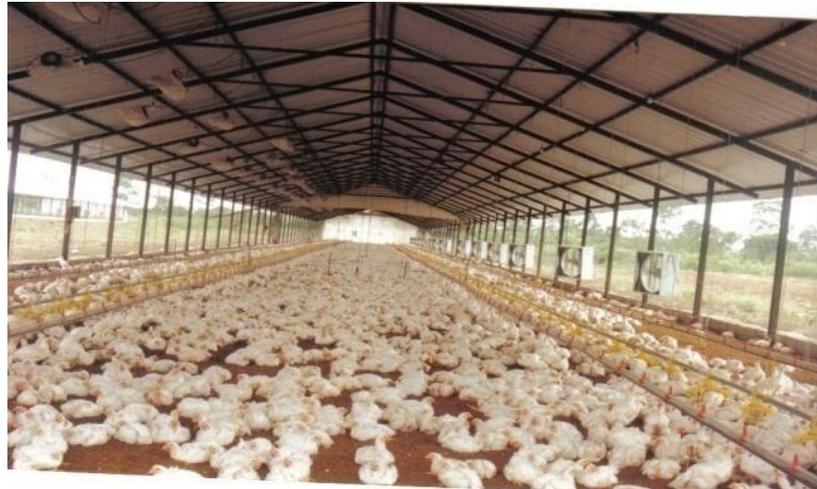


Figura32. Galpón de crecimiento de aves

**LA CRIADORA** es la fuente de calor artificial, los pollos bb son susceptibles a las bajas temperaturas, especialmente en los primeros días de vida, por lo tanto utilizar criador es necesario para asegurar su ambiente pero la persona encargada de su vigilancia debe estar pendiente de la alimentación de gas

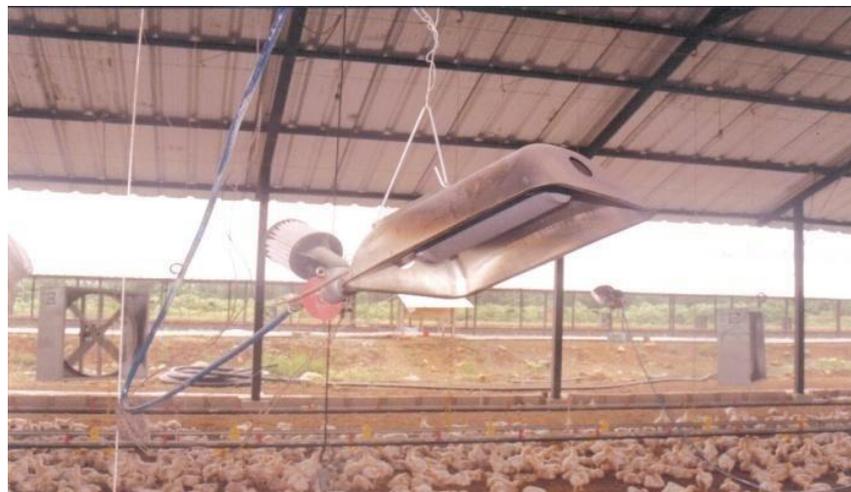


Figura 33. Criadora

**EL SUMINISTRO DE AGUA** por medio de bebederos tipo gotero permite que las aves dispongan de agua de calidad excelente y evite el desperdicio que perjudica la calidad de la cama



Figura 34. Bebederos Automáticos tipo Niple

### **EL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN**

El programa de alimentación está diseccionado para cumplir con los requisitos más exigentes en proteína, energía metabolizante, aminoácidos esenciales, vitaminas, minerales y otros micro elementos

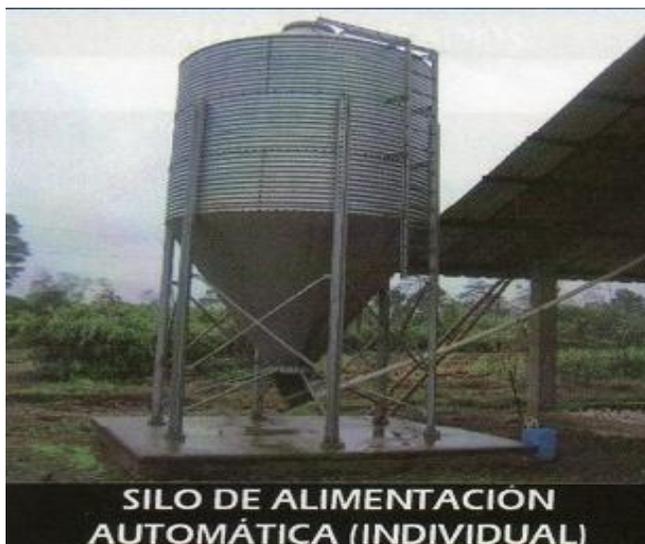


Figura 35. Sistema automático de alimentación

## PROCESO DE PRODUCCIÓN

En los países tropicales y subtropicales la producción del potencial genérico de un mismo tipo de ave es diferente por lo que es de especial interés tomar en cuenta la temperatura normal del cuerpo del pollo.

Al igual que los mamíferos, las aves producen constantemente calor como resultado de las reacciones químicas que ocurren en sus cuerpos. Si este calor no puede eliminarse, la temperatura del cuerpo aumenta hasta el punto que se produce la muerte.



Figura 36. Mortalidad de Aves

Por encima de los 30°C a 32°C aparece el stress de calor; el consumo de agua aumenta, hay pérdida de apetito y la disminución de la producción. Cuando la temperatura llega a los 37°C empieza la mortalidad en las aves más pesadas, es necesario estar pendiente de la temperatura tanto en la etapa inicial como en la final de crecimiento debido a que en la inicial necesitan abrigo mientras que en las semanas próximas a la salida la ventilación debe ser más controlada, al aplicar estrategias de coaching se logra que los empleados se encuentren con mayor responsabilidad ante su trabajo, obteniendo menor mortalidad y mayores utilidades.



Figura 37. Pollos listos para la venta

A los 42 días el pollo ha cumplido su etapa de desarrollo y engorde el pollo está con un peso aproximado de 2,50 Kg apto para el consumo del ser humano para lo cual se envía a la planta procesadora para el faenamiento.

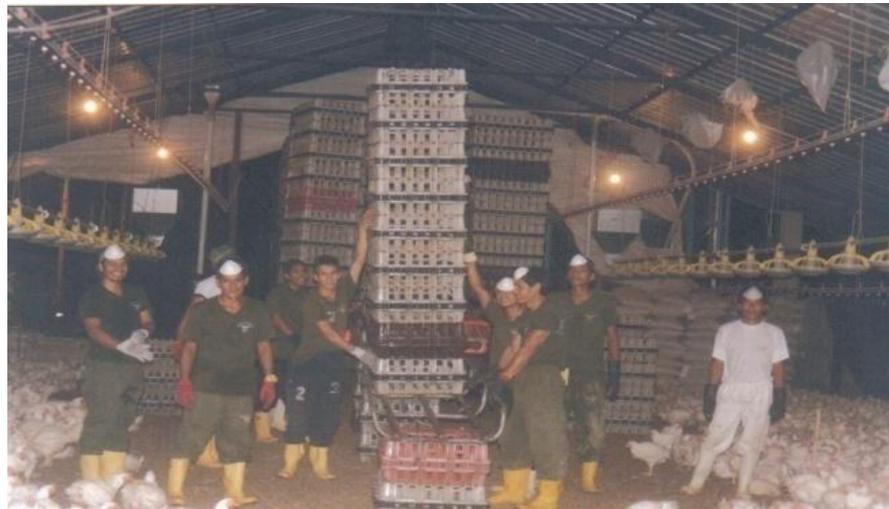


Figura 38. Culminación de la etapa de engorde

## **5.6 FACTIBILIDAD**

La aplicación de esta propuesta es realizable debido a que tanto el Gerente propietario como el Administrador de la granja tienen la necesidad y predisposición de mejorar el clima laboral para que sea un lugar donde sus trabajadores se sientan a gusto

En el plano legal se considera viable debido a que el contrato de integración con PRONACA no impide establecer cambios o mejoras en lo relacionado a talento humano siendo potestad de los empresarios de cada integrado

En lo relacionado al presupuesto para su aplicación nos es una barrera ya que el Propietario y el Administrador son hermanos y socios del negocio, y con la finalidad de mejorar el clima organizacional que beneficia tanto a los empleados como a la parte administrativa están de acuerdo

Referente a lo técnico no afecta en forma negativa al contrario contar con personal capacitado, motivado que conoce los objetivos y metas de la empresa será de gran ayuda para el funcionamiento de equipos y ejecución de tareas.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Se aplicarán métodos de entrenamiento en el lugar de trabajo, para ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso, antes que de control y de los resultados, sin culpar a alguien.

## **Objetivo**

Proporcionar estrategias de coaching para mejorar el clima organizacional que permita una convivencia laboral equilibrada y pacífica mediante la aplicación de técnicas orientadas a optimizar el desempeño y las metas en la Granja Avícola Matilde Esther.

## **Plan de Acción**

Como punto de partida para implementar las estrategias de coaching, es preciso determinar un proceso el cual brindará los pasos a seguir para su aplicación.

También presentamos políticas las mismas que servirán para proporcionar orientaciones o directrices en un momento determinado.

## **Proceso para la implementación de las estrategias de coaching**

- En primer lugar los autores presentan la propuesta de ejecución al propietario y administrador de la Granja, para su correspondiente consideración sobre su aplicación.
- Después de aprobada la propuesta, los administradores determinan el orden con el cual se integrarán cada uno dentro del mismo
- El gerente propietario considera la presencia de una persona especializada sobre relaciones humanas y éxito personal para realizar seminarios – talleres con los colaboradores de la granja, asegurándose que antes de finalizar el proceso todos los involucrados tengan la oportunidad y el deber de participar.
- El gerente propietario y el administrador coordinan conjuntamente la implementación de las estrategias de coaching
- Realizar reuniones de capacitación y formación con temas acordes a la necesidad

- Difundir y promocionar las estrategias de coaching a través de canales de comunicación efectivos en los que se sientan involucrados todo el personal que labora en la granja, usando instrumentos suplementarios como carteles, folletos, boletines, memorandos y otros que estén al alcance de la empresa y accesible al personal.
- Tanto el gerente propietario como el administrador son los encargados de evaluar periódicamente el proceso de implementación para que en caso de ser necesario se apliquen las medidas correctivas pertinentes
- Un aspecto muy importante es informar a todo el personal sobre los resultados obtenidos después de aplicadas las estrategias con el fin de evitar la incertidumbre y las especulaciones en el desarrollo de las estrategias. Esta presentación debe realizarse en reuniones formales encabezadas por la alta dirección lo cual tiene como finalidad expresar ante el personal el apoyo y reconocimiento del esfuerzo de cada uno de ellos en dicha implementación.

### **Políticas para la implementación**

Para que las estrategias puedan implementarse efectivamente es necesario observar las políticas siguientes

- Al aplicar las estrategias se debe evitar la precipitación en la aplicación de las mismas, ya que no es posible pasar repentinamente de un ambiente controlado a un ambiente con mayor grado de participación en el proceso de toma de decisiones
- Determinar los recursos necesarios para la implementación de las estrategias, los cuales serán el soporte necesario para la adecuada aplicación.

- Mantener programas de capacitación para el administrador y el personal a su cargo

### **Estrategias para la implementación**

Se plantean las siguientes estrategias para que el administrador las ponga en práctica

- Asegurar la claridad en la comunicación, para evitar fallas que cuestan tiempo y dinero
- Apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- Brindar confianza lo que permite que las personas del equipo sepan que se cree en ellas y en lo que hacen.
- Revisar con ellos las causas de los éxitos y otorgar reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada resultado.
- Compartir una visión de las metas comunes.
- Tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas.
- Comprender el punto de vista de los empleados. Realizar preguntas para involucrarse con los empleados, que revelen la realidad de los miembros del equipo.
- Permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- Disponer de tiempo y la paciencia para que el equipo aumente su habilidad para pensar y reaccionar.

- Mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- El respeto implica la actitud percibida en el supervisor o administrador, hacia los individuos que el guía

### **Responsables de la implementación de las estrategias**

Los responsables directos de la implementación de las estrategias de coaching son el Gerente Propietario y el Administrador de la granja, éstos tendrán la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle el seguimiento correspondiente, valiéndose si consideran necesario la colaboración del Departamento de Talento humano de PRONACA Bucay

### **Seguimiento y continuidad**

Para un efectivo seguimiento de la implementación de las estrategias se debe considerar los siguientes elementos

- Que el gerente propietario y el administrador estén consientes que forman parte del equipo implementador y evaluador de las estrategias de coaching
- Que las estrategias se pongan en práctica a diario si son necesarias
- Constatar el cumplimiento de las políticas de implementación
- Examinar la cantidad de problemas abordados y resueltos, tomando en cuenta la participación del personal en la búsqueda de sus soluciones.

### 5.7.1 Actividades

- Presentar la propuesta de ejecución al propietario y administrador de la Granja, para su correspondiente consideración sobre su aplicación.
- Después de aprobada la propuesta, los administradores determinan el orden con el cual se integrarán cada uno dentro del mismo
- El gerente propietario y el administrador coordinan conjuntamente la implementación de las estrategias de coaching
- Realizar programa de integración de administradores, empleados y familiares en el lugar de trabajo para conocer necesidades laborales y personales
- El administrador asistirá a un seminario sobre coaching en Quito
- Realizar seminarios – talleres, dirigido a todo el personal de la Granja (23) ; sobre:
  - Relaciones humanas y Motivación . (Ver tabla 22)
  - Seminario Introducción al Coaching Empresarial (Ver tabla 23)
- Realizar reuniones de capacitación y formación con temas sobre bioseguridad asistirán 2 galponeros a las instalaciones de AVE GUAYAS, estos seminarios no tienen costo para los integrados
- Realizar visitas a las granjas avícolas que obtienen los mejores resultados de producción

- Difundir estrategias de coaching a través de a todo el personal que labora en la granja, usando carteles, folletos, y otros que estén al alcance de la empresa y accesible al personal.
- Desarrollar y mantener relaciones de confianza,
- Realizar el seguimiento de los compromisos,
- Resolver los conflictos
- Realizar actividades deportivas
- Reuniones semanales para lograr acuerdo entre metas y objetivos e informar resultados.
- Evaluar periódicamente el proceso de implementación para que en caso de ser necesario se apliquen las medidas correctivas pertinentes, evaluar el desempeño

A continuación presentamos el detalle de los seminarios a realizar

## DETALLE DE CAPACITACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COACHING

### CAPACITACIÓN SOBRE COACHING

Tabla 21. Capacitación sobre Coaching

<b>NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>CONFERENCIA-SEMINARIO 'EL IMPACTO DE COACHING EN LAS ORGANIZACIONES'</b>
Objetivo	Conocer la importancia del coaching en el manejo del talento humano
Duración	5 horas
Temario	1.-Formacion de actitudes 2.-Tipos de cambio 3. Rol de actitudes en la vida cotidiana 4.-Lo único estable en el cambio
Lugar	Hotel Best Western Casino Plaza (Quito - Ecuador)
Costo	150 dólares
Fecha	Sábado, 16 de Abril de 2011
Asistentes	1 persona , El administrador

Elaborado por Cristina Lluay – Gonzalo Vargas

## CAPACITACIÓN RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN

Tabla 22. Capacitación sobre Recursos Humanos y Motivación

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener mayor conciencia de sus potencialidades y capacidades.</li> <li>• Generar una comunicación efectiva y asertiva consigo mismos, con sus grupos de trabajo y el público en general.</li> <li>• Tomar conciencia de cómo interacciona con otras personas y con el entorno.</li> <li>• Propiciar una buena integración de las capacidades, habilidades y destrezas de cada persona para el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción personal en la consecución de los mismos</li> </ul>
Duración	16 horas
Temario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conocimiento intra personal</li> <li>2) Conocer mis emociones</li> <li>3) Porque es importante conocer mis emociones</li> <li>4) Saber manejar mis emociones</li> <li>5) Conciencia del otro</li> <li>6) La comunicación efectiva</li> <li>7) Elementos de la comunicación</li> <li>8) Modelos tradicionales de la comunicación</li> <li>9) La asertividad en la comunicación</li> <li>10) La escucha activa</li> <li>11) La comunicación: base para el logro de resultados</li> <li>12) Éxito personal</li> </ol>
Materiales a utilizar	<p><b><u>Participantes</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Manual de temarios</li> <li>b. Libreta de anotaciones</li> <li>c. Bolígrafos, lápiz, borrador</li> </ol> <p><b><u>Instructor</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Manual de temarios</li> <li>b. Laptop.</li> <li>c. Pizarra, borrador, marcadores.</li> </ol>
Costo- Instructor	\$ 700
Lugar	Instalaciones de la Granja Matilde Esther
fecha	Mayo 2011
Asistentes	Todos los integrantes de la Granja (23 personas)

Elaborado por Cristina Luay – Gonzalo Vargas

## SEMINARIO A LA INTRODUCCIÓN DE COACHING EMPRESARIAL

Tabla 23 .Seminario Introducción de Coaching Empresarial

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	SEMINARIO - INTRODUCCION DE COACHING EMPRESARIAL
Objetivo	Proporcionar información básica y necesaria del coaching empresarial para mejorar el ambiente laboral y familiar
Duración	8 horas
Temario	1.- Que es el coaching 2.- Formación de actitudes 3.- Qué es el feedback 4.- Cómo proporcionar feedback eficiente 5.- Los beneficios de utilizar feedback 6.- Aplicación de técnicas de coaching para mejorar la vida laboral y personal
Materiales a utilizar	<p><b><u>Participantes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Manual de temarios</li> <li>b. Libreta de anotaciones</li> <li>c. Bolígrafos, lápiz, borrador</li> </ul> <p><b><u>Instructor</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d. Manual de temarios</li> <li>e. Laptop.</li> </ul> Pizarra, borrador, marcadores.
Costo	\$ 500
Lugar	Instalaciones de la Granja Matilde Esther
Fecha	Junio 2011
Asistentes	Todos los integrantes de la Granja (23 personas)

Elaborado por Cristina Lluay – Gonzalo Vargas

## 5.7.2 Recursos, Análisis financiero

Tabla 24 .Recursos- Análisis Financiero

DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Capacitación para el administrador	150,00	150,00
Capacitadores		1200,00
Recursos Humanos y motivación	700,00	
Introducción al Coaching empresarial	500,00	
Viáticos para el administrador	180,00	180,00
<b>TOTAL DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>\$ 1.530,00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS</b>		
1.Mobiliario(mesa para computadora y silla)	150,00	150,00
2.Equipo (computadora , proyector, pantalla)	2000,00	2000,00
3.Papelería y útiles	50,00	50,00
4. Implementos deportivos (red, balón, uniformes)	150,00	150,00
<b>TOTAL DE RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS</b>		<b>\$ 2.350,00</b>
<b>RECURSOS DE COMUNICACIÓN</b>		
Uso de internet	35,00	210,00
Folletos, carteles	200,00	200,00
<b>TOTAL RECURSOS DE COMUNICACION</b>		<b>\$ 410,00</b>
Refrigerios para 3 días de capacitación (mañana y tarde)	60,00	360,00
Almuerzos 3 días de capacitación	60,00	180,00
Alimentación (día de integración)	1500,00	1500,00
<b>TOTAL DE ALIMENTACION</b>		<b>\$ 2.040,00</b>
<b>OTROS</b>	150,00	<b>\$ 150,00</b>
SUBTOTAL		\$ 6.480,00
Imprevistos 5%		\$ 324,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.804,00</b>

NOTA: El presupuesto puede variar, dependiendo del tiempo determinado para la implementación

Realizado por Cristina Lluy – Gonzalo Vargas

## FLUJO DE CAJA DEL ANÁLISIS

Tabla 25. Flujo de Caja

<b>A.INGRESOS OPERACIONALES</b>	2008	2009	2010
Recuperación por ventas	1.192.993,37	1.175.186,88	1.271.951,42
<b>Total ventas</b>	<b>1.192.993,37</b>	<b>1.175.186,88</b>	<b>1.271.951,42</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>			
Pago a Proveedores	1.005.240,00	1.005.240,00	1.022.160,00
Sueldo y otras remuneraciones	92.388,00	102.000,00	129.600,00
Mantenimiento y reparaciones	4.266,01	4.393,99	4.266,01
Combustible	4.997,20	5.147,12	4.997,20
Suministros materiales	850,20	850,20	850,20
Depreciación de Activos fijos	21.040,00	18.936,00	17.042,40
Servicios Básicos	15.354,74	15.815,38	15.354,74
Otros gastos	3.450,00	3.450,00	3.450,00
Parcial	<b>1.147.586,15</b>	<b>1.152.232,77</b>	<b>1.197.720,55</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>45.407,22</b>	<b>22.954,11</b>	<b>74.230,87</b>
<b>D. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>4.869,27</b>	<b>7736,83</b>	<b>5.500,00</b>
<b>E. SALDO FINAL DE CAJA (A+D)</b>	<b>50.276,49</b>	<b>30.818,92</b>	<b>79.730,87</b>

Fuente Archivo del Departamento de Contabilidad de la Granja Matilde Esther

## FLUJO DE CAJA CON PROYECCIÓN A 5 AÑOS

Tabla 26. Flujo de Caja con proyección a 5 años

<b>A.INGRESOS OPERACIONALES</b>	2011	2012	2013	2014	2015
Recuperación por ventas	1.310.109,97	1.349.413,27	1.389.895,66	1.431.592,53	1.474.540,31
<b>Total ventas</b>	<b>1.310.109,97</b>	<b>1.349.413,27</b>	<b>1.389.895,66</b>	<b>1.431.592,53</b>	<b>1.474.540,31</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Pago a Proveedores	1.052.824,80	1.084.409,54	1.116.941,83	1.150.450,09	1.184.963,59
Sueldo y otras remuneraciones	129.600,00	133.488,00	137.492,64	141.417,42	145.865,94
Mantenimiento y reparaciones	4.393,99	4.525,81	4.661,58	4.801,43	4.945,47
Combustible	5.147,12	5.301,53	5.460,58	5.624,39	5.793,12
Suministros materiales	875,71	901,98	929,04	956,91	985,61
Depreciación de Activos fijos	15.338,16	13.804,34	12.423,91	11.181,52	10.063,37
Servicios básicos	15.354,74	16.289,84	16.778,54	17.281,90	17.800,35
Otros gastos	3.553,50	3.660,11	3.769,91	3.883,01	3.999,50
Parcial	1.223.995,15	1.258.721,05	1.294.688,12	1.331.913,65	1.370.417,46
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>86.114,81</b>	<b>90.692,22</b>	<b>95.207,55</b>	<b>99.678,88</b>	<b>104.122,85</b>
<b>D. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>5.500,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>7.920,00</b>	<b>9.504,00</b>	<b>11.404,80</b>
<b>E. SALDO FINAL DE CAJA (A+D)</b>	<b>91.614,81</b>	<b>97.292,22</b>	<b>103.127,55</b>	<b>109.182,88</b>	<b>115.527,65</b>

Fuente Archivo del Departamento de Contabilidad de la Granja Matilde Esther

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 27. Estado de pérdidas y ganancias 2008-2010

	2008	2009	2010
Ventas Netas	1.192.993,37	1.175.186,88	1.271.951,42
Costode Ventas	1.005.240,00	1.005.240,00	1.022,160,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>187.753,37</b>	<b>169.946,88</b>	<b>249.791,42</b>
SUELDOS-SALARIOS	92.388,00	102.000,00	129.600,000
MANTENIMIENTO Y REPAR	4.268,01	4.266,01	4.266,01
COMBUSTIBLE	4.997,20	4.997,20	4.997,20
SUMINISTROS Y MATERIALES	850,207	850,20	850,20
DEPRECIACION ACUMULADA	21.040,00	18.936,00	17.042,40
SERVICIOS BASICOS	15.354,74	15.815,38	15.354,74
PAGOS DE OTROS GASTOS	3.450,00	3.450,00	3.450,00
<b>PARCIAL</b>	<b>142.346,15</b>	<b>150.314,79</b>	<b>175.560,55</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>45.407,22</b>	<b>19.632,09</b>	<b>74.230,87</b>
Participación utilidades 15%	6.811,08	2.944,81	11.134,63
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA</b>	<b>38.596,14</b>	<b>16.687,27</b>	<b>63.096,24</b>
Impuesto a la Renta 25%	9.649,03	4.171,82	15.774,06
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>28.947,11</b>	<b>12.515,46</b>	<b>47.322,18</b>

Fuente Archivo del Departamento de Contabilidad de la Granja Matilde Esther

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla28. Estado de pérdidas y Ganancias con proyección a 5 años

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Netas	1.310.109,97	1.349.413,27	1.389.895,66	1.431.592,53	1.474.540,31
Costo de Ventas	1.052.824,80	1.084.409,54	1.116.941,83	1.150.450,09	1.184.963,59
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>257.285,17</b>	<b>265.003,72</b>	<b>272.953,83</b>	<b>281.142,45</b>	<b>289.576,72</b>
SUELDOS-SALARIOS	133.488,00	137.492,64	141.617,42	145.865,94	150.241,92
SERVICIOS BASICOS	15.815,38	16.289,84	16.778,54	17.281,90	17.800,35
SUMINISTROS BASICOS	875,71	919,49	965,47	1.013,74	1.064,43
COMBUSTIBLE	5.147,12	5.301,53	5.460,58	5.624,39	5.793,12
MANTENIMIENTO Y REPAR	4.393,99	4.525,81	4.661,58	4.801,43	4.945,47
DEPRECIACION ACUMULADA	15.338,20	13.804,38	12.423,97	11.181,66	10.063,49
PAGOS DE OTROS GASTOS	3.553,50	3.731,18	3.917,73	4.113,62	4.319,30
<b>PARCIAL</b>	<b>178.611,89</b>	<b>182.064,87</b>	<b>185.825,29</b>	<b>189.882,68</b>	<b>194.228,09</b>
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN	78.673,27	82.938,85	87.128,55	91.259,77	95.348,63
Participación utilidades 15%	11.800,99	12.440,83	13.069,28	13.688,97	14.302,29
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA	66.872,28	70.498,02	74.059,26	77.570,80	81.046,34
Impuesto a la Renta 25%	16.718,07	17.624,51	18.514,82	19.392,70	20.261,58
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>50.154,21</b>	<b>52.873,52</b>	<b>55.544,45</b>	<b>58.178,10</b>	<b>60.784,75</b>

Fuente Archivo del Departamento de Contabilidad de la Granja Matilde Esther

## BALANCE GENERAL

Tabla 29. Balance General 2008-2010

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y Bancos	4.869,27	7.736,83	5.500,00
Anticipo retenciones anticip	-	-	10.684,59
Productos terminados	41.514,00	0,00	32.670,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>46.383,27</b>	<b>7.736,83</b>	<b>48.854,59</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Edificios e instalaciones	210.400,00	189.360,00	170.424,00
(-) Depreciaciones	21.040,00	18.936,00	17.042,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>189.360,00</b>	<b>170.424,00</b>	<b>153.381,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>235.743,27</b>	<b>178.160,83</b>	<b>202.236,19</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Ctas. y Doc x pagar	85.789,00	58.005,25	73.320,25
<b>TOTAL PAS. CORR</b>	<b>85.789,00</b>	<b>58.005,25</b>	<b>73.320,25</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>85.789,00</b>	<b>58.005,25</b>	<b>73.320,33</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>149.954,27</b>	<b>120.155,58</b>	<b>128.696,19</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>235.743,27</b>	<b>178.160,83</b>	<b>202.236,19</b>

Fuente Archivo del Departamento de Contabilidad de la Granja Matilde Esther

## BALANCE GENERAL CON PROYECCIÓN A 5 AÑOS

Tabla 30. Balance general con proyección a 5 años

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>Caja y Bancos</b>	7.997,91	8.237,85	9.885,42	11.862,51	14.235,01
Anticipo retenciones anticip	11.005,13	11.335,28	11.675,34	12.025,60	12.386,37
productos terminados	50.320,23	51.829,83	53.384,73	54.986,27	56.635,86
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>69.323,27</b>	<b>71.402,97</b>	<b>74.945,49</b>	<b>78.874,38</b>	<b>83.257,24</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
EDIFICIO E INSTALACIONES	153.381,60	138.043,44	124.239,10	111.815,19	100.633,67
(-) Depreciaciones	15.338,16	13.804,34	12.423,91	11.181,52	10.063,37
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	138.043,44	124.239,10	111.815,19	100.633,67	90.570,30
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>207.366,71</b>	<b>195.642,06</b>	<b>186.760,68</b>	<b>179.508,05</b>	<b>173.827,54</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
<b>Ctas. y Doc x pagar</b>	75.746,20	78.018,59	80.359,14	82.769,92	85.253,02
<b>TOTAL PAS. CORR</b>	75.746,20	78.018,59	80.359,14	82.769,92	85.253,02
<b>TOTAL PASIVOS</b>	75.746,20	78.018,59	80.359,14	82.769,92	85.253,02
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>131.620,51</b>	<b>117.623,48</b>	<b>106.401,53</b>	<b>96.738,13</b>	<b>88.574,52</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>207.366,71</b>	<b>195.642,06</b>	<b>186.760,68</b>	<b>179.508,05</b>	<b>173.827,54</b>

Fuente Archivo del Departamento de Contabilidad de la Granja Matilde Esther

### 5.7.3 Impacto

Luego de haber planteado la solución para el mejoramiento del clima laboral en la Granja Matilde Esther se puede enumerar los siguientes beneficios que obtendrá con la Implementación de las estrategias de coaching

## **Beneficios para la empresa**

Mediante la implementación de las estrategias de coaching la empresa lograría

- Tener claros los objetivos de la organización y saber exactamente a donde quiero llegar con ella
- Planificar estratégicamente las metas
- Mejorar la comunicación y la interacción entre las personas que trabajan en ella
- Innovar y adaptar la organización a los cambios del contexto
- Diseñar una visión y una misión enmarcadas en valores compartidos
- Obtener buen clima organizacional
- Mejora del desempeño y de la productividad.
- Aumento en las utilidades

## **Beneficios para los empleados**

- Una mejor calidad de vida para los individuos.
- Potencializar las individualidades y sacar lo mejor de cada uno
- Práctica de respeto mutuo,
- Mejorar relaciones laborales
- Trabajar en equipo de manera comprometida con los objetivos.
- Desarrollo del personal.
- Aprendizaje mejorado. El coaching es un aprendizaje por la vía rápida
- Trabajar de forma motivada y con responsabilidad

## 5.7.4 Cronograma

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Luego de la implementación de las estrategias de coaching pensamos hacer un retiro empresarial con el personal para conversar en forma individual y grupal y poder conocer como tuvo influencia el coaching a nivel personal y laboral.

Además el personal administrativo realizará una revisión minuciosa de los resultados de cada lote de producción.

## CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación podemos concluir que :

- La comunicación entre empleados logra una participación efectiva en las labores llevando a optimizar las tareas y mejorando la productividad
- Para lograr una convivencia adecuada tanto en lo laboral como familiar es necesario el buen uso de relaciones humanas.
- El coaching ayuda a las organizaciones en cualquier momento de su vida empresarial, pues no es necesario aplicar estrategias solo en el instante del declive sino para mejorar una empresa exitosa o para descubrir mayores destrezas y habilidades de los empleados.
- El éxito de las estrategias de coaching viene marcado por el grado de transparencia de la comunicación de los objetivos y los resultados, por la calidad del apoyo de la dirección y por la implicación y el compromiso de las personas que intervienen
- El éxito de una empresa se puede plasmar mediante la siguiente ecuación  
$$\text{METAS} + \text{ESTRATEGIA} + \text{ACCION} = \text{ÉXITO}$$
- Concluimos también que el eje principal para aplicar estrategias de coaching es el gerente, supervisor o administrador porque todos los miembros de un equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades y el jefe es el responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

## RECOMENDACIONES

Al exponer todos los elementos de juicio , se ha demostrado las bondades del proyecto, que lo convierte en una buena decisión de inversión debido a que en un lugar donde no existe un buen clima laboral y las personas no se hallan motivadas difícilmente se puede conseguir objetivos y metas propuestas, pero para un mejor desempeño, presentamos las siguientes recomendaciones:

- Invertir en este proyecto, ya que no existe riesgo para implementar las estrategias de coaching, al contrario éstas serán beneficiosas tanto para el personal como para cualquier empresa con similares características.
- Resulta de gran importancia conocer las expectativas y propósitos que tiene el personal
- Poner en práctica diaria las estrategias de coaching mencionadas

## BIBLIOGRAFÍA

### Texto:

**CHIAVENATO**, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*  
5° edic. Mc Graw Hill Interamericana de México. S.A. Santa Fe de Bogotá  
Colombia. 2000. p 356

**ENCICLOPEDIA**, *del Empresario*, Editorial OCEANO 2003, p 1009

**FLEITMAN** Jack, *Evaluación Integral para Modelos de Calidad*, Editorial México,  
2008 . p 79

**GASPAR BERBEL**, Federico Gan, *Manual de Recursos Humanos*, Editorial UOC.  
2007. p 177

**KOONT**, Haroldo y **WEHRICH**, Heinz *Administración*. 9° edic. Mc Graw Hill  
Interamericana de México. S.A de C.V. Colombia. 2000. p 7

**OCEANO/CENTRUM**, *Los Nuevos Empresarios* TOMO II, Editorial Gedisa 2008, p.  
605

**OCEANO** , *Diccionario de Sinónimos y Antónimos* Grupo Editorial Océano

**OCEANO UNO COLOR**, *Diccionario Enciclopédico*, Mini Editorial Océano 2005

### Lincografía:

**JAMAICA, Ma. Elena** Teorías sobre la Dirección [lemjam@prodigy.net.mx](mailto:lemjam@prodigy.net.mx)  
<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/teorias.htm>, extraído diciembre  
2011

**AYALA VILLEGAS Sabino**. Evaluación del Desempeño  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/) , extraído Enero2011

*Balanced Scored card Sistemas para Planeación Estratégica*  
<http://www.google.com.ec/#hl=es&source=hp&q=que+es+balanced+sore+card&btnG=Buscar+con+Google&meta=&aq=f&oq=que+es+balanced+sore+card&fp=a310abc5c8690ec5>, extraído junio 2010

HÉCTOR ,*Los puntos cardinales del coaching*, extraído enero 2011  
<http://www.altonivel.com.mx>

*Jerarquía de las Necesidades de Maslow*,  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow), extraído febrero 2011

JORDAN, Vinicio *RELACIONES HUMANAS*  
<http://www.monografias.com/trabajos11/relum/relum.shtml>, extraído enero 2011

WALES, Jimmy: *Comunicación*, extraído diciembre 2010  
<http://www.innatia.com/s/c-coaching/a-para-mejorar-comunicacion.html>

*Principales Resultados del Diagnóstico de Clima Laboral. Impacto en Empresas Seleccionadas de Producción y Servicios*  
<http://www.enigmapsi.com.ar/relhum.html>, extraído Marzo 2010

CESIO; Sonia: *Relaciones Humanas y Productividad*  
<http://www.enigmapsi.com.ar/relhum.html>, extraído Enero 2011

*Tips para ser un coach efectivo* , [www.trabajemosenequipo.com](http://www.trabajemosenequipo.com)

MARTÍNEZ, Jennifer: *El Coaching* <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/aspectos-fundamentales-del-coaching-1.htm>, extraído diciembre 2010

MundoAnuncio.ec/Pichincha:[http://www.mundoanuncio.ec/anuncio/curso\\_de\\_relaciones\\_humanas\\_quito\\_pichincha\\_pichincha\\_1175753102.html](http://www.mundoanuncio.ec/anuncio/curso_de_relaciones_humanas_quito_pichincha_pichincha_1175753102.html) extraído 3 de Marzo de 2011

*Trabajo en equipo*; <http://www.buenastareas.com/temas/cuando-aplicar-coaching/20> enero 2011

[http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&source=hp&q=responsabilidades+del+g  
alponero+de+una+av%C3%ADcola+de+engorde+de+pollos&aq=o&aql=&oq=  
&pbx=1&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.&fp=379d0ad775e0d9e4](http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&source=hp&q=responsabilidades+del+g<br/>alponero+de+una+av%C3%ADcola+de+engorde+de+pollos&aq=o&aql=&oq=<br/>&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=379d0ad775e0d9e4), extraído

# ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta realizada al personal de la Granja Matilde Esther  
**ENCUESTA PARA EL PERSONAL**  
**GRANJA AVÍCOLA MATILDE ESTHER 2010**

Horario en que labora	Dirección
Actividad que realiza	Edad

1. Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por  
 Marque con una X su respuesta

Elija la opción
Por mejor sueldo
Otro puesto
No lo haría

2. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?  
 Marque con una X

Opciones	Respuesta
No me gusta	
Preferiría otra cosa	
Me gusta mucho	

3. La granja brinda a sus trabajadores

Marque con una x su respuesta

Opciones	Respuesta
Un ambiente cómodo para trabajar	
Un lugar donde se puede estar a gusto	
Solo un lugar para trabajar	

4. Mis compañeros son  
 Marque con una x su respuesta

Elegir	1	2	3
Amistosos			
irrespetuosos			
Poco Amistosos			
Indiferentes			

5. En su trabajo diario se lleva acabo eficazmente las relaciones humanas  
 Marque con una x su respuesta

Elegir	1	2	3
Siempre			
Casi Siempre			
Rara vez			
Nunca			

6. El administrador se preocupa por los problemas, necesidades e intereses del personal que labora en la granja

Marque con una x su respuesta

Elegir	1	2	3
Siempre			
Casi Siempre			
Rara vez			
Nunca			

7. Acepta Ud. observaciones y sugerencias que le hagan en su trabajo

Marque con una x su respuesta

Elegir	1	2	3
Siempre			
Casi Siempre			
Rara vez			
Nunca			

8. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

Marque con una x su respuesta

Elegir	1	2	3
Motivador			
Des motivador			
Indiferentes			

9. Considera que la empresa brinda al personal el trato que se merece

Marque con una x su respuesta

Elegir	1	2	3
Sí			
No			
Rara vez			

10. Recibe capacitación periódica de la empresa

SI ( )

No ( ) En qué le gustaría ser capacitado

Opciones	Respuesta
Uso de medicamento	
Vacunas	
Relaciones Humanas	
Crianza de pollos	

ANEXO 2. Encuesta para el Administrador

**ENCUESTA PARA EL ADMINISTRADOR**

**GRANJA AVÍCOLA MATILDE ESTHER 2010**

Nombre:.....

Fecha:.....

1. ¿Podría Ud. describir a groso modo el proceso que se tiene en la granja para llegar al producto final?

.....  
.....  
.....

2. Realice un gráfico con el proceso de crianza de aves.

3. ¿Bajo qué normas regenta su trabajo?

.....  
.....  
.....

4. ¿Cómo controla el trabajo realizado por sus colaboradores?

.....  
.....  
.....

5. ¿De qué manera influye la labor de la administración en la calidad de la producción?

.....  
.....  
.....

6. ¿De qué manera se lleva a cabo la toma de decisiones en la avícola?

.....  
.....

## ANEXO3. Convenio de Crianza entre PRONACA y la Granja Matilde Esther

### CONVENIO DE CRIANZA

En la ciudad de Quito, **el día 19 de febrero del 2003** comparecen; por una parte el Econ. Hugo Torres, a quien y para efectos del presente contrato se denominará simplemente PRONACA y por otra parte el señor Héctor Timoleón Vargas Sánchez por sus propios derechos a quien se denominará INTEGRADO CRIADOR; quienes libre y voluntariamente celebran el presente convenio de crianza, al tenor de las siguientes cláusulas:

#### CLAUSULA PRIMERA.- ANTECEDENTES:

1. La Compañía PRONACA C.A., como parte de su actividad comercial comparte la crianza de aves con terceras personas denominadas INTEGRADOS CRIADORES.

Con el fin de garantizar el éxito de la crianza de las aves, PRONACA entrega al Integrado Criador materias primas y servicio técnico

2. El proceso de crianza se inicia con la entrega por PRONACA de pollitos bb de un día, al igual que el abastecimiento de alimentos balanceados, medicinas, desinfectantes, vacunas y asesoramiento técnico durante el tiempo de crianza del lote.

#### CLAUSULA SEGUNDA.- OBJETO:

Por este convenio el Integrado Criador se compromete a criar por lo menos **60.000** pollitos bb de engorde utilizando para el efecto exclusivamente el alimento balanceado que PRONACA le proveerá de acuerdo a las recomendaciones emanadas por sus técnicos; comprometiéndose a su vez el Integrado Criador a retornar los pollos, en forma exclusiva a la Compañía PRONACA.

#### CLAUSULA TERCERA.- PRECIO

PRONACA liquidará al Integrado Criador por kilo de pollo en pie de acuerdo a las listas de precios emitidas por PRONACA y que deberán anexarse al presente convenio como parte integrante del mismo. Las aves muertas y las desechas recibidas por las plantas procesadoras no serán objeto de pago de ningún valor. PRONACA descontará al Integrado Criador una cantidad convenida por ave, por concepto de transporte de pollos que efectúe; los pollos bb serán puestos en la granja del Integrado Criador.

La liquidación de pollos en pie que recibe PRONACA será de quince días a partir de las recepciones y una vez liquidado, comparado y saldado los valores correspondientes a entrega de pollitos bb., alimento balanceado, medicinas, desinfectantes, vacunas e insumos que mantuviere el Integrado Criador a la fecha de liquidación del lote de integración. Así mismo, se mantendrá el mismo plazo para el pago de los respectivos intereses netos que se generen luego de la liquidación.

Como resultado de mantener la obligación entre PRONACA y el Integrado Criador, según lo señalan las condiciones contractuales; sobre el valor neto resultante de la liquidación, se calcularán intereses en función a las fechas de vencimiento de los valores entregados y recibidos a la tasa de interés que lo fije el mercado financiero a esa fecha.

En caso de existir variación en los precios de pollitos bb., el alimento balanceado, medicinas, desinfectantes y vacunas o el precio de los pollos en pie, durante la vigencia del presente convenio, tales variaciones serán acordadas por las partes mediante carta privada, debiendo igualmente otorgarse la constancia de recepción de tal comunicación.

Los nuevos precios entrarán en vigencia en la fecha que se determine en la carta, y afectarán únicamente a lotes que se liquidan a partir de la fecha estipulada.

En ningún caso se aplicarán nuevos precios de forma parcial a un lote iniciado, pues estos afectan a la totalidad del lote.

#### **CLAUSULA CUARTA.- OBLIGACIONES DE PRONACA:**

1. Proveer al Integrado Criador pollitos bb., puestos en la granja del Integrado Criador, alimento balanceado, medicinas, desinfectantes, vacunas e insumos necesarios para el proceso de crianza en las cantidades y fechas que el Departamento Técnico las fije.
2. Suministrar al Integrado Criador alimento balanceado engorde I, II, III, IV; en sacos de 45 kilos puesto en planta, para lo cual es necesario que el Integrado Criador ponga en conocimiento de la Compañía PRONACA las cantidades a consumirse de acuerdo a los requerimientos, diez días antes de su despacho. El valor del balanceado entregado será de acuerdo a las listas de precios emitidas por PRONACA y que se irán anexando al presente convenio para que formen parte integrante del mismo.
3. Prestará a través de su personal técnico al Integrado Criador, el asesoramiento técnico necesario mientras dure el período de engorde del lote de pollos.
4. Recibir del Integrado Criador los pollos de engorde correspondientes al peso requerido, cuyo promedio debe ser **2.000** gramos de aproximadamente siete semanas de crianza.
5. Pronaca se compromete a mantener fija la tasa de interés por el periodo que dure la crianza del lote liquidado.

#### **CLAUSULA QUINTA.- OBLIGACIONES DEL INTEGRADO CRIADOR:**

1. Una vez que las aves hayan cumplido el periodo de crianza, el Integrado Criador entregará la totalidad de las aves a la Compañía PRONACA la misma que a su vez pondrá a disposición y en la granja del Integrado Criador los vehículos para el retiro de las aves en pie.
2. Por la entrega de pollitos bb., balanceado, medicinas y otros insumos que se suministren durante el período de engorde de cada lote de pollos, previo acuerdo de las partes, el integrado criador, constituirá en favor de PRONACA una garantía real, a su nombre y de cobro inmediato, por un monto equivalente al valor del 50% de un lote de aves.

Para el propósito de la liquidación del lote, las entregas de pollitos bb., alimento balanceado y otros insumos de crianza causarán intereses en favor de PRONACA a partir de la fecha de entrega de los productos.

3. Criar los pollos cumpliendo con todas las instrucciones de: cuidado, medicina preventiva, control sanitario y demás recomendaciones emitidas por el Departamento Técnico de PRONACA, además se compromete el Integrado Criador a dar en todo momento las facilidades necesarias a los Técnicos de PRONACA para que efectúen sus labores.
4. El Integrado Criador tomará la debida precaución al enviar los pollos a la planta de PRONACA habiendo retirado previamente el alimento balanceado diez horas antes, no así el agua que debe estar siempre a su disposición.

De encontrarse restos de alimento en el buche de las aves faenadas, aves desechas, mal formadas en parte o en su totalidad u otras anomalías que por calidad de producto tengan que ser decomisadas, el peso de éstas deberán ser descontados del peso total.

5. Es obligación del Integrado Criador mantener la Granja dentro de los índices de sanidad (BIOSEGURIDAD) exigidos por PRONACA.

Se compromete a cumplir con todas las normas de sanidad y bioseguridad establecidas por PRONACA directamente ó a través de sus técnicos y personal autorizado.

En caso de que el Integrado Criador no cumpla con los parámetros de salubridad requeridos para un adecuado funcionamiento de la granja e incumpla con las normas determinadas por PRONACA, esta última podrá dar por terminado el presente convenio y de ser el caso aplicar la norma constante en la cláusula de este convenio.

#### **CLAUSULA SEXTA.- DURACION:**

El plazo de duración del presente convenio es de sesenta días contados a partir de la fecha de suscripción del mismo, pudiendo renovarse tácitamente por plazos iguales, salvo el caso que una de las partes no desee renovar el mismo, en cuyo caso notificará a la otra parte esta decisión por escrito y por lo menos con quince días de anticipación, en caso de no hacerlo se lo tendrá por renovado por un plazo igual y en las mismas condiciones.

El Integrado Criador se obliga a respetar forzosamente el plazo de duración del convenio .

En caso de venta del predio, el Integrado Criador se obliga en forma rigurosa a que los adquirentes del inmueble respeten el plazo de duración del convenio; para lo cual, hará constar en el convenio de venta una cláusula en este sentido, al igual que en el supuesto de que el inmueble sea transferido por sucesión testada o intestada, el Integrado Criador por sí mismo o por sus propios herederos están obligados a respetar el plazo de vigencia de este convenio ya que por este acuerdo se transforma en una obligación hereditaria.

En caso de incumplimiento de lo estipulado en esa cláusula por parte del Integrado Criador o sus sucesores y herederos, se obligan a pagar una multa equivalente al 100% del valor del lote y además a indemnizar los daños y perjuicios ocasionados a la Compañía PRONACA.

De modo que, con el pago de la multa, no se le exime de los daños y perjuicios que tiene que pagar conjuntamente.

#### **CLAUSULA SEPTIMA.- TERMINACION DEL CONVENIO**

Será causa de terminación del presente convenio el incumplimiento del cualesquiera de las obligaciones asumidas por los contratantes, principalmente si el Integrado Criador incurre en los siguientes supuestos:

- a) Que no utilice con exclusividad los pollitos bb., entregados por PRONACA así como que no utilice únicamente balanceado producido por PRONACA, en la crianza de los pollos.
- b) Que no utilice, en caso de así requerirlo, con exclusividad las medicinas que producen las compañías relacionadas con PRONACA , salvo autorización por escrito de la misma.
- c) Si se comprobare que el Integrado Criador ha vendido o cedido los sobrantes de alimento balanceado o medicinas, o ha transferido tecnología o cualquier conocimiento técnico que le haya sido proporcionado por PRONACA; o que haya utilizado los bienes, maquinarias o instrumentos de trabajo de la Granja,

por si o por intermedio de otra persona, en otras granjas sin consentimiento expreso y por escrito de PRONACA.

- d) Que no acate estrictamente todas las instrucciones de cuidado, medicina preventiva, control sanitario y demás recomendaciones emitidas por el Departamento Técnico de PRONACA.
- e) Que venda pollos en pie a cualesquiera otra persona natural o jurídica, que no sea PRONACA.
- f) La existencia de caso fortuito o de fuerza mayor debidamente comprobado.
- g) Si el Integrado Criador o terceras personas perturbaren o no dieran las facilidades necesarias para que los técnicos de PRONACA efectúen sus labores.

Una vez producida cualquiera de las circunstancias arriba señaladas, la Compañía PRONACA, notificará al Integrado Criador, y transcurrido el plazo de quince días posteriores a la notificación, este convenio quedará concluido indefectiblemente.

En todo caso y para los efectos de este convenio, entenderá que el Lote de aves iniciado deberá ser concluido y considerado como lote de aves terminado.

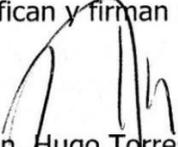
#### **CLAUSULA OCTAVA.- MULTA**

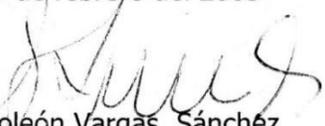
En caso de que el Integrado Criador no cumpliera con las estipulaciones consignadas en la cláusula cuarta y en general con todas y cada una de las obligaciones adquiridas por el presente convenio, se sujeta al pago de una pena consistente en una multa del 100% del valor del lote y en forma adicional al pago de los daños y perjuicios ocasionados a PRONACA, sin que por el hecho de hacer estos pagos se le exima de la responsabilidad de exigirle el cumplimiento del convenio.

#### **CLAUSULA NOVENA.- CONTROVERSIA**

En caso de controversia originada en el presente convenio, las partes renuncian fuero y domicilio, sometiéndose a los jueces de lo civil de la ciudad de Guayaquil y al trámite verbal sumario.

Para constancia y fe de conformidad con todo lo expuesto, los comparecientes se ratifican y firman por duplicado, en Guayaquil 19 de febrero del 2003

  
Econ. Hugo Torres  
C.I. #1702986389  
PRONACA

  
Timoleón Vargas Sánchez  
CI: 180221031-8  
INTEGRADO CRIADOR

## ANEXO5. Contrato de Prenda Avícola

### CONTRATO DE PRENDA AGRÍCOLA ABIERTA

#### COMPARECIENTES.-

Por una parte, la compañía PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA, legal y debidamente representada por el Econ. Hugo E. Torres, en su calidad de Apoderado, a quien para efecto de este contrato se le denominará "el acreedor prendario" y, por otra parte, el señor Timoleón Vargas Sánchez, portador de la cédula de identidad No. 180221031-8 por sus propios y personales derechos, a quien para efectos de este contrato se le denominará el "deudor prendario".

#### ANTECEDENTES.-

El 19 de febrero del 2003, los comparecientes suscribieron un convenio de Crianza de Pollos, por el cual, PRONACA, se comprometía anticipar al deudor prendario pollitos bb, alimento balanceado, medicinas, desinfectantes y vacunas, de otra parte, proveer de mano de obra para su recolección.

Con los antecedentes señalados, los comparecientes, convienen en suscribir el presente Contrato de Prenda Agrícola Abierta, en los siguientes términos:

#### PRIMERA: OPERACIONES DE CREDITO.-

El acreedor prendario tiene concedido a favor del deudor prendario, crédito en la entrega de pollitos bb y alimento balanceado medicinas, desinfectantes y vacunas que constan o constarán de facturas, notas de entrega y demás documentos relativos a la transacción.

#### SEGUNDA: PRENDA.-

El deudor prendario para garantizar todos y cada uno de los créditos concedidos por el acreedor prendario resultado del convenio de crianza y, en general, para garantizar toda obligación que contraída y todas aquellas que fueren contraídas en el futuro, sin restricción o limitación alguna, ni en cuanto al monto de las obligaciones, ni a la naturaleza de ellas, aún cuando no se exprese en los documentos y facturas, toda obligación del deudor prendario quedará afianzada con esta prenda por solo el hecho de encontrarse pendiente de pago, así como por el pago por intereses, impuestos, gastos judiciales o extrajudiciales de cobro, constituye PRENDA AGRICOLA ABIERTA en favor de PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA, sobre el siguiente bien:

a) Pollitos bb

<b>Línea</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Número</b>
Engorde	1 día	Mixtos	60.000

El fiador prendario declara que los bienes sobre los que constituye prenda son de su propiedad y que sobre los mismos no pesan ningún gravamen.

#### TERCERA: LOCALIZACION DE LOS BIENES.-

Los bienes prendados que se detallan en la cláusula precedente, deben permanecer en la granja de propiedad del integrado criador.

SEPTIMA: OBLIGACIONES DEL DEUDOR PRENDARIO.-

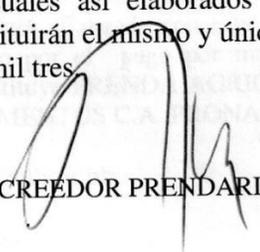
Aparte de las obligaciones del deudor prendario, que consten en este contrato y/o en la ley, lo son especialmente las siguientes:

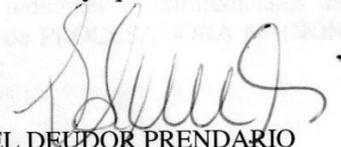
1. Cancelar dentro de los plazos acordados o al momento de declarado vencido este contrato, los créditos que el acreedor prendario le hubiere concedido y que se garantizan con este prenda.
2. En caso de mora, deberá cancelar el o los créditos con el interés pactado.
3. No incurrir en las causas previstas para el vencimiento
4. Sujetarse, cumplir y subordinarse a los derechos del acreedor prendario, que en lo pertinente, se considerarán obligaciones para el deudor prendario.

OCTAVA: CLAUSULA COMPROMISORIA Y RESOLUCION DE CONTROVERSIAS.-

Cualquier disputa, reclamo o conflicto que surja proveniente de la aplicación de esta prenda, deberán dirimirse mediante un proceso de arbitraje en la Ciudad de Guayaquil, República del Ecuador, y deben ser resueltos mediante el arbitrio de la Cámara de Comercio de esa ciudad, de acuerdo con las normas vigentes en la Ley de Arbitraje y Mediación prevaleciendo la mediación privada en dichas disputas y/o reclamos. Cualquier arbitraje debe ser mantenido en Guayaquil, y realizado por una persona de pleno conocimiento del campo y debe ser puesto en cumplimiento en cualquier corte competente en la jurisdicción del Ecuador

El presente Contrato de Prenda Agrícola Abierta se firma por triplicado y cada uno de los cuales así elaborados se considerará como un original, y en forma conjunta constituirán el mismo y único contrato, en la ciudad de Guayaquil , al 19 de febrero del dos mil tres

  
EL ACREEDOR PRENDARIO

  
EL DEUDOR PRENDARIO

## ANEXO 6. Permiso de Funcionamiento.



MINISTERIO DE AGRICULTURA,  
GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA



AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD

CONTROL OFICIAL DE PLANTELES AVICOLAS.

### CERTIFICACION DE INSCRIPCION

No. 02-02-51-002 - AGROCALIDAD/B .

Tiempo de Vigencia: BIANUAL

Certifico que el Plantel Avicola MATILDE ESTHER

De propiedad del Sr. (a) Ing. TIMOLEON VARGAS SANCHEZ

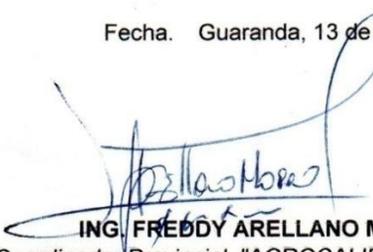
Cedula de identidad No. 180221031 - 8

Provincia: BOLÍVAR Cantón CHILLANES

Parroquia SAN JOSE DEL TAMBO Lugar. SAN JOSE DEL EDEN

Se halla inscrito en: LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO -  
AGROCALIDAD  
EN LA COORDINACIÓN PROVINCIAL DE BOLÍVAR

Fecha. Guaranda, 13 de Abril del 2010

  
ING. FREDDY ARELLANO M.  
Coordinador Provincial "AGROCALIDAD BOLIVAR"

Calle Sucre 706 y Rocafuerte  
032985616 - 032980145

## ANEXO 7. Registro Único de Contribuyentes RUC



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



---

**NUMERO RUC:** 1802210318001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** VARGAS SANCHEZ HECTOR TIMOLEON

**NOMBRE COMERCIAL:** GRANJA MATILDE ESTHER

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

---

**FEC. NACIMIENTO:** 20/02/1967 **FEC. ACTUALIZACION:** 05/01/2011

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 03/04/2003 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCION:** 03/04/2003 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

CRIA DE AVES DE CORRAL

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: GUAYAS Cantón: GENERAL ANTONIO ELIZALDE Parroquia: GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY) Calle: AV. PAQUISHA Número: S/N Referencia: A DOS CUADRAS DEL MERCADO Teléfono: 042727901

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

**JURISDICCION:** \ REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS **CERRADOS:** 0

---



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

---

**Usuario:** NRGG180906 **Lugar de emisión:** AZOGUES/AV. ALFONSO **Fecha y hora:** 05/01/2011

Página 1 de 2

## ANEXO 8. Seguridad Social de Empleados



Julio 9 del 2004 01:15

### INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

VARGAS SANCHEZ HECTOR TIMOLEON

VARGAS SANCHEZ HECTOR TIMOLEO

AVISO DE ENTRADA	
Registro de la novedad	148040
Empleador:	VARGAS SANCHEZ HECTOR TIMOLEON
Ruc:	1802210318001
Sucursal:	GRANJA MATILDE ESTHER 0001
R : 3 : 06	
afiliado:	CEVALLOS CASTANEDA LEONARDO ALEJANDRO
Cédula:	0919103465
Dirección:	RCTO. MATILDE ESTHER
Fecha de entrada:	2004-06-01
Fecha de registro:	2004-06-01
Relación de trabajo:	06: CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	0107000004 : JORNALERO
Actividad:	OBRERO DE AVICOLA
Jornada:	Jornada mensual de trabajo
Sueldo:	150
Aportación Normal:	20.5 %
Aportación Adicional:	0 %
Aporta al IECE:	0.5 %
Aporta al SECAP:	0.5 %
Fecha que se reportó la Novedad:	2004-07-09
Firma del afiliado	
Firma del Representante Legal	

Imprimir

Cerrar



	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIAS FO- FA- DO- DA	<p>O<sub>1</sub>. Mejorar procesos de producción</p> <p>O<sub>2</sub>. Tiene diversidad de proveedores</p> <p>O<sub>3</sub>. Ampliar el cupo de producción</p> <p>O<sub>4</sub>. Mercado en crecimiento</p> <p>O<sub>5</sub>. Capacidad de adquirir equipos de alta tecnología</p> <p>O<sub>6</sub>. Cursos de capacitación y motivación</p>	<p>A1. Variación de los precios por efecto de la inflación</p> <p>A2. Ventas a corto plazo.</p> <p>A3. Cambios climáticos que afectan la producción</p> <p>A4. Inestabilidad de orden económica y social</p> <p>A5. Nuevos virus y enfermedades</p> <p>A6. No ampliación del cupo de producción</p>
FORTALEZAS	FO	FA
<p>F<sub>1</sub>. Cuenta con infraestructura propia y con suficiente espacio físico</p> <p>F<sub>2</sub>. Poseen una amplia gama de equipos con tecnología de punta para ofrecer productos de excelente calidad</p> <p>F<sub>3</sub>. La producción de la empresa es fácilmente negociable.</p> <p>F<sub>4</sub>. No hay necesidad de realizar gastos de publicidad</p> <p>F<sub>5</sub>.Clima favorable para la crianza de pollo</p> <p>F<sub>6</sub> Administradores predispuestos al cambio</p>	<p>F1O1.Tener instalaciones adecuadas le permite mejorar los procesos de producción</p> <p>F2O2.La existencia de equipo tecnológico gracias a los proveedores</p> <p>F3O3.Toda la producción recepta PRONACA por lo que a futuro se puede ampliar el cupo de producción</p> <p>F4O4.La inversión en publicidad no es necesaria porque PRONACA al ser la matriz realiza la publicidad obteniendo un mercado en crecimiento</p> <p>F6O6.La actitud de los administradores de predisposición al cambio ayudará a mejorar los compromisos del personal mediante cursos de capacitación y motivación</p>	<p>F1A1.El espacio suficiente permite crear nuevas plataformas para aumentar la producción para combatir la variación de precios</p> <p>F2A3.El equipo tecnológico y el buen manejo que preste el personal a cargo ayudarán a combatir el efecto de los cambios climáticos</p> <p>F4A2.La publicidad no es necesaria ya que existe un convenio con la empresa PRONACA</p> <p>F5A4. La ubicación geográfica de la granja permite que el clima sea favorable para la producción lo que facilita tener un mejor manejo en el proceso de crianza</p> <p>F6A5.Contar con ideas positivas de cambio de parte de los administradores es importante para aplicar estrategias o métodos para mejorar el nivel sanitario de las aves</p>
DEBILIDADES	DO	DA
<p>D1. Su estructura organizacional debe ser mejorada</p> <p>D2. Es una empresa básicamente con estructura familiar</p> <p>D3. No poseen una buena seguridad industrial</p> <p>D4.Falta de compromiso con los objetivos de la empresa</p> <p>D5.Mal clima laboral</p> <p>D6. Mala comunicación</p>	<p>D1O1.La estructura organizacional debe ser mejorada para obtener mejores resultados en los procesos de producción</p> <p>D2O2Ser una empresa familiar fomenta la relación con varios proveedores</p> <p>D3O5.No tiene buena seguridad industrial pero posee capacidad para adquirir equipos de alta tecnología</p> <p>D4O6.La falta de compromiso con los objetivos y metas de la empresa puede ser mejorado gracias a los cursos de capacitación</p> <p>D5O6.Una empresa con mal clima laboral no produce con eficacia, sin embargo al emplear la motivación puede mejorar productividad y utilidades</p> <p>D5O6.La comunicación efectiva es la base para el buen desarrollo de tareas y actividades, acompañado de la preparación adecuada se logrará obtener personal satisfecho y mejor productividad</p>	<p>D1A1.Tener una estructura organizacional adecuada permite el asignar tareas concretas esto conviene para realizar compras a menor costo</p> <p>D3A3La seguridad industrial no es la más apropiada y los cambios climáticos que se producen afectan a la producción pero contar con personal capacitado ayudará a controlar la mortalidad y producción</p> <p>D4A4La falta de compromisos y la inestabilidad económica social, se puede mejorar mediante incentivos y mejor sueldo</p> <p>D5A6Fomentar el trabajo en equipo evitará el mal clima laboral mejorando las relaciones interpersonales</p> <p>D6A6 La mala comunicación afecta a los resultados, por lo que se perdería el cupo para aumentar la producción, sin embargo aplicando estrategias de coaching se puede mejorar comunicación, relaciones humanas y el ambiente laboral</p>
Realizado por Cristina LLuay – Gonzalo Vargas		

