



## Contenido

MARCO TEÓRICO .....	7
METODOLOGÍA .....	8
1. ACERCA DE IMPRESOS RICHARD LTDA .....	9
2. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	11
2.1 Resultados Obtenidos: .....	11
3. CONCLUSIONES .....	21
4. RECOMENDACIONES .....	22
5. PLAN DE ACCIÓN.....	23
6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	24
Objetivo 1: .....	24
Estrategias:.....	25
Objetivo 2: .....	26
Estrategias:.....	27
Objetivo 3: .....	29
Estrategias:.....	29
7. RECOMENDACIONES .....	30
8. CONCLUSIONES .....	31
9. ANEXOS:.....	33
10. BIBLIOGRAFÍA: .....	36

## **RESUMEN**

Para IMPRESOS RICHARD LTDA. es de vital importancia tener un plan de acción que les permita actuar de manera rápida y oportuna frente a posibles contingencias en el mercado. Por esta razón, basa su planeación estratégica en la evaluación del cliente interno, externo, presupuesto y unos objetivos estratégicos.

Es dentro de este contexto, que el presente proyecto pretende desarrollar estrategias que le permitan a la organización, cumplir con tres objetivos estratégicos basados en su misión y visión. Todo esto a partir, de una encuesta de clima organizacional, que permitió conocer debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización frente al mercado. Para así, contribuir con la consolidación de Impresos Richard Ltda. como una de las empresas líderes en el mercado de artes gráficas en Cali.

**PALABRAS CLAVES:** Planeación Estratégica, Objetivos Estratégicos, Coaching, Clima Organizacional.

## **ABSTRACT**

For IMPRESOS RICHARD LTDA. It is vital to have an action plan that allows them to act quickly and timely meet contingencies in the market. For this reason, based their strategic planning on the evaluation of internal and external customer, budget and strategic objectives.

It is within this context, that the present project aims to develop strategies that will enable the organization, accomplish with three strategic objectives based on their mission and vision. All this from, a survey of organizational climate, which allowed meet strengths, weaknesses, threats and opportunities of the organization against the market. Thus, contribute to the consolidation of Impresos Richard Ltda. As one of the leading companies in the graphic arts market in Cali.

## **KEYWORDS**

Strategic Planning, Strategic Objectives, Coaching, Organizational Climate.

## **PALABRAS CLAVES**

**Planeación Estratégica:** Ackoff afirma, “la planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto...” (1970:32). De esta manera, planear estratégicamente implica pensar en buscar una finalidad en un horizonte de largo plazo, en el cual se establece unas maneras de alcanzar unos objetivos ideales formalmente a través de unas estrategias. Asimismo, Bryson plantea que, “la planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones...” (1988:512).

**Objetivos Estratégicos:** Teniendo en cuenta que un objetivo es el planteamiento de una meta o propósito a alcanzar; al hablar de objetivo estratégico podemos plantear la definición de uno de esos propósitos, siendo coherentes con una serie de acciones elaboradas a partir de la lógica y en este caso con una intención de mejorar la eficiencia.

**Coaching:** El coaching es una práctica no perteneciente a la dirección en donde una persona capacitada llamada coach, tiene que estar en capacidad de sostener un proceso de ayuda en el fortalecimiento de habilidades de comunicación, manejo de conflictos y destrezas de liderazgo. A su vez, asumiendo una posición neutral y objetiva. Por su parte, De la Corte (2002) concibe al coaching como:

Un proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe una persona o un profesional de una organización con su total implicación y corresponsabilidad. El objetivo es mejorar su comportamiento, globalmente o el de algunas áreas, para

asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la Organización y para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, bien sean de comunicación, de relación interpersonal, de trabajo en equipo, de toma de decisiones, de cambios estructurales, de gestión de conflicto, entre otras.

**Clima Organizacional:** Tomando como referencia a Sonltwin y Stringer, podemos plantear un punto de vista de corte subjetivo y estructural, en donde se comprende como clima organizacional los efectos subjetivos percibidos del sistema formal e informal del sistema de administración, incluyendo otros factores importantes tales como las creencias, actitudes, valores y motivaciones específicas de las personas que laboran en determinada organización.

## MARCO TEÓRICO

Este proyecto centra sus bases teóricas en el libro *Conceptos de Administración Estratégica* de David Fred (2011)<sup>1</sup>, como fuente de investigación de la planeación estratégica.

Para esto, se resaltan una serie de pasos con el fin de formular, implementar y evaluar, la viabilidad de los objetivos estratégicos. Sin embargo, antes de realizarlos es importante tener en cuenta que se debe analizar el cliente interno, cliente externo, matriz DOFA, presupuesto y objetivos financieros, planeación estratégica global, planeación estratégica por áreas, planeación estratégica de calidad, todo esto pensando en ser competitivos en un mercado globalizado. Además, se debe realizar un seguimiento continuo que nos permita medir y cuantificar la información recolectada, con el fin de crear indicadores de gestión que proporcionen mensurabilidad del trabajo a la organización.

Adicionalmente, se resalta la importancia del clima organizacional; que es definida como el conjunto de elementos que conforman la imagen o percepción que todos los miembros de una organización tienen de ella, que son medibles a través de su interacción con otras personas.

Con respecto al coaching empresarial se analiza la postura que tienen Salazar y Molano (2000) en su libro *Coaching en Acción*, en el cual se enfatiza en como el liderazgo a través de los coaches; como guías en el desarrollo del trabajo individual y grupal de los seguidores, permiten que el desempeño de su grupo de trabajo se incremente, y se incentive hacia el trabajo en equipo orientado hacia el logro, con el fin de aumentar la productividad laboral de la empresa y mejorar el ambiente de trabajo. Para ello, es necesario establecer valores,

---

<sup>1</sup> David Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, Editorial Pearson, 2011.

normas de comportamiento, tácticas orientadas al desempeño del equipo de trabajo, entre otros. Que oriente a los colaboradores a desarrollar actitudes de pensamiento autónomo y crítico, que le aporte a la organización innovación continua.

Asimismo, se tendrá en cuenta el enfoque de Alain Cardon (2000) en su libro Coaching de equipos, en el cual el foco de acción sería el equipo y no el jefe o líder individual directo. Con lo cual, se busca afianzar la relación que se forma entre los miembros de un grupo a través de la alineación y unificación trabajo como un todo, para así coordinar acciones de manera eficaz.

Finalmente, vale la pena destacar que la percepción que tengan las personas sobre el ambiente o clima laboral en su empresa, determinara en gran medida su compromiso y responsabilidad frente a la organización, es decir, entre mayor sea el porcentaje motivacional y de sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, mayores serán sus resultados obtenidos. Para esto, se tomaran y se llevaran a la práctica, algunas de las teorías más importantes en materia organizacional, que autores como Michael Porter<sup>2</sup> han desarrollado a lo largo de su carrera y que le han permitido a distintas organizaciones a nivel mundial ser exitosas en lo que hacen.

## **METODOLOGÍA**

Respecto a la metodología utilizada para la realización de este proyecto, se buscaron bases teóricas y modelos reconocidos en el ámbito empresarial, para la planeación estratégico como la utilizada por Laboratorios Baxter S.A., conocida como la espina de

---

<sup>2</sup> Profesor de la Harvard Business School y autoridad actual reconocida en temas de análisis estratégico organizacional. Autor del libro Ventaja Competitiva (2006).



pescado, con el fin de contribuir a Impresos Richard en la realización de su planeación estratégica, todo esto concentrando el ámbito de investigación en el cliente interno, que compone todos los elementos medibles en el ambiente de trabajo que son percibidas por quienes se trabajan en él. A su vez, se utilizaron como bases teóricas los modelos de Michael Porter y David Fred.

Luego de esto, se realizaron encuestas a 107 colaboradores de IR, incluyendo a los altos directivos para poder elaborar un diagnóstico sobre el clima organizacional en la compañía. Durante el proceso de ejecución de las encuestas los operarios de la planta informaban un poco más sobre los conflictos que frecuentaban, con lo cual permitió generar una visión más clara sobre la situación. La encuesta de clima organizacional tiene el propósito medir la experiencia subjetiva de las personas pertenecientes a la organización.

## **1. ACERCA DE IMPRESOS RICHARD LTDA**

Impresos Richard Ltda. es una compañía dedicada al sector de artes gráficas caleña con experiencia en el mercado de casi 30 años, hasta el año 2011 ocupó el puesto No. 70 alrededor de 280 empresas de artes gráficas en Colombia, según el Ranking de BPR- Benchmarking y el puesto 11 a nivel local.

Esta empresa se especializa en ofrecer soluciones de comunicación gráfica como material publicitario, promocionales y editorial de la más alta calidad.

## **PRODUCTOS**

El portafolio con el que cuenta esta empresa está compuesto por: impresión digital, material pop, material de empaque y producción editorial.

## Misión

“Ofrecer soluciones impresas que respondan a las necesidades de nuestros clientes, entregando productos con calidad y oportunidad, que nos permitan ser competitivos en el mercado nacional e internacional, contando siempre con el respaldo de un grupo humano competente y comprometido”.

## Visión

“Impresos Richard en el año 2016 estará posicionada en los mercados regionales dentro de las primeras organizaciones de alta calidad y la capacidad de respuesta en soluciones impresas; fortalecida con sus sistemas integrados de calidad y una tecnología acorde a las necesidades de sus clientes, generando rentabilidad y bienestar para sus empleados”

## Política de calidad

“Lograr que nuestros procesos de trabajo se desarrollen con calidad integrando un personal calificado, motivado y comprometido con el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de calidad, para brindar un producto que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes”.

## Valores

Los valores con los que cuenta Impresos Richard son: respeto, amabilidad, trabajo en equipo, integridad, liderazgo, transparencia y disciplina, humildad y confianza.

## Principales clientes de Impresos Richard

Los clientes de Impresos Richard, son todas las empresas que requieren material impreso para campañas de mercadeo y publicidad. Algunos clientes destacados son: Studio F, Colombina, Quest, Reindeer, Smurfit Kappa, entre otros.

## 2. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como parte de la planeación estratégica de una compañía, uno de los pilares en el desarrollo de los objetivos estratégicos de una organización, consiste en conocer la perspectiva del cliente interno, es decir, conocer la opinión de los empleados y colaboradores que pertenecen o laboran en la compañía. Para así fijar las metas u objetivos de largo plazo que pretende cumplir una empresa. Por consiguiente, IR en el año 2014 utilizó una encuesta de clima organizacional, elaborada por David Ramírez<sup>3</sup> como una herramienta que le permita a los directivos obtener información detallada de cómo sus colaboradores perciben la gestión que es realizada por esta. Con el fin, de definir su planeación estratégica global e implementar acciones que le permitan mejorar situaciones que no están siendo explotadas adecuadamente, así como implementar otras para ayudar a motivar, retener y comprometer al personal hacia los objetivos que busca la empresa.

A continuación, se encuentran los resultados obtenidos luego de la realización de la encuesta de clima organizacional. Vale la pena destacar que esta encuesta se compone de doce preguntas, dos de ellas son preguntas abiertas y las restantes son preguntas con escala de likert<sup>4</sup>. La encuesta se realizó a 107 colaboradores de IR. (Ver anexo 2).

### 2.1 Resultados Obtenidos<sup>5</sup>:

---

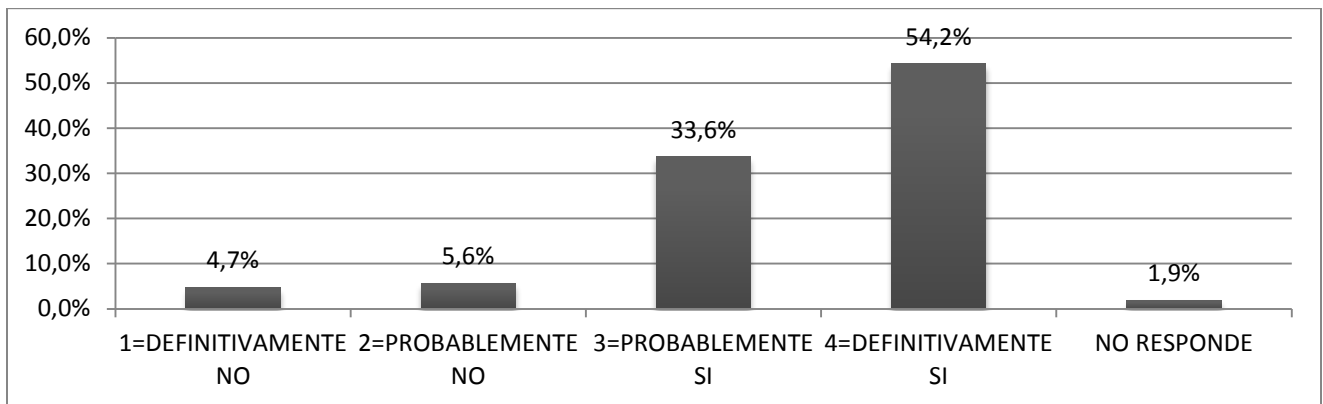
<sup>3</sup> Estudiante de Economía y Negocios Internacionales, quien inició este proyecto y trabajamos conjuntamente durante nuestro PDG I.

<sup>4</sup> Es un tipo de escala utilizado en cuestionarios elaborado por Rensis Likert, que busca determinar el grado de acuerdo de desacuerdo con una afirmación.

<sup>5</sup> Esta parte del trabajo fue realizada en conjunto con David Ramírez. Por lo cual, al ser un proyecto en continuación hace parte del proyecto de grado de los dos trabajos.

**Tabla 1.** ¿Al ingresar a la empresa le fue suministrada la información clara sobre las obligaciones y labores a desempeñar en su cargo?

ANÁLISIS RESPUESTAS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SI	4=DEFINITIVAMENTE SI	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
1	4,7%	5,6%	33,6%	54,2%	1,9%	100%

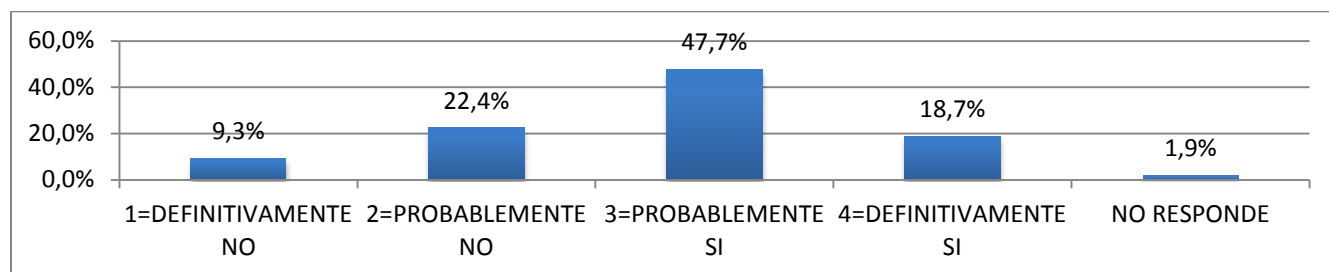


En este caso, al sumar los resultados de probablemente sí y definitivamente sí, nos arroja un resultado del 87,8%, esto quiere decir que la empresa desde inicio les expresa a sus empleados cuáles son sus obligaciones y deberes que debe realizar cada empleado para la compañía, esta cifra es buena puesto que supera más de la mitad. Sin embargo, se podría mejorar puesto que aún existen trabajadores a los cuales no se les proporciona la información clara sobre sus funciones y obligaciones, lo cual puede generar un desequilibrio de intereses, ya que para una empresa es fundamental expresarles a sus empleados las razones y objetivos por los cuales fueron contratados para así poder tener unos objetivos comunes y alineados, que les brinde a

ambas partes (tanto empleado como empleador) un panorama sobre lo que se espera de cada uno.

Tabla 2. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

ANÁLISIS RESPUESTAS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SÍ	4=DEFINITIVAMENTE SÍ	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
2	9,3%	22,4%	47,7%	18,7%	1,9%	100%

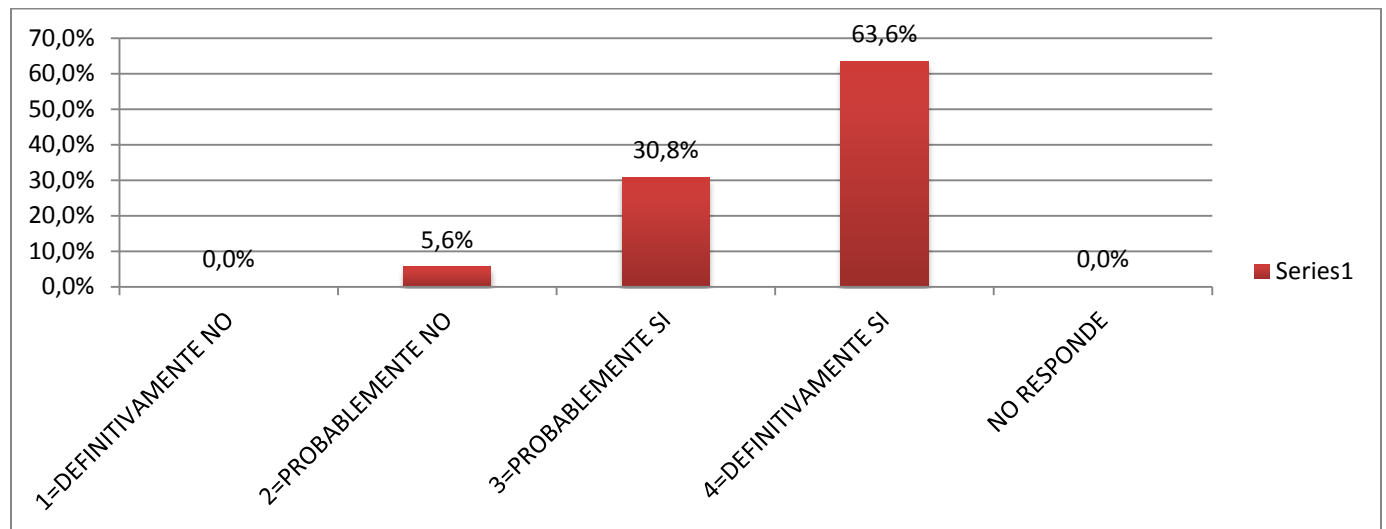


En cuanto a la retroalimentación constante el 18,7% respondió que sí y el 47,7% del total encuestados respondió que probablemente sí y el 22,4% respondió que probablemente no, esto quiere decir que existe un alto porcentaje de personas que no se encuentran muy convencidos acerca de si reciben retroalimentación sobre desempeño. Esto nos indica que los jefes no les expresan a sus empleados si están conformes o no con el desempeño que estos últimos están realizando. Ni tampoco les informan sobre los aspectos que se podrían mejorar de sus labores desempeñadas. Esto debe mejorarse, puesto que para una empresa es importante, que la información fluya en ambos sentidos y para realizar esto, los jefes o supervisores a cargo deberán

expresarle a sus empleados si las funciones que estos realizan son las adecuadas o en que podrían mejorar.

**Tabla 3.** ¿Siempre que inicia un trabajo tiene claridad de cómo debe realizarse?

ANÁLISIS RESPUESTAS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SÍ	4=DEFINITIVAMENTE SÍ	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
3	0,0%	5,6%	30,8%	63,6%	0,0%	100%

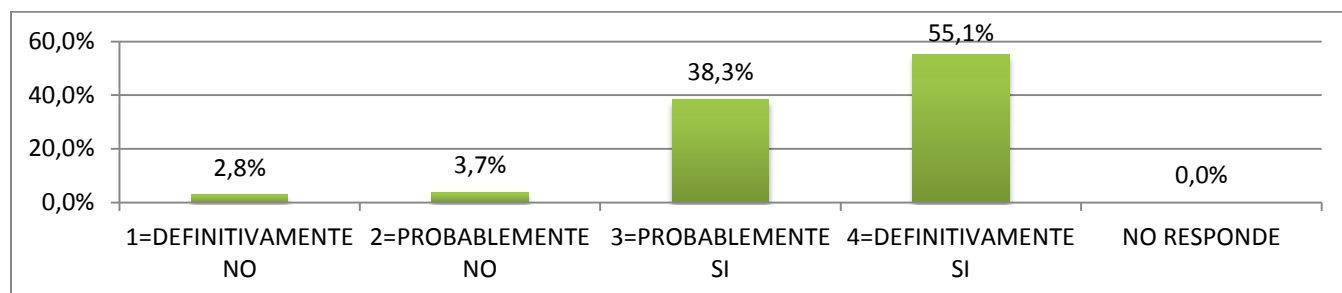


El 63,3% de los encuestados respondió que definitivamente sí hay claridad sobre los trabajos a desarrollar y el 30,8% que probablemente sí, solo un 5,6% indica que probablemente no tiene claridad, lo cual indica que los trabajadores de IR en su

mayoría entienden como debe realizarse el trabajo que les corresponde. Esto es muy importante para una organización; que cuente con el personal capacitado y adecuado para realizar las funciones que la empresa necesite.

**Tabla 4.** ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?

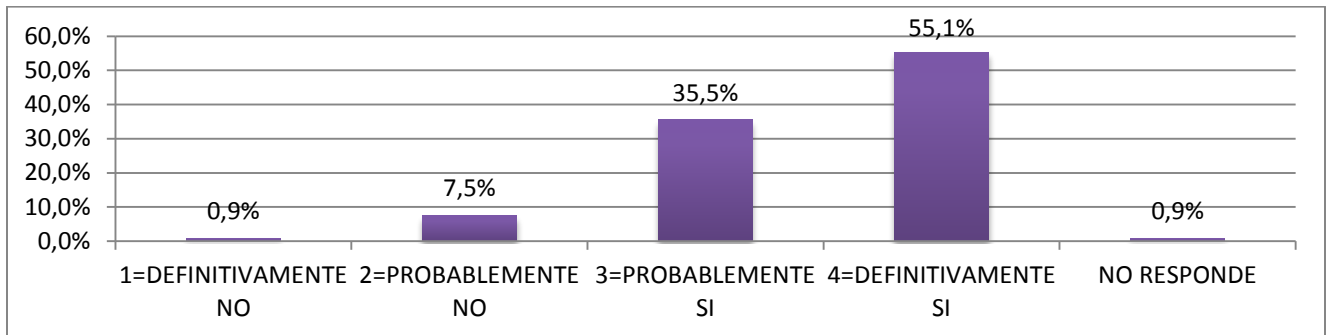
ANÁLISIS RESPUESTAS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SÍ	4=DEFINITIVAMENTE SÍ	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
4	2,8%	3,7%	38,3%	55,1%	0,0%	100%



En este caso, al realizarles la pregunta de que si ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores? el 55,1% respondió que definitivamente sí y el 38,1% dijo que probablemente sí. Esto nos indica, que en el área de liderazgo, los jefes de Impresos Richard desarrollan actividades que permiten que haya confianza entre subordinados y superiores.

**Tabla 5.** ¿Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas de la empresa?

ANÁLISIS RESPUESTAS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SÍ	4=DEFINITIVAMENTE SÍ	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
5	0,9%	7,5%	35,5%	55,1%	0,9%	100%

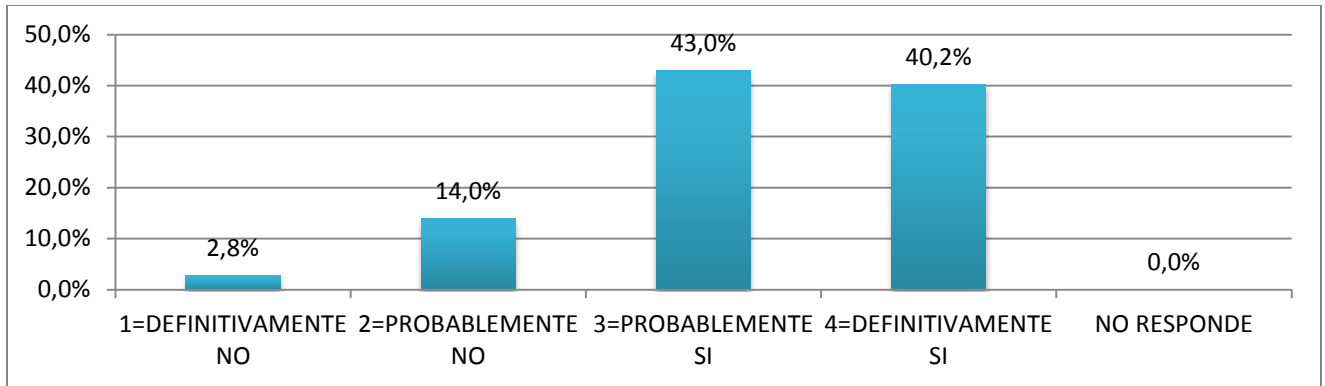


El 90,6% del total de los encuestados respondió que sí y probablemente sí, pueden comunicarse abiertamente con sus jefes y con las demás áreas de la empresa, esto se debe a que los jefes y las otras áreas están abiertos a escuchar lo que dicen sus compañeros. Sin embargo, existe cerca de un 10% que no siente lo mismo, por lo cual se deberá evaluar cómo mejorar la comunicación.

Tabla 6. ¿Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo?

ANÁLISIS RESPUESTAS ORQUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SÍ	4=DEFINITIVAMENTE SÍ	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
6	2,8%	14,0%	43,0%	40,2%	0,0%	100%

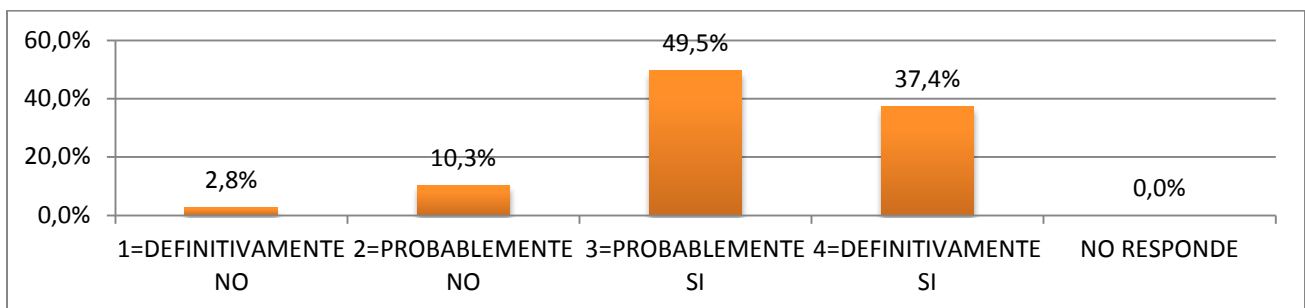




En este caso, el 40,2% del total de encuestados respondió que sí y el 43% respondió que probablemente sí existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existe un porcentaje del 16,8% que consideran que no existe confianza entre el equipo de trabajo.

**Tabla 7.** ¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa, independientemente del área al que pertenecen?

ANÁLISIS RESPUESTAS ORQUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SI	4=DEFINITIVAMENTE SI	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
7	2,8%	10,3%	49,5%	37,4%	0,0%	100%

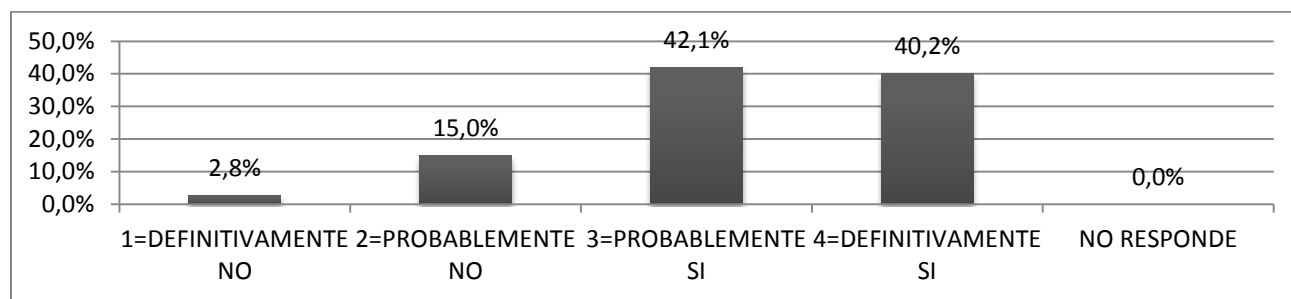


El 37,4% de las personas contestaron que definitivamente sí existe colaboración entre los empleados de la empresa, independientemente al área a la cual pertenezcan, y el

49,5% respondió que probablemente sí existe dicha colaboración. Sin embargo, hay un porcentaje del 13,1% que considera que no hay colaboración entre los empleados de la empresa.

**Tabla 8.** ¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo?

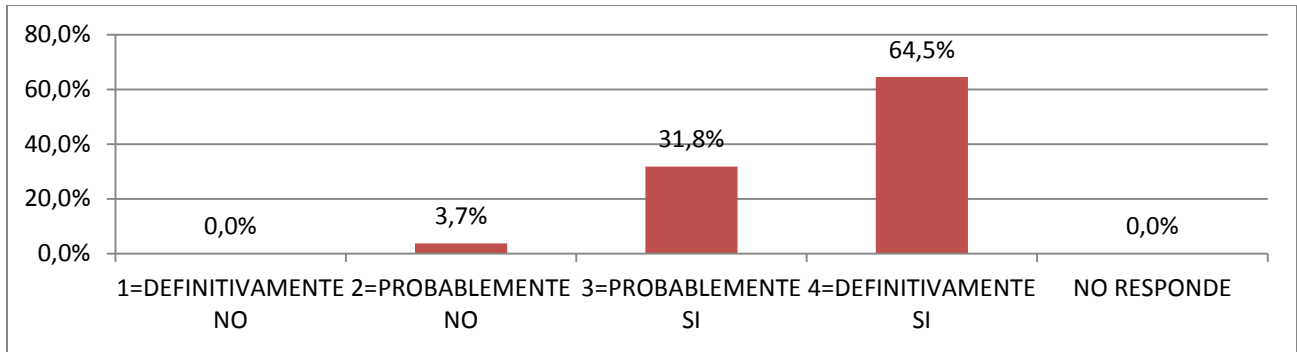
ANALISIS RESPUESTAS ORQUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SI	4=DEFINITIVAMENTE SI	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
8	2,8%	15,0%	42,1%	40,2%	0,0%	100%



El 40,2% respondió que definitivamente sí son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo y un 42,1% contestó que probablemente sí son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo. Sin embargo, hay un porcentaje del 17,8% los cuales consideran que no existen buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

**Tabla 9.** ¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas, actividades de bienestar laboral para el desarrollo integral de sus trabajadores?

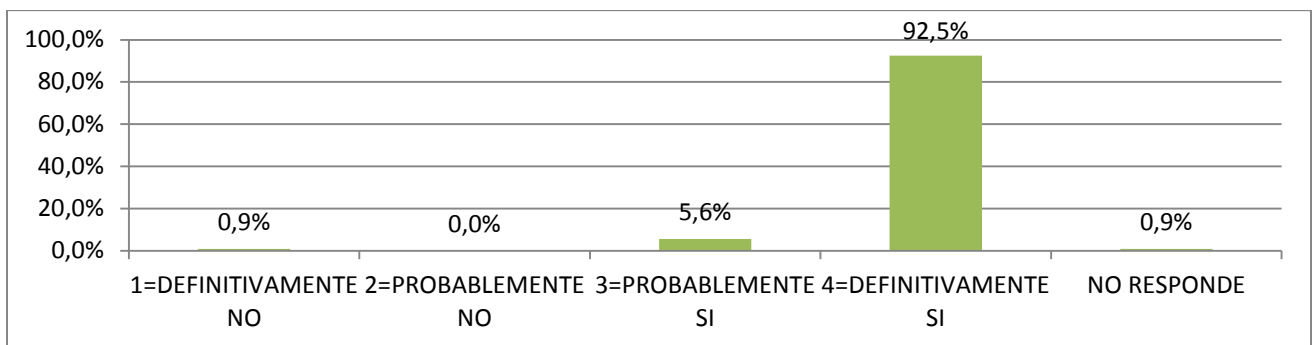
ANALISIS RESPUESTAS ORQUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SI	4=DEFINITIVAMENTE SI	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
9	0,0%	3,7%	31,8%	64,5%	0,0%	100%



El 64,5% de los trabajadores contestaron que definitivamente la empresa IR realiza actividades deportivas, paseos, fiestas, actividades de bienestar laboral para el desarrollo integral de sus trabajadores, y un 31,8% respondió que probablemente sí se realizan estas actividades.

Tabla 10. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia de IMPRESOS RICHARD?.

ANALISIS RESPUESTAS ORQUESTA DE CLIMA LABORAL						
#	1=DEFINITIVAMENTE NO	2=PROBABLEMENTE NO	3=PROBABLEMENTE SI	4=DEFINITIVAMENTE SI	NO RESPONDE	TOTAL ENCUESTADOS
10	0,9%	0,0%	5,6%	92,5%	0,9%	100%



El 92,5% de los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la familia de IMPRESOS RICHARD y el 5,6% respondieron que probablemente sí se sienten

orgullosos, completando un 98.1% de trabajadores orgullosos por IR. Esto demuestra, el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores de IR.

## **VERBATIMS**

Estas son las respuestas a las preguntas que se hicieron de manera abiertas, y obedecen a la respecta exacta que dio el encuestado. Resumiendo de esta manera factores importantes a tener en cuenta para Impresos Richard.

### **11. ¿Que considera que debe mejorar la empresa?**

- Las personas encuestadas respondieron que debían mejorar las relaciones entre compañeros, la comunicación e imparcialidad por parte de la gerencia.
- Mejorar la planeación, invertir más en capacitaciones y la implementación de pausas activas.
- Muchos coincidieron en que deberían de acondicionar las instalaciones de las plantas y climatizar la planta debido al calor que se genera en ella.

### **12. ¿Que considera que puede mejorar usted en calidad de trabajador?**

- “Excelencia y calidad de trabajo” gran parte de los trabajadores de IR concluyen lo mismo; que deben de esforzarse aún más, para alcanzar unos estándares más altos y un alto sentido de pertenencia.
- “Actitud y puntualidad” muchos coincidieron que la actitud y la disposición debería de mejorar, orientado a los resultados y al trabajo en equipo, al igual que la puntualidad.
- En calidad de trabajador consideran que deberían ser más aseados, conservar los puestos de trabajo y la empresa limpia, y así mejorar el ambiente de trabajo.

### **3. CONCLUSIONES**

- Se concluye que la comunicación en IR es buena, se informa al personal sobre las labores a cumplir, desde el inicio de la contratación, como también la información que se brinda al inicio de cada actividad.
- Se concluye que el capital humano con el que cuenta IR, tiene la capacidad de comprender las acciones que están a su cargo y cumplir con las tareas que le designa la empresa.
- Se evidencia que hay fallas en el proceso de retroalimentación, ya que hay un gran porcentaje que considera que no hay retroalimentación, entre empleados y jefes, lo cual dificulta las acciones que tome la empresa en la ejecución de proyectos.
- Se concluye que algunos operarios presentan inconformidad con su sitio de trabajo, puesto que un porcentaje de los trabajadores tienen quejas por el sistema de ventilación, ya que se presenta mucho calor en la planta.
- La mayoría de los encuestados, se sienten orgullosos de pertenecer a la familia de Impresos Richard, esto demuestra que tienen un alto sentido de pertenencia por la compañía; lo que los empleados sienten dentro de la empresa, se ve reflejado al exterior de la empresa, en este caso a los clientes y posibles clientes.

#### **4. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que los jefes o supervisores de IR les proporcionen a sus empleados una retroalimentación; sobre el desempeño que estos tienen con la organización.
- Se recomienda que de manera anual se realice una encuesta de clima organizacional en IR, que abarque preguntas sobre liderazgo, comunicación, motivación y satisfacción, condiciones de trabajo, gestión de recursos humanos, tecnología y trabajo en equipo.
- Se recomienda que se evalúe la climatización que tiene la planta, puesto que algunos operarios presentan inconformidad con las altas temperaturas que se presentan en sus puestos de trabajo.
- Se recomienda realizar actividades de integración entre las diferentes áreas de la empresa, para que se logre un mayor entendimiento en el trabajo, con esto se logra mejorar los procesos y la colaboración entre compañeros.
- Se recomienda realizar más capacitaciones, para tener un personal mejor cualificado y así brindar un mayor nivel de calidad y tiempos de entrega.
- Se recomienda incentivar a los trabajadores; esto puede ser de manera escrita a quienes cumplan con las políticas de Impresos Richard a cabalidad, como también a los trabajadores que sean puntuales, que mantengan sus puestos aseados, que tengan una buena actitud y sentido de pertenencia, al igual que incentivarlos a que aporten nuevas ideas a la empresa, y que estas si son buenas sean tomadas en cuentas, haciendo el reconocimiento.

- Se recomienda que a la hora de contratar nuevo personal se informe sobre las labores a cumplir y los reglamentos de la empresa, de forma clara y así lograr generar mayor sentido de pertenencia.

## **5. PLAN DE ACCIÓN**

Una vez realizado el análisis de clima organizacional, este es presentado a la alta gerencia de Impresos Richard Ltda., para dar a conocer los resultados de las encuestas y las recomendaciones que se sugieren a partir de los problemas encontrados y posibles oportunidades. De esta manera, se discute y se llega a la conclusión que se debe mejorar las relaciones entre compañeros y la relación entre jefes y subordinados, ya que se presentan fallas en el proceso de retroalimentación y la comunicación que existe entre empleados de distintos departamentos.

También, se discute acerca del calor que se presenta en la planta de la sede calima, con lo cual se plantea la opción de buscar alternativas que permitan acondicionar las instalaciones de la planta a causa del calor que emiten las maquinas. Por último, se identificó que es necesario generar acciones que promuevan la creación de un alto sentido de pertenencia de los empleados hacia Impresos Richard Ltda., para que así haya un mejor clima organizacional en la organización.

Una vez debatido la situación que se presenta dentro de la empresa, se propone a IR y se discuten conjuntamente la creación de tres objetivos Smart; que ayudaran a orientar el plan de acción que se llevara a cabo.

## **6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

De esta manera, los objetivos estratégicos le permiten a una organización tener un plan de acción, que les permita actuar de manera rápida y oportuna frente a posibles contingencias en el mercado. Asimismo, buscar o conseguir metas en el largo plazo que le permitan a la compañía mayor crecimiento económico, todo esto encaminados con su misión y visión. Como lo afirma, David Fred (2011):

Los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempos de entrega más rápidos, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), obtener la certificación ISO 14001, lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.<sup>6</sup>

Es por esto que recae la importancia de los objetivos estratégicos, para la empresa Impresos Richard Ltda. Puesto que les permite moldear los objetivos con la visión cumpliendo lo que dicta su misión.

### **Objetivo 1:**

- **PROMOVER Y DESARROLLAR** acciones que permitan crear un alto sentido de pertenencia en los empleados de Impresos Richard Ltda.

El sentido de pertenencia es muy importante para una empresa, porque le proporciona

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 169.



capital humano motivado a trabajar con la compañía con la mejor disposición y de esta forma, se consigue el mejor esfuerzo de los trabajadores. Asimismo, permite crear relaciones redituables entre ellos y crear un lazo fuerte, que disminuya el riesgo o la probabilidad de que un buen trabajador renuncie a la compañía en busca de mejores ofertas laborales. IR reconoce que es fundamental mejorar el ambiente laboral, y para ello realiza integraciones de tipo familiar; como mecanismo para aumentar el sentido de pertenencia en la organización. Sin embargo, resalta que es difícil lograr que todos los empleados participen del encuentro, ya que para unos es desgastante y prefieren quedarse en su casa descansando con su familia.

#### Estrategias:

- Debido a que los empleados de IR llevan en promedio un tiempo prolongado trabajando en la organización, una acción que se podría desarrollar para promover el sentido de pertenencia de los trabajadores; es crear a partir del día trabajador –1 de mayo– y durante un tiempo prolongado, un mural con fotografías de cada uno de los colaboradores de la empresa; para resaltar que en IR se trabaja como en una familia y que cada integrante es una pieza importante para el funcionamiento de la organización. Por ejemplo, esta estrategia es implementada por grandes empresas como Office Depot (Ver anexo 3).
- Otra estrategia que podría permitir crear un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, es crear un signo distintivo que los caracterice como trabajadores de IR. Esto se podría realizar por ejemplo, a través de la creación manillas, vasos o inclusive lapiceros, y regalárselos a cada empleado de IR para que se sienta orgulloso de portar productos alusivos a la empresa. Con el fin de fortalecer lazos entre empleados y empresa; donde se resalten los valores

de la compañía.

- Asimismo, una estrategia que puede ayudar a mejorar el clima organizacional en IR, sería implementar una cadena de agradecimiento; la cual consiste en que a través de un correo electrónico un empleado le envíe a otro un mensaje, en el cual le dé las gracias porque siente que este le haya ayudado en algo respecto al trabajo y le quiera dar las gracias por esto. De esta manera, el trabajador al recibir un mensaje, se le premiara con \$10.000 como bonificación mensual por cada mensaje recibido. La única condición es que no puede recibir más de un mensaje al mes de la misma persona, ni que el que envíe el mensaje de agradecimiento reciba del mismo destinatario otro durante el mismo mes.
- A su vez, se puede evaluar la posibilidad de implementar en IR que en el día de cumpleaños de un colaborador de esta empresa, se le permita que ese día pueda faltar al trabajo, con el fin de que el homenajeado pueda pasar ese día con su familia o seres queridos. Todo esto, pensado como un factor motivacional y premio, que se le proporcionará como reconocimiento por el esfuerzo y dedicación, que cada integrante de IR le brinda a la empresa.

## **Objetivo 2:**

- FORTALECER la comunicación entre superiores y subordinados, para garantizar un ambiente laboral adecuado para los trabajadores.

En la encuesta de clima organizacional, se evidencio un problema de comunicación entre superiores y subordinados, esto impide que el flujo de información fluya en ambos sentidos y se presente inconformidad, o temor de acudir a los jefes frente a

inconvenientes en el trabajo. Por esta razón, es importante que los jefes proporcionen la confianza y un liderazgo efectivo sobre sus subordinados, para que estos ofrezcan su mayor esfuerzo a empresa y esto se vea reflejado en resultados y productividad.

#### Estrategias:

- Desarrollar sesiones de coaching con los jefes de los distintos departamentos de la compañía, con el fin de que estos se empoderen de su liderazgo e implementen alternativas que les permitan guiar a sus seguidores, hacia los objetivos estratégicos de la organización. El coaching ejecutivo es un método de formación de gerentes y ejecutivos, donde como punto de partida se analiza la situación actual del ejecutivo y se concentra en lo que esta persona está dispuesta a hacer, para saber cómo le gustaría estar en un futuro. Este método se diferencia con otros procesos como; talleres y seminarios en la medida que estos son enfocados en grupos, en cambio el coaching es personal por medio de sesiones individuales durante un tiempo más largo (de 3 a 12 meses) donde se centra en desarrollar habilidades para ser un líder, para mejorar relaciones interpersonales y de esta forma mejorar como profesional y aportar más a la organización. También es importante que le empresa ofrezca este servicio a los gerentes, mas no que sean impuestos, porque debe ser visto como un programa de desarrollo profesional y ser aprovechado por aquellos que sientan esa pasión y deseo de desarrollar destrezas que requiere un líder.
- Implementar coaching de equipos en la empresa sería muy beneficioso porque permitiría construir un buen ambiente laboral, fortalecer el sentido de pertenencia, crear una visión conjunta, fomentar el espíritu de equipo, entre

otras. El coaching de equipos es un proceso que se realiza con un equipo donde se brinda acompañamiento con el fin de fomentar la cooperación, analizando sus relaciones y de esta forma lograr una mayor cohesión y unanimidad. Por lo general las empresas brindan capacitaciones de coaching ejecutivo a los altos directos y son pocas las que implementan el coaching de equipos. Esto debe cambiar porque como dice Alain Cardon (2005) el coaching es más que procesos individuales en un contexto colectivo. También resalta que el coaching individual concede al coaching de equipos, ya que a pesar de que tienen diferentes propósitos se ayudan a complementarse. Para IR sería una gran oportunidad utilizar este método porque ayudaría a mejorar la comunicación, tratar mejor los conflictos, motivar al equipo, promover el liderazgo y son estos los aspectos que debe ir trabajando la empresa para mejorar su clima organizacional.

- Realizar salidas de esparcimiento con todos los empleados de la organización ayuda a fortalecer el trabajo de equipo, las relaciones con el equipo, aumentar el sentido de pertenencia y muchos más beneficios si se llegara a planear actividades interactivas donde involucre a todo el personal. Hay que tener en cuenta que en los espacios laborales los empleados se estresan, se deprimen, se angustian, se cansan y llegan a sufrir otras enfermedades psicosomáticas, no son estos hechos referentes a la actividad de la empresa son mucho más cotidianos de lo que se llegaría a pensar. Por esta razón, es la importancia de conocer bien a los trabajadores, saber con quién vive, que le gusta, cuáles son sus expectativas y mucha más información que permita tener un acercamiento

con la persona. La realización de estos eventos ayudan a crear una atmosfera de informalidad por medio del acercamiento entre empleados y directivos, proporcionando un espacio de igualdad y equidad.

### **Objetivo 3:**

- INVESTIGAR Y FORMULAR alternativas que permitan el acondicionamiento físico y tecnológico de la planta en la sede Calima, para garantizarle a su capital humano un espacio de trabajo adecuado.

A través de la encuesta de clima organizacional, se realizaron dos preguntas abiertas de las cuales una de ellas decía ¿Qué considera usted que puede mejorar la empresa? De la cual un amplio porcentaje, recomendaba que se debía mejorar la climatización de la planta, esto se debe, a que la empresa posee dos máquinas Speed Master 6C, que es una máquina de impresión off set con la capacidad de reproducir con mayor rapidez. Sin embargo, al ser una maquina tan grande y de reproducir miles de impresiones por minuto, genera en la planta un calor intenso. Lo que ocasiona inconformidad con los trabajadores de la planta. Como estrategias, para aminorar este problema la empresa IR ha colocado un ventilador por cada trabajador de la planta. Pese a esto, el calor persiste y no se ha hecho una solución alguna, por lo costos que implica instalar un sistema acondicionado en toda la planta y además, porque la planta en la sede Calima es arrendada lo que implica que se debe tener la autorización del dueño del predio para realizarle alguna modificación.

### Estrategias:

- Para solucionar este problema, se propone como estrategia contratar a un arquitecto que vaya a evaluar la viabilidad de la implementación de un sistema de ventilación y realizar una cotización, de utilizar aire acondicionado en la planta.
- Asimismo, se podría evaluar la posibilidad de comprar el predio en la sede Calima como también realizar distintas cotizaciones, de una planta más grande puesto que en la actualidad, IR posee dos sedes en los barrios Calima y San Nicolás, esto debido a que en la última posee una máquina que por su tamaño, no la podían tener en la sede Calima.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar actividades de integración entre las diferentes áreas de la empresa, para que se logre un mayor entendimiento en el trabajo, con esto se logra mejorar los procesos y la colaboración entre compañeros.
- Se recomienda que IR de la opción a los gerentes y directivos en realizar procesos de coaching ejecutivo para ser más ágiles en la toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Se recomienda realizar coaching de equipos en la empresa para construir un buen ambiente laboral, fortalecer el sentido de pertenencia, crear una visión conjunta y fomentar el espíritu de equipo.
- Una vez realizado coaching ejecutivo se recomienda efectuar el coaching de equipos con el equipo de trabajo de los gerentes capacitados, con el fin de mejorar el rendimiento, tratar mejor los conflictos y motivar al equipo.

- Se recomienda contratar a un arquitecto para realizar un diagnóstico sobre el exceso de calor de la planta.
- Se recomienda contratar a un coach con experiencia en el manejo de asesorías empresariales.

## **8. CONCLUSIONES**

Impresos Richard Ltda., es una empresa dedicada al sector de artes gráficas en Cali, que tiene una experiencia de casi treinta años en el mercado. Por esta razón, se enfoca en la elaboración de productos de los más altos estándares de calidad y busca innovación como característica distintiva en sus productos. Es por esto, que la elaboración de su planeación estratégica se ha convertido con el pasar de los años en una necesidad para esta compañía. Buscando llegar a los consumidores objetivos de la mejor manera posible, y teniendo unas metas y objetivos claros que van alineados con la misión y visión de la organización. Para garantizarle, a la alta gerencia de esta empresa los mejores resultados posibles.

Con base, en el trabajo realizado en IR se puede concluir que es necesario que esta empresa implemente, sesiones de coaching ejecutivo y de grupos. Dándole prioridad, a los coaching ejecutivo si la empresa no cuenta con el capital suficiente para realizar los dos en el corto plazo. Sin embargo, se espera que en el largo plazo se puedan realizar asesorías dirigidas no solamente a los jefes de las distintas áreas de la empresa, sino a todos los empleados en general. Para que así, exista un mejor ambiente de trabajo que les permita a todos sus colaboradores trabajar más a gusto con cada integrante del grupo, lo que serviría para tener un mejor ambiente laboral

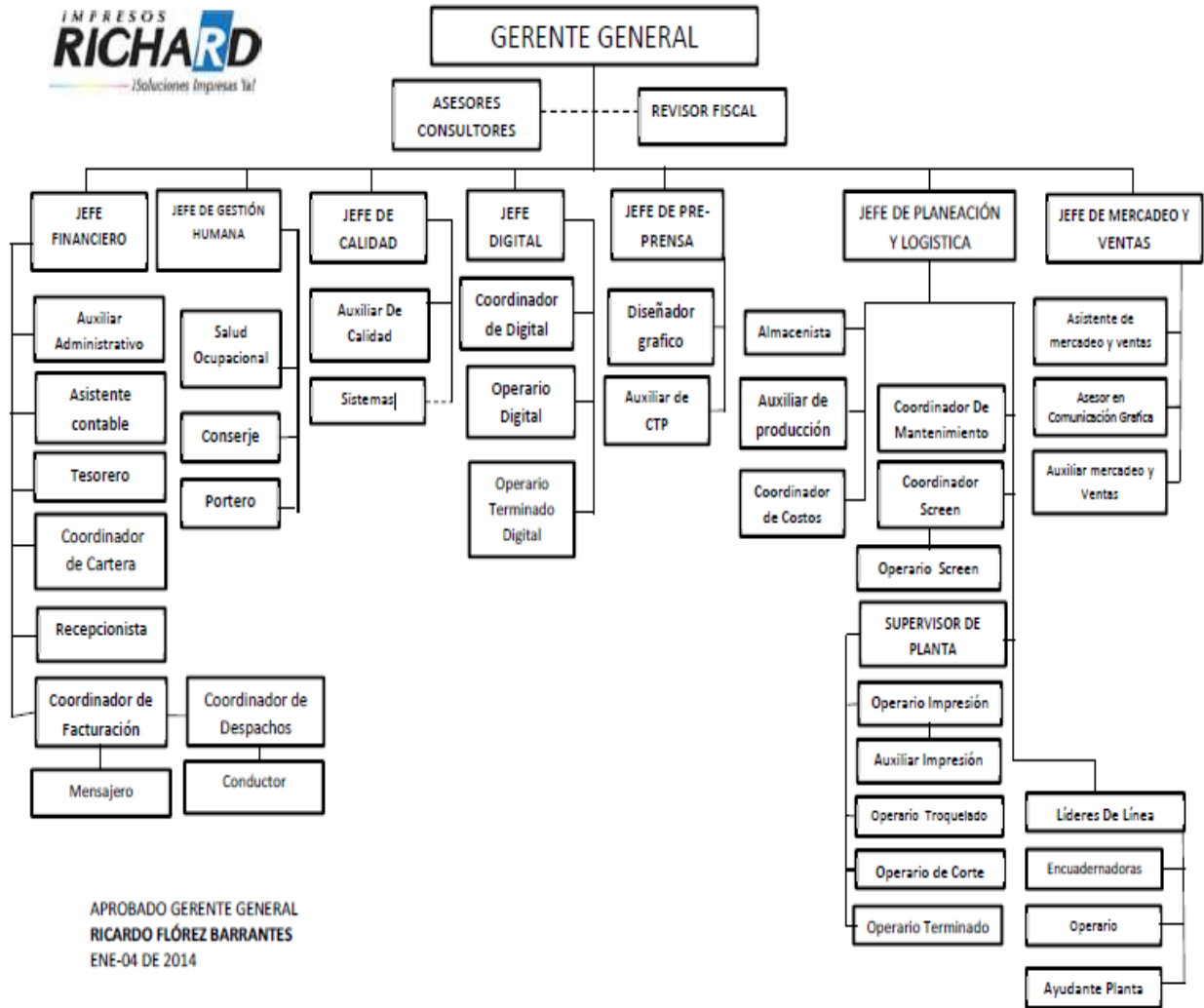
que se podría ver evidenciado en resultados positivos para la empresa.

Finalmente el trabajo realizado con la empresa permitió entender un poco más el mundo empresarial, ya que al realizar las visitas se logró interactuar con varios empleados, donde contaban un poco sobre sus experiencias, funciones, inconformidades, emociones y oportunidades de cambios. Todo estos comentarios realizados por estas personas nos proporcionaron una idea más clara sobre lo que ocurre en la organización y que desafíos le espera afrontar a la empresa para ser más competitiva. Esta práctica en Impresos Richard nos demostró que el elemento más importante dentro de toda organización son las personas, y es deber de todo administrador crear un ambiente laboral sano y enriquecedor.





## 9. ANEXOS:

Anexo 1: Organigrama de Impresos Richard Ltda.



**Anexo 2:** Encuesta de clima organizacional aplicada a los colaboradores de Impresos Richard Ltda.

Encuesta Clima Organizacional IMPRESOS RICHARD LTDA																	
Fecha:				Cargo:													
		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th style="text-align: left;">Calificación</th> <th style="text-align: left;">Puntuación</th> </tr> <tr> <td>Definitivamente no</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Probablemente no</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Probablemente sí</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Definitivamente sí</td> <td>4</td> </tr> </table>		Calificación	Puntuación	Definitivamente no	1	Probablemente no	2	Probablemente sí	3	Definitivamente sí	4				
Calificación	Puntuación																
Definitivamente no	1																
Probablemente no	2																
Probablemente sí	3																
Definitivamente sí	4																
Preguntas			1	2	3	4											
1.	¿Al ingresar a la empresa le fue suministrada la información clara sobre las obligaciones y labores a desempeñar en su cargo?																
2.	¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?																
3.	¿Siempre que inicia un trabajo tiene claridad de cómo debe realizarse?																
4.	¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?																
5.	¿Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas de la empresa?																
6.	¿Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo?																
7.	¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa, independientemente del área al que pertenecen?																
8.	¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo?																
9.	¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas, actividades de bienestar laboral para el desarrollo integral de sus trabajadores?																
10.	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia de IMPRESOS RICHARD?																
11.	¿Qué considera que debe mejorar la empresa?:																
12.	¿Qué considera que puede mejorar usted en calidad de trabajador?:																

Anexo 3: Mural de trabajadores de Office Depot.



## 10. BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Ackoff, R. Un Concepto de Planificación Empresarial, Willey, New York, 1970.
- ✓ Bryson, J. M. (1988), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco, Jossey-Bass.
- ✓ Cardon, Alain, *Coaching de Equipos*, Ediciones gestión 2000, 2005.
- ✓ De la Corte, J. (2002). *La figura del coaching en el ámbito laboral*. Derecho y conocimiento, (2), 269-284
- ✓ Dess, Lumpkin y Eisner, *Administración Estratégica*, Editorial McGraw Hill, 5e., 2010.
- ✓ Fred, David, *Conceptos de administración estratégica*, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 11ª ed., 2011.
- ✓ García, Monica, *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*, Cuadernos de administración Universidad del Valle, 2009.
- ✓ Impresos Richard Ltda. (s.f.). *Impresos Richard* . Recuperado el 15 de 04 de 2015, de <http://www.impresosrichard.com>
  
- ✓ Salazar Triviño, Gilberto y Mauricio Molano, *Coaching en acción: Como desarrollar equipos de ventas de alta competición*, Editorial McGraw Hill, 2010.

## ACTAS:

### ACTA 1– agosto 20 de 2014: Segunda visita a impresos Richard.

ASISTENTES	CARGOS
Ricardo Flórez	Gerente General - Impresos Richard
Luz Marina Campiño Rubio	Jefe de Mercadeo y Ventas- Impresos Richard
Juan Carlos Esparragoza	Consultor
Andrés Felipe Gutiérrez	Jefe de Calidad- Impresos Richard
Edgar Sarria Campo	Profesor Universidad Icesi
Lina Vanessa Castañeda	Estudiante Universidad Icesi
David Ramírez García	Estudiante Universidad Icesi
Cristian David Álzate	Estudiante Universidad Icesi

### DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Se presenta el modelo de la encuesta que tiene como fin evaluar el clima organizacional y sus respectivos indicadores.

Fue aprobada por el Gerente General, Luz Marina Campiño y Andrés Felipe Gutiérrez.

**Se definieron los objetivos a trabajar:**

No.	TAREAS A REALIZAR	OBJETIVO
1	Realizar encuesta a empleados	Se realiza la encuesta a los empleados de IR, para así poder identificar fortalezas y debilidades en el direccionamiento estratégico interno correspondiente a clima organizacional.
2	Tabulación y resultados	Se recolectan los resultados obtenidos de las encuestas, para proceder a realizar la tabulación y hacer posterior análisis.

Elaboró: David Ramírez García.

**ACTA 2 – 4 de noviembre de 2014: Segunda visita a Impresos Richard Ltda.**

<b>ASISTENTES</b>	<b>CARGOS</b>
Ricardo Florez	Gerente general
Luz Marina Campiño Rubio	Jefe de Mercadeo y Ventas
Jenny Fuentes	Jefe de Gestión Humana
Andres Felipe Gutierrez	Jefe de Calidad
Edgar Sarria Campo	Profesor Universidad Icesi
Cristian David Alzate	Estudiante Universidad Icesi
David Stiven Ramirez	Estudiante Universidad Icesi
Lina Vanessa Castañeda	Estudiante Universidad Icesi

Se realiza una exposición sobre los hallazgos encontrados a partir de la encuesta de clima organizacional, se discuten unas recomendaciones y conclusiones a partir del trabajo realizado.

No.	TAREAS A REALIZAR	OBJETIVO
1	Se propone realizar objetivos estratégicos con base a la encuesta de clima organizacional	Mejor el clima organizacional de la empresa, lograr que exista una mejor comunicación entre jefes y subordinados, y entre las distintas áreas de trabajo.

Elaborado por: Lina Vanessa Castañeda

### ACTA 3 – 9 de marzo de 2015: Tercera visita a Impresos Richard Ltda.

ASISTENTES	CARGOS
Jenny Fuentes Ibarra	Jefe de Gestión Humana
Lina Vanessa Castañeda	Estudiante Universidad Icesi
Cristian David Álzate	Estudiante Universidad Icesi

Se presentan los objetivos estratégicos que se desarrollaron a partir de la encuesta de clima organizacional, y se discuten conjuntamente la viabilidad de cada uno. Con lo cual, se establece que lo mejor es reducir a tres objetivos estratégicos y realizarle las respectivas correcciones a cada uno.

No.	TAREAS A REALIZAR	OBJETIVO
1	Corregir y modificar cada uno de los objetivos estratégicos.	Alinear los objetivos propuestos por nosotros con lo que busca la gerencia de Impresos Richard Ltda.
2	Enviarle a Jenny Fuentes vía correo electrónico las modificaciones.	Tener certeza de los cambios realizados se adecuan con la misión y visión de la organización.

Elaborado por: Lina Vanessa Castañeda