

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

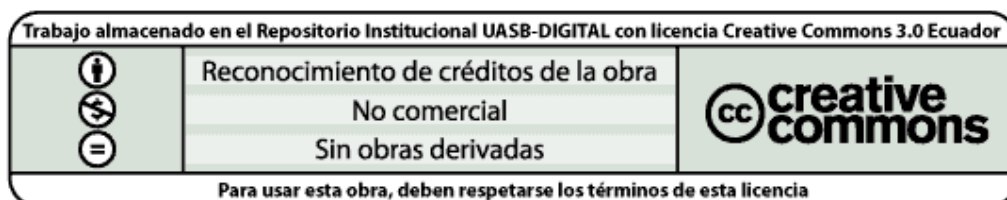
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el
mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder
mundial Adecco Ecuador**

Autora: Hilda Fernanda Veloz Vásconez

Tutor: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2017



**CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE
TESIS**

Yo, Hilda Fernanda Veloz Vásconez autora de la tesis “Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, 25 de enero de 2017.

Firma:

Resumen

En razón de los cambios que han surgido en las organizaciones, el coaching es una herramienta administrativa, cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás integrantes de la organización, ya que es un modelo que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo de los directivos.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar los lineamientos estratégicos a seguir que permitan la aplicación del coaching empresarial para mejorar el clima organizacional en Adecco Ecuador.

Adecco Ecuador, fundada en 1999 es parte del Grupo Adecco, consultora Líder Mundial en la Gestión del Talento Humano con presencia en más de 75 territorios y 150,000 clientes a nivel mundial. Adecco Ecuador opera a nivel nacional desde sus sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca ofreciendo servicios de administración de nómina, actividades complementarias, servicios técnicos especializados y consultoría en Recursos Humanos.

Sin embargo, se ha podido evidenciar en Adecco Ecuador la ausencia del departamento de talento humano y de un líder que se encargue de la distribución, desarrollo, coordinación y creación de estrategias para mantener a los colaboradores motivados y obtener un clima organizacional eficaz.

El trabajo de investigación desarrollado está formado por cuatro capítulos determinados claramente: el marco teórico en el cual se definen conceptos de coaching empresarial, clima organizacional e inteligencia emocional. Análisis de los factores que caracterizan el clima organizacional de Adecco Ecuador en el que se detallan los componentes que conforman el clima organizacional en la empresa: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, estilos de dirección y comunicación. Beneficios de la teoría del coaching empresarial que aborda las estrategias para mejorar el clima organizacional y se integra el último capítulo en el cual se desarrolla la propuesta, determinando el planteamiento de un modelo de coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima en la consultora Adecco y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Agradecimiento

Un especial agradecimiento a mi mami Raquel y a mi hermana Andrea que me han impulsado a seguir con mis estudios y culminar una etapa más en mi vida profesional.

A mi tutor de tesis, Dr. Enrique Toro, por la dedicación y entrega otorgada de su parte durante el desarrollo y culminación de la tesis.

Dedicatoria

A mi mami, a esa persona que llena mi vida y me da cada día una razón para luchar, seguir adelante, ser mejor y feliz.

Contenido	
Capítulo primero.....	9
Consideraciones preliminares	9
1.1. Antecedentes	9
1.2. Justificación	9
1.3. Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
Capítulo segundo.....	11
Marco teórico sobre coaching empresarial, clima organizacional e inteligencia emocional	11
2.1. Coaching	11
2.1.1 Objetivos del coaching	13
2.1.2 A quién va dirigido el coaching.....	15
2.1.3 Tipos de coaching: según el contenido.....	16
2.1.4 Modalidades del coaching empresarial	17
2.1.5 Coaching empresarial como factor relevante en el rendimiento de gerentes y directivos.....	18
2.1.6 Importancia del coaching empresarial en la empresa	21
2.2. Clima Organizacional	23
2.2.1 Factores que influyen en el clima organizacional.....	24
2.2.2 Características del clima organizacional.....	25
2.2.3 Variables del clima organizacional.....	26
2.3. Inteligencia emocional	30
2.3.1 Desarrollo de la empatía y su impacto sobre el clima organizacional	31
2.3.2 La gerencia dentro del equipo de trabajo	32
Capítulo tercero.....	34
Diseño de la propuesta de medición de clima organizacional en Adecco Ecuador	34
3.1. Etapas de la propuesta.....	35
3.2.1 Fase de alineamiento	35
3.2.2 Fase de sensibilización	35
3.2.3 Fase de medición	36
3.2.4 Fase entrega de los resultados	38
3.2. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta de clima organizacional.	39

3.3.1	Análisis factor: sentido de pertenencia.....	39
3.3.2	Análisis factor: Colaboración.....	41
3.3.3	Análisis factor: Liderazgo	42
3.3.4	Análisis factor: Toma de decisiones.....	44
3.3.5	Análisis de factor: Relaciones laborales	46
3.3.6	Análisis de factor: Motivación	47
3.3.7	Análisis de factor: Retroalimentación	49
3.3.8	Análisis de factor: Comunicación	50
3.3.9	Análisis de factor: Proceso de cambio	52
3.3.	Categorización de factores	53
	Capítulo cuarto.....	55
	Diseño de la propuesta del modelo de coaching empresarial en Adecco Ecuador	55
4.1.	Diseño de la propuesta del modelo de coaching empresarial	55
4.1.1	Diagnóstico situacional	57
4.1.2	Planeación general	64
4.1.3	Desarrollo de estrategias.....	65
4.1.4	Evaluación y control	72
4.2.	Análisis de la propuesta	75
	Conclusiones	77
	Recomendaciones	79
	Bibliografía	80
	Tabla 1. Coaching empresarial: mejora de habilidades directivas.....	18
	Tabla 2. Diferencias entre gerente tradicional y gerente coach	20
	Tabla 3. Calificación por tendencia porcentual de factores	53
	Tabla 4. Análisis FODA	62
	Tabla 5. Clasificación de ámbitos de mejora de Adecco Ecuador	65
	Tabla 6. Intervención en el factor: motivación y relaciones laborales	66
	Tabla 7. Intervención en el factor: toma de decisiones	67
	Tabla 8. Intervención en el factor: comunicación y sentido de pertenencia	68
	Tabla 9. Intervención en el factor: Proceso de cambio y retroalimentación	69
	Tabla 10. Programa de incentivos no remunerados.....	71
	Tabla 11. Plan de evaluación y control de modelo de coaching empresarial.....	74
	Ilustración 1. Logros del coaching	12

Ilustración 2. Proceso de coaching.....	13
Ilustración 3 Circuito de clima organizacional.....	23
Ilustración 4. Características del clima organizacional y sus implicaciones laborales ..	26
Ilustración 5. Variables del clima organizacional	27
Ilustración 6. Modelo de Inteligencia Emocional	31
Ilustración 7. Factores de medición de clima organizacional.....	36
Ilustración 8. Organigrama Adecco Ecuador	56
Ilustración 9 Modelo de Coaching Empresarial	57
Ilustración 10. Modelo de desarrollo de estrategias.....	66
Ilustración 11. Evaluación y control del modelo de coaching empresarial.....	73

Capítulo primero

Consideraciones preliminares

1.1. Antecedentes

Adecco Ecuador, fundada en 1999 es parte del Grupo Adecco, consultora Líder Mundial en la Gestión del Talento Humano con presencia en más de 75 territorios y 150,000 clientes a nivel mundial. Adecco Ecuador opera a nivel nacional desde sus sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca ofreciendo servicios de administración de nómina, actividades complementarias, servicios técnicos especializados y consultoría en Recursos Humanos.

Sin embargo, se ha podido evidenciar en Adecco Ecuador la ausencia del departamento de recursos humanos y de un líder que se encargue de la distribución, desarrollo, coordinación y creación de estrategias para mantener a los colaboradores motivados y obtener un clima organizacional eficaz.

1.2. Justificación

Los servicios de Coaching Empresarial son cada vez más demandados en las empresas. Esto es gracias a los resultados demostrados por los procesos de Coaching Empresarial en lo relativo a potenciar la productividad y desarrollar las competencias de trabajadores, gerentes y ejecutivos al máximo nivel.

El coaching empresarial centra su trabajo en el desarrollo de habilidades logrando que cada uno de sus miembros del equipo consiga alcanzar su máximo potencial y que el equipo trabaje como un todo en la obtención de un objetivo común, en este caso el mejoramiento del clima organizacional. (Ravier 2008)

En el caso de un trabajador, jefe de equipo o director que atraviese alguna dificultad o necesite algún tipo de apoyo en un aspecto concreto, el coaching empresarial se convierte en la herramienta clave para su desarrollo.

Pero más allá de los claros beneficios que un proceso de coaching genera en las personas, las ventajas para las organizaciones son las siguientes:

El coaching enseña a valorar y desarrolla la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración, la comunicación y la confianza, lo que tiene un impacto directo y positivo en la calidad de vida en el trabajo.

Establecer un mejor lugar para trabajar, con estilos de liderazgo basados en la confianza y responsabilidad con equipos de trabajo coordinados, por consiguiente se debe formar al personal directivo en liderazgo.

Lograr altos niveles de compromiso de las personas con la organización, al sentir el convencimiento que los objetivos personales se encuentran sólidamente ligados a los objetivos organizacionales. El colaborador o ejecutivo pensará: ¡por fin entiendo para que trabajo!, y los accionistas y directores pensarán; por fin se cómo hacer sentir felices a mis colaboradores y ejecutivos! (Whitmore 2010)

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, sería fundamental, para que a su vez ellos puedan actuar de coaches para mejorar el clima organizacional.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar los lineamientos estratégicos a seguir que permitan la aplicación del coaching empresarial para mejorar el clima organizacional en Adecco Ecuador.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar los beneficios de la teoría de coaching empresarial para definir las estrategias para mejorar el clima organizacional.
- Analizar los factores que caracterizan el clima organizacional de Adecco Ecuador.
- Diseñar una propuesta de un modelo de coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima en la consultora Adecco.

Capítulo segundo

Marco teórico sobre coaching empresarial, clima organizacional e inteligencia emocional

2.1. Coaching

Las empresas y organizaciones actuales necesitan líderes no solamente en lo más alto de la pirámide, sino en toda la organización.

En el mundo corporativo, el coaching, en cierta época es una ventaja clave de los ejecutivos, en la actualidad es un elemento habitual de las organizaciones que se utiliza para ayudar a empleados, directores, supervisores y ejecutivos en su desarrollo personal y su contribución al éxito de la empresa.

En los últimos años, el compromiso de los empleados y el cambio cultural han surgido como iniciativas para las organizaciones, y el coaching desempeña un papel fundamental en ese proceso de cambio. Las organizaciones han aprendido que un personal motivado y satisfecho produce resultados de alta eficiencia.

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, teniendo como objetivo principal asistir a las personas, equipos y organizaciones a desarrollar habilidades, mejorar su desempeño y lograr resultados más allá de lo que podrían alcanzar por sí solos, comenta Guido Samelnik, director de GL Health & Coaching Consulting, empresa dedicada al Coaching y Diseño Ontológico, Liderazgo, Salud y Calidad de Vida.

La utilidad del Coaching está definida por los siguientes logros:

Ilustración 1. Logros del coaching



Creado por: Autora

Los dos actores que intervienen en un programa de coaching son el coachee y su coach. Por un lado, la persona que se inmiscuye en este proceso de autoconocimiento y desarrollo y, por otro lado, la persona que actuará de guía y, a su vez, de espejo, de su pupilo.

El coach o entrenador es aquel que dinamiza y acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento a la persona tutelada. El trabajo del coach es estimular y facilitar, a través de una metodología científica, válida y fiable a la autorreflexión del coachee (pupilo) de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos.

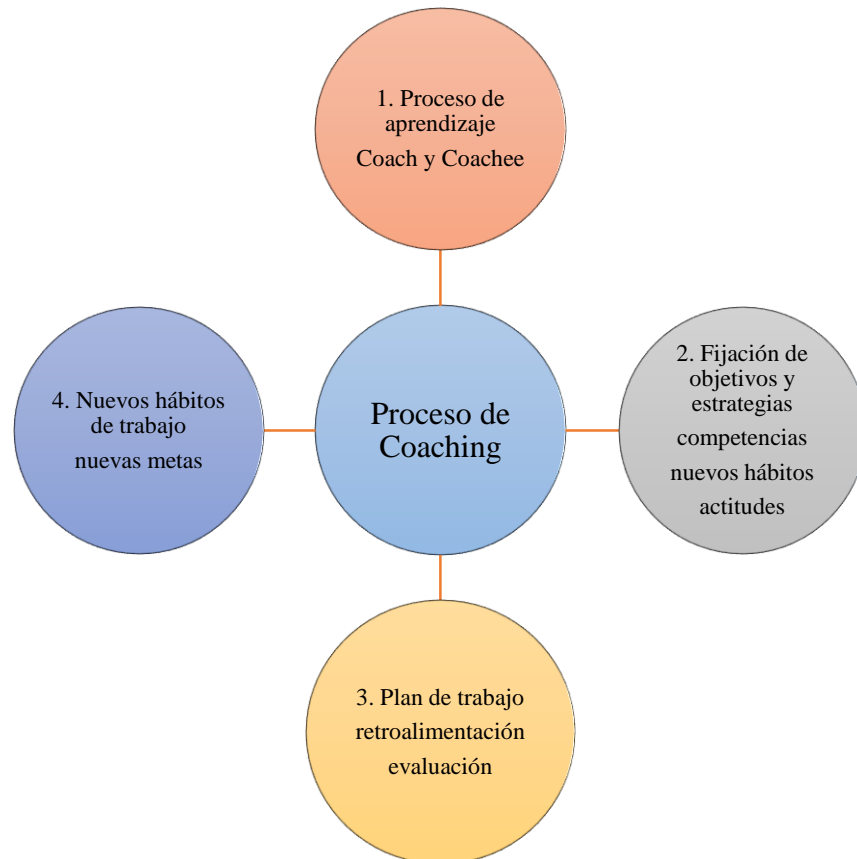
El coachee o pupilo es la persona a la que se le aplica esta práctica. El coachee no debe recibir las soluciones del coach, sino que debe aprender por sí mismo; el coach es un facilitador. (Villa y Caperán 2010)

El proceso de coaching se puede describir como un acuerdo mutuo suscrito entre coach y coachee, bajo unos principios ético-profesionales consistentes en lograr

unos objetivos profesionales y personales, definidos previamente de común acuerdo mediante un plan de trabajo basado en:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos y estrategias.
- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y retroalimentación.
- Postevaluación y seguimiento. (Haneberg 2007)

Ilustración 2. Proceso de coaching



Creado por: Autora

2.1.1 Objetivos del coaching

Cada día es más difícil identificar, retener y desarrollar a los colaboradores, se necesita conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización.

Las exigencias son cambiantes al igual que los escenarios en los que se mueve la organización, por lo tanto, las habilidades y competencias de sus miembros han de

ser actualizadas periódicamente sin que ello suponga un estrés añadido o un cuestionamiento personal.

El coaching pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más visibles hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollar una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja. A nivel más operativo se puede distinguir los siguientes objetivos:

- Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales.
- Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.
- Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
- Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
- Dotar de herramientas para cohesionar el equipo para facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales.
- Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
- Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
- Ofrecer retroalimentación correctivo y refuerzo.
- Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los principios y valores de funcionamiento de cada uno.
- Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y, por extensión, la visión.

El logro de un desarrollo de competencias debe apoyarse en un desarrollo integral de la persona, circunstancia que en la mayoría de las actuales organizaciones se ha dejado a un lado y solamente un asesoramiento experto y personalizado puede ayudar a conseguir. (Whitmore, Coaching 2003)

Hoy, muchas organizaciones han adoptado este concepto como herramienta fundamental para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento de sus directivos, más de la mitad de las 500 compañías de la lista Fortune en Estados Unidos utilizan el coaching como metodología de desarrollo de sus directivos. (Orenstein 2009)

Estas cifras revelan que, con el paso del tiempo, la inversión de las organizaciones en coaching ha aumentado significativamente y su práctica se ha generalizado a los colaboradores, equipos de trabajo y supervisores, lo que revela la creciente consciencia sobre su importancia en las organizaciones. A pesar de que en un principio estos procesos se utilizaron, sobre todo, con el fin de ayudar a ejecutivos con problemas de liderazgo, hoy en día se han generalizado más proactivamente para desarrollar líderes y equipos de trabajo con alto potencial y con la finalidad de ayudar a las personas a mejorar su habilidad para fijar y cumplir sus metas, liderar cambios, mejorar las relaciones interpersonales y manejar conflictos. Por esto en la actualidad las empresas lo utilizan como una herramienta para mejorar la efectividad organizacional.

2.1.2 A quién va dirigido el coaching

En principio cualquier persona que necesite progresar puede beneficiarse tomar las riendas de una situación que le bloquea. Un coach o entrenador puede abrirle los ojos y superar esos límites que la persona se autoimpone.

El coach le ha de ayudar a desarrollar tanto su potencial, que puede estar aún sin explotar, como a identificar y visionar nuevos horizontes. Asimismo, ha de guiar a la persona en la planificación de la estrategia necesaria hacia el logro de sus objetivos haciéndole consciente de los obstáculos y los recursos que necesitará.

Si se destaca en el plano profesional se está entrando en el coaching empresarial. En este plano de intervención el coaching irá dirigido:

- A personas que quieren progresar en su carrera profesional, o a aquellas que deben tomar decisiones con elevados niveles de responsabilidad.
- También a los directivos junior con alto potencial que acuden a la figura del coach o entrenador para encauzar su potencia.
- A ejecutivos y trabajadores clave que deben enfrentarse a nuevos cambios organizativos, de puesto y responsabilidades.

- A un equipo de directivos que no alcanza la cohesión ni el rendimiento adecuado.
- A aquellos directivos y líderes que tiene bajo su dirección equipos de personas y son responsables de su desarrollo profesional.

No obstante, para garantizar el retorno de la inversión, cuando se aborda un proyecto de coaching empresarial se recomienda orientarlo prioritariamente a personas con responsabilidad dentro de la organización. (Villa y Caperán 2010)

2.1.3 Tipos de coaching: según el contenido

El concepto de Coaching es amplio, y para evitar confusiones se establecen ciertos límites para reducir el ámbito de actuación. No es lo mismo trabajar para el desarrollo de una persona que para trabajar con un directivo de una empresa. Debido a esto, existen diferentes tipos de Coaching en función del área de trabajo:

El coaching personal, también denominado coaching para la vida, por el que un profesional con experiencia aplicando técnicas de coaching puede ayudar a una persona a orientar su vida y de un modo más concreto, su futuro profesional. Orientar a alguien que se encuentra insatisfecho con su profesión actual y quiere cambiar de ocupación, decidir qué carrera estudiar o decidir si un profesional abandona su empresa y emprende un negocio por su cuenta pueden ser decisiones que se tratan con un entrenador personal.

El Coaching deportivo, trabaja principalmente la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista. También trabaja el empoderamiento y las habilidades de liderazgo. En caso de lesión ayuda en el proceso de recuperación. Además, también trabaja con el entrenador y con los árbitros, y mejora el trabajo del grupo de deportistas, estableciendo, por ejemplo, objetivos a corto y largo plazo para los deportistas.

El coaching empresarial o “corporate coaching” es una modalidad del coaching centrada en la mejora de las organizaciones a través del crecimiento personal de sus individuos, partiendo de los valores y de la misión empresarial. Lógicamente, al ser su ámbito de aplicación tan extenso, hay que partir de la situación que se quiere mejorar, planteando de forma correcta los objetivos y las estrategias que se quieren alcanzar en la empresa.

En el caso de un trabajador, jefe de equipo o director que atraviese alguna dificultad o necesite algún tipo de apoyo en un aspecto en concreto, el coaching

empresarial se convierte en la herramienta clave para su desarrollo ya que genera una mayor cohesión y unidad entre los miembros de los equipos, a la vez que mejora la comunicación, la confianza, el liderazgo y las competencias directivas. Algunos de los aspectos en donde incide el Coaching empresarial son la asertividad, habilidades sociales, comunicación, trabajo en equipo, metas, creatividad, reuniones, eficaces y organización y gestión del tiempo. Esto reporta beneficios como un incremento en la autonomía y el compromiso de sus miembros. (Haneberg 2007)

Las técnicas utilizadas en los tipos de coaching son habitualmente muy parecidas, aunque cambia el rango de los temas tratados, es decir, la profundidad o generalidad en la que se tratan algunos temas. Necesariamente son más amplias en el caso del coaching personal y más concretas en el caso del coaching empresarial. A efectos prácticos, en la investigación se hace referencia siempre al coaching empresarial.

2.1.4 Modalidades del coaching empresarial

Se pueden observar básicamente dos modalidades diferentes del coaching empresarial. El primero donde el coach es externo. Aquí un consultor, un profesional externo y con formación en el tema oficia como coach del gerente. La segunda modalidad se presenta cuando el coach es interno. Aquí el gerente, mediante metas y estrategias propuestas en el tema y suficientemente entrenado para el rol oficia como coach de sus ejecutivos y colaboradores.

Esta modalidad responde a un programa institucionalizado en la organización, donde el gerente asume el rol de coach e inicia un proceso de coaching con algunos de sus colaboradores inmediatos. Este programa usualmente se enmarca dentro de lo que se denomina desarrollo ejecutivo o relevamiento de necesidades de los gerentes en términos de competencias requeridas en la organización para el logro de tales o cuales objetivos estratégicos; a lo cual sigue un proceso de coaching para dichos gerentes.

En concordancia con el planteamiento anterior, el coaching interno es el que se realiza dentro de las propias compañías. Consta de un período concreto y se lleva a cabo en un tiempo determinado, buscando siempre unos objetivos bien formados. Obedece a una necesidad puntual, pero es conveniente que llegue a formar parte del estilo de dirección de la persona, aplicándolo en todo momento en las relaciones con sus colaboradores. Intenta potenciar la imagen directiva no únicamente dentro de la

organización, sino que la proyecta fuera de sus cuatro paredes para que su alcance sea mayor. De esta forma la empresa se conocerá por la eficacia del personal directivo a su cargo, dándole una dimensión mucho más humana. (Brazón 2015)

2.1.5 Coaching empresarial como factor relevante en el rendimiento de gerentes y directivos

El objetivo específico de este tipo de coaching es disponer y retener a los mejores directivos en cada puesto a través de la mejora de habilidades para conseguir el crecimiento sostenible de resultados, ser referentes en el mercado y detectar a las personas clave de la organización.

Los beneficios más importantes del coaching empresarial en la mejora de habilidades directivas se señalan a continuación: (Adair 2004)

Tabla 1. Coaching empresarial: mejora de habilidades directivas

Para la empresa	Para el directivo
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño del directivo • Ayudar a solucionar posibles problemas de la función directiva • Facilitar al directivo el desarrollo máximo de su potencial • Enseñar al directivo a conciliar la vida profesional y su vida personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño con apoyo interno y externo • Resolver posibles problemas con otros colegas o con su equipo de colaboradores • Desarrollo de sus habilidades personales y profesionales

Como el deportista o atleta, los integrantes de una empresa tienen como uno de los objetivos principales, la mejora de desempeño.

Alcanzar cada vez mejores niveles de rendimiento, se logra a través de aprender y mejorar la técnica, desarrollar ciertos aspectos del carácter: responsabilidad, compromiso, integridad, valores, disciplina.

Gerentes y directores que dominan las técnicas de administración, en los momentos críticos de su gestión, son presos de sus estados de ánimo, y simplemente su rendimiento baja.

Los estados de ánimo predisponen para la acción. Intervenir en estos factores, puede hacer la diferencia fundamental a la hora de la competencia y gestión.

Es común encontrar gerentes que se capacitan constantemente en habilidades operativas para su trabajo y consiguen ciertos resultados en sus carreras; pero generalmente esos resultados no son comparables con los que obtienen los gerentes y directores que, además se entrenan y desarrollan de habilidades personales e interpersonales.

Al nivel del gerente o director, es necesario desarrollar competencias en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entrenamiento, retroalimentación, entre otras.

Hay una diferencia entre trabajar con la gente motivándola, otorgando poder para que accione y logre sus objetivos, logrando así autonomía personal, en vez de dependencia.

A través de crear una cultura de coaching, el director consigue:

- Facilitar que sus equipos se adapten a los cambios, que sean capaces de diseñar, crear, inventar los cambios.
- Conectar a sus colaboradores con valores trascendentales y el compromiso.
- Crear relaciones efectivas en su gente, mejorando la comunicación.
- Promover al equipo el logro de resultados extra-ordinarios.
- Desarrollar contextos de apertura, compromiso, respeto, confianza y poder, para la coordinación efectiva de acciones y el logro de equipos de trabajo de alto desempeño.

El coaching empresarial es una disciplina inspirada en destacados deportivos, adaptada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. A continuación se indica diferencias entre un gerente tradicional y un gerente coach. (Vilallonga y Fernández 2005)

Tabla 2. Diferencias entre gerente tradicional y gerente coach

DIFERENCIAS	
GERENTE TRADICIONAL	GERENTE COACH
Ven su rol como el de dirigir y controlar el desempeño de su gente, para obtener resultados predecibles.	Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
Tienen metas y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos.	Están orientados a los compromisos de la gente que entrenan y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
Tratan de motivar a la gente.	Insisten en que la gente se motiva a sí misma.
Son responsables por la gente que dirigen.	Demandan que la gente a la que entrenan sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
Obtienen el poder de la autoridad de su cargo.	Lo obtienen de sus relaciones con la gente que ellos entrenan y de sus compromisos mutuos.
Miran el futuro basados en sus mejores predicciones.	Miran el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
Piensan que la gente trabaja para ellos.	Trabajan para la gente que entrenan y desarrollan profesionalmente.

Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos.	Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente.	Crean una nueva cultura.
Usan premios y castigos para controlar conductas.	Confían y permiten a los colaboradores que decidan su propia conducta.

El coaching empresarial trabaja con directivos que buscan mejorar habilidades que les permitan mejorar su desempeño como líderes, también puede ayudar al directivo en procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, puede ser un directivo que necesita mejorar su comunicación con su equipo de trabajo, en este caso se implementa en el aprendizaje de nuevas habilidades. Un gerente puede estar en un momento clave de toma de decisiones lo cual se puede ampliar las opciones y visualizar nuevas alternativas.

De hecho, los directivos están cometiendo un error si no consideran las habilidades de coaching como una prioridad y, de hecho, como una parte importante de su descripción de puesto.

Aquellos directivos que apoyen un ambiente de aprendizaje con el enfoque en desarrollar las habilidades de la gente quedarán muy por encima de la competencia, al lograr atraer y retener colaboradores valiosos. Aquellos con reputación de invertir en las habilidades y el crecimiento de los trabajadores, atraerán a los mejores colaboradores y también los más leales.

2.1.6 Importancia del coaching empresarial en la empresa

El coaching incluye conceptos, estructuras, procesos, y herramientas de trabajo para promover un estilo de liderazgo que favorece el desarrollo de los profesionales, es una filosofía con amplios beneficios, que busca ayudar tanto a jefes como a empleados de una organización a mejorar sus destrezas de trabajo a través de una

retroalimentación positiva basada en la observación, y en los elogios por el trabajo bien hecho.

Algunas de las ventajas demostradas al utilizar la cultura del coaching para las organizaciones son:

- **Mejora de la productividad.** Con el coaching los propios individuos y los equipos mantienen una afinidad real con la empresa, se sienten protegidos y valorados por ella, lo que lleva de forma directa a un aumento de la productividad que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones sin más. Ayuda a desarrollar nuestras capacidades y fortalezas y a ganar confianza en sí mismos y como consecuencia a desarrollar mucho mejor nuestro trabajo.
- **Optimización del uso de los recursos.** Por medio del coaching maximiza el uso de los recursos y las ideas, con una mayor creatividad por parte de los equipos, descubren los recursos ocultos consiguiendo alcanzar mucho antes soluciones prácticas para las necesidades de la organización.
- **Empleados motivados.** El deseo de responder a la empresa, que los trata bien y los valora, lleva a los empleados a realizar mejor y más eficientemente su trabajo, y no sólo a hacerlo por la obligación de ocupar unas funciones.
- **Mejora del clima y las relaciones en la empresa.** El ambiente cordial y de apoyo en la empresa, incrementa la eficiencia por parte de los trabajadores.
- **Adaptabilidad al cambio y mejor respuesta.** El coaching influye además en una apertura de la mente de los equipos y trabajadores, para adaptarse a los cambios imprevistos aunque necesarios. Del mismo modo, esta técnica favorece un ambiente en el que los profesionales se sientan dispuestos a resolver los problemas más rápida y eficazmente, sin esperar necesariamente de instrucciones detalladas para hacerlo.
- **Potencia el incremento de los resultados de la empresa.** El coaching es una inversión para el empleado y para el negocio. Mejorando la productividad del empleado, el negocio incrementa sus resultados a largo plazo.

Un directivo (gerente, ejecutivo) entiende la diferencia entre coste e inversión.

(Vilallonga y Fernández 2005)

2.2. Clima Organizacional

Cuando se trata de meteorología, el clima se refiere al conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo, en una región geográfica específica. Asimismo, el clima organizacional se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

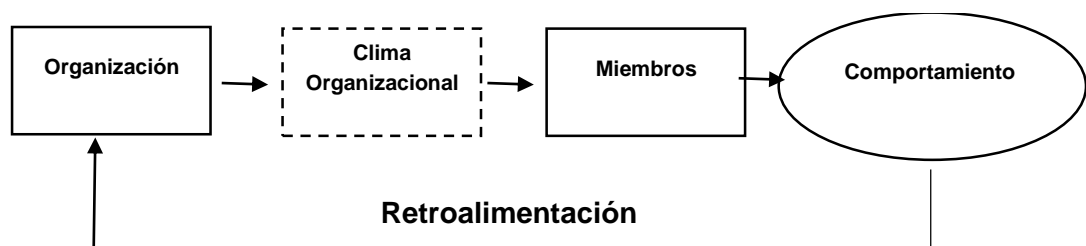
Los elementos que van conformando el clima organizacional son; el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe brinda a sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

Una definición proporcionada por (Robbins 1999) se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Por otra parte el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y, las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que se muestra a continuación. (Cabrera 1996)

Ilustración 3 Circuito de clima organizacional



Fuente: Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996.

<http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>

2.2.1 Factores que influyen en el clima organizacional

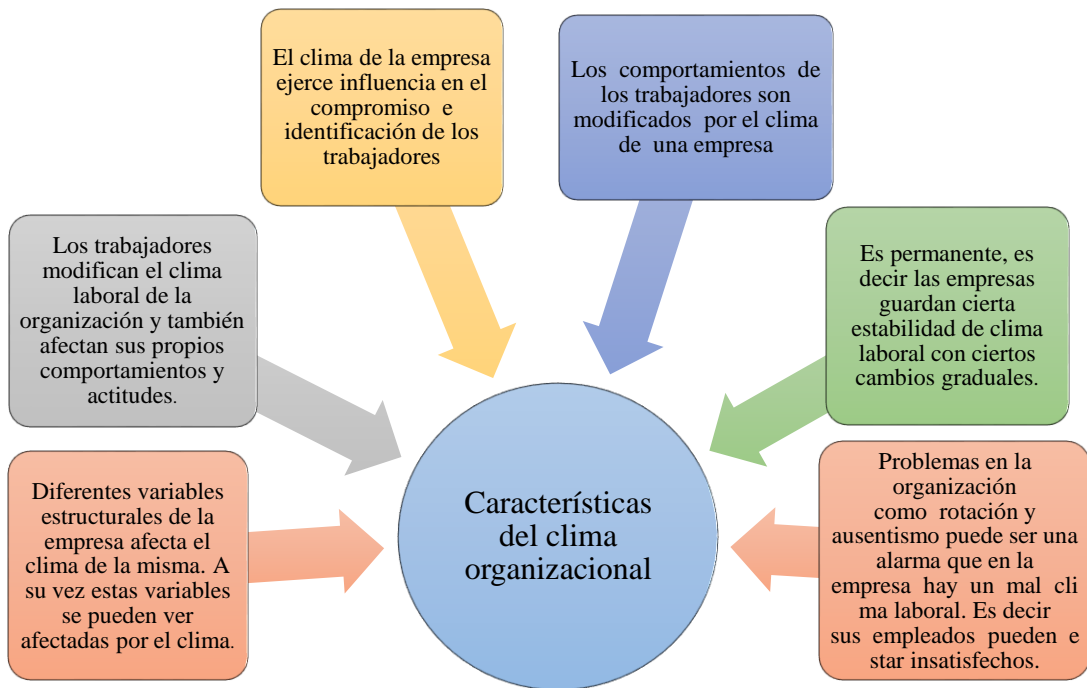
- **Liderazgo:** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral en la consecución de los objetivos de cada empresa. Dentro de la teoría administrativa existen diversos enfoques del liderazgo. Desde los autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques participativos, donde el líder supervisa el trabajo, sin inmiscuirse demasiado en él. ¿Cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; unas veces deberá ser fuerte, otras comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.
- **Relaciones:** Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre los colaboradores. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada trabajador realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el colaborador no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre los colaboradores sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.
- **Implicación:** Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los colaboradores hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus trabajadores. Se ha observado que las empresas donde los trabajadores muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
- **Organización:** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, entre otros: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación.

- **Reconocimiento:** En determinadas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te reclaman. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad.
- **Remuneraciones:** En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica donde se premia el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más en sus actividades asignadas.
- **Igualdad:** Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, etnia o edad. Se debe otorgar las mismas oportunidades a todos los colaboradores, siempre en igualdad de circunstancias. Evitar el favoritismo que deteriora el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo. (Sánchez Leyva, Aguirre Alemán y Martínez Moreno 2012)

2.2.2 Características del clima organizacional

Existe una serie de características del clima laboral que son importantes conocer, (Psicología y Empresa 2010) como se muestra en la siguiente figura.

Ilustración 4. Características del clima organizacional y sus implicaciones laborales

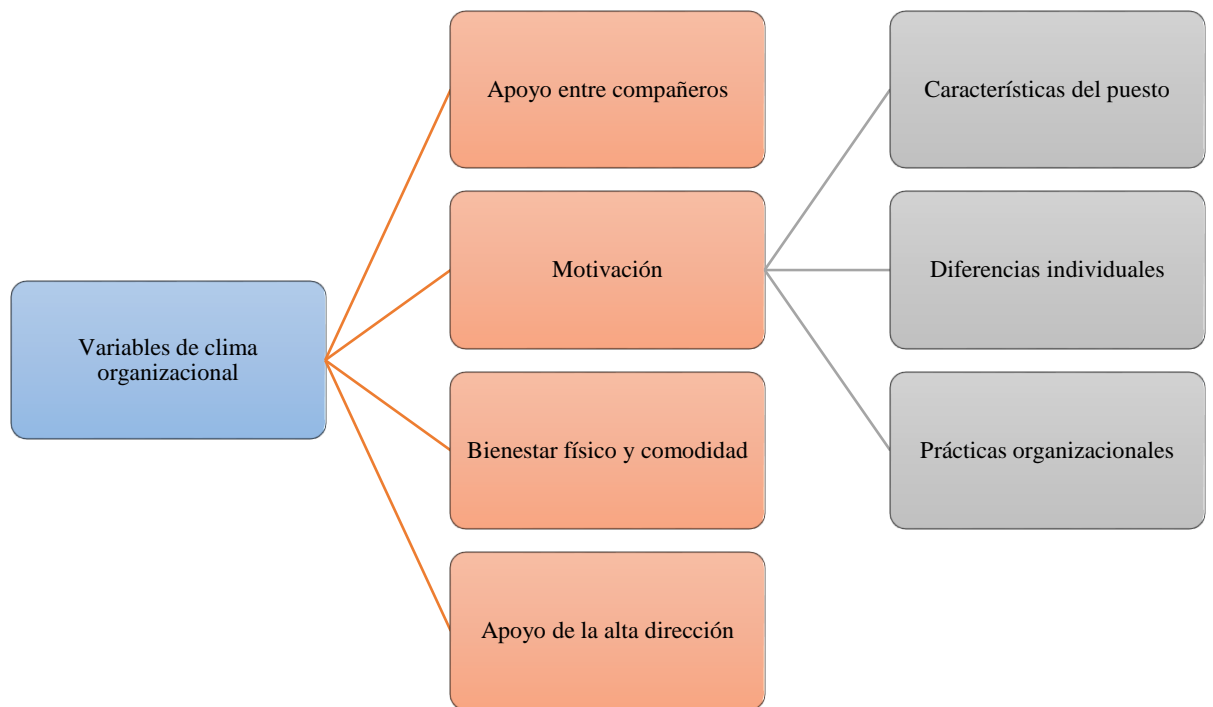


Creado por: Autora

2.2.3 Variables del clima organizacional

Los estudios de clima organizacional según varios autores están vinculados a ciertas dimensiones que han sido definidas como variables de evaluación y medición (Maish, 2004).

Ilustración 5. Variables del clima organizacional



Creado por: Autora

Motivación

La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa. (Martínez Guillén 2013)

El nivel de motivación laboral, es uno de los puntos clave en la efectividad de la empresa, ya que de ello depende la productividad y desarrollo, considerando de igual modo que si el recurso humano de una empresa es efectivo y productivo, éste se verá reflejado en su vida personal, social, profesional y cultural.

(Hellriegel y Slocum 2009) Puntualizan algunos de los factores que influyen en la motivación:

- Características del puesto

Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a

fin, la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el trabajador.

- Prácticas organizacionales

Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro de salud) y las retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes, Las retribuciones pueden motivar a los empleados pero, para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales, las tareas que desempeña en la situación de trabajo, y los sistemas organizacionales que afectan en el centro de trabajo al colaborador.

- Diferencias individuales

Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que, son distintos los factores que las motivan.

Apoyo entre compañeros

Las relaciones humanas son los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tiene oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño.

La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo. Dentro de las organizaciones se forman grupos, se define un grupo como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. (Uribe Prado 2015)

Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad.

Apoyo de la alta dirección

Se define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. (Robbins 1999).

El compromiso organizacional consiste, entonces en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente ponerse la camiseta de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

Bienestar físico y comodidad

Cuando se habla de condiciones de trabajo, en un sentido amplio, se refiere a las características propias del trabajo que pueden tener una influencia significativa positiva o negativa en el bienestar físico, mental y social del trabajador, en definitiva, en su salud; entendida ésta como el estado completo de bienestar físico, psíquico y social y no solo como la ausencia de enfermedad. Es decir, son las características del trabajo, susceptibles de convertirse ya sea en factores de riesgo, ya sea en oportunidades.

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. (Uribe Prado 2015)

2.3. Inteligencia emocional

Las investigaciones referentes a la inteligencia emocional (IE) invitan a reflexionar sobre la personalidad, sus componentes y sus resultados. Es un conjunto de destrezas, capacidades y competencias no cognoscitivas que influyen en la habilidad de una persona para tener éxito al enfrentar las exigencias y presiones ambientales. (Goleman 1995). Está integrada por cinco dimensiones:

- **Autoconciencia.** Habilidad para estar consciente de lo que uno siente.
- **Autocontrol.** Habilidad para controlar las emociones e impulsos propios.
- **Automotivación.** Habilidad para persistir frente a los contratiempos y fracasos.
- **Empatía.** Habilidad para sentir cómo se sienten los demás.
- **Habilidades sociales.** Habilidad para manejar las emociones de los demás.

La IE ha mostrado una relación positiva con el desempeño laboral en todos los niveles y es especialmente importante para el éxito en trabajos que exigen un nivel alto de interacción social.

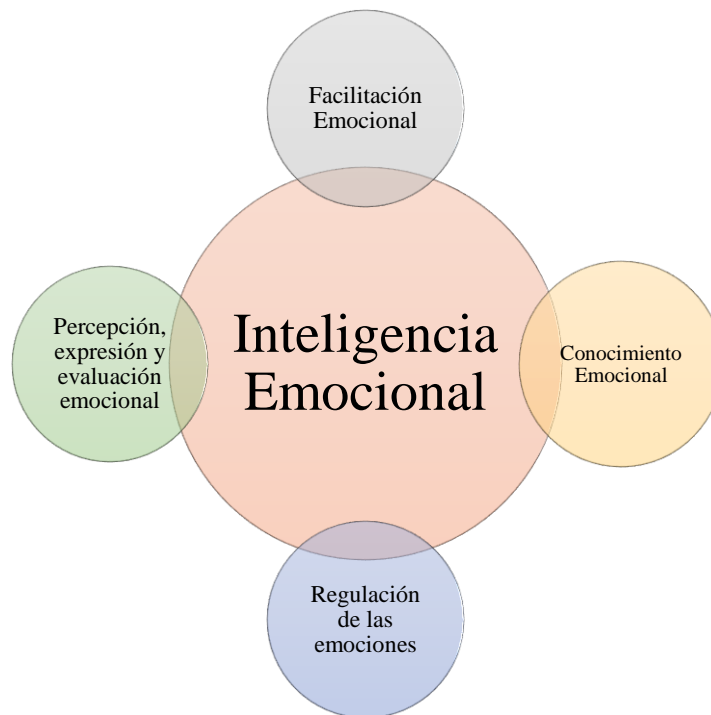
La inteligencia emocional se da de dos maneras: intrapersonal e interpersonal. La primera se refiere al autoconocimiento, saber nombrar cuál es la emoción que se está sintiendo en determinado momento, sobre todo mientras ocurre. Es poder identificar cual es la sensación física con la que se está relacionando esta emoción (que a veces es lo más difícil de detectar), por ejemplo: siento tristeza y la sensación física: tengo un nudo en la garganta. Poder hacer la conexión de estos dos estados: emoción y cuerpo cuesta trabajo, sin embargo se dan al mismo tiempo. También implica la habilidad de saber manejar la emoción, no evadirla pero tampoco dejarse llevar por impulso sin control de uno mismo.

La inteligencia interpersonal tiene que ver con habilidades sociales: la habilidad de escucha, empatía (la capacidad de ponerme en el lugar de otra persona), saber detectar emociones en otra persona según su postura física, tono de voz, gestos.

En general, los distintos autores coinciden que el coeficiente intelectual (CI) es una forma de estimar el potencial de un individuo en relación a sus destrezas en razonamiento matemático y los procesos básicos del pensamiento (observación, análisis, síntesis, comparación, inferencias...). Para algunas personas este valor, sería un indicador del éxito académico o profesional del mismo. (Guilera 2007)

Por otra parte, la inteligencia emocional (IE) es la habilidad que posee un individuo para reconocer el significado de sus emociones y sus relaciones con el fin manejarlas de tal forma que pueda obtener los objetivos que se plantee. Según Howard Gardner, psicólogo de la Facultad de Educación de la Universidad de Harvard, el 80% del éxito o el fracaso en las actividades que emprendemos – familiares, académicas, profesionales, etc. – dependen de la inteligencia emocional.

Ilustración 6. Modelo de Inteligencia Emocional



Creado por: Autora

2.3.1 Desarrollo de la empatía y su impacto sobre el clima organizacional

La empatía está relacionada al reconocimiento de las emociones ajenas. Es la capacidad que nos permite saber lo que sienten los demás, ir más allá de los mensajes verbales para percibir lo que les sucede mediante sus expresiones corporales, sus actitudes. Para conseguirlo, es necesario ser receptivo, sensible, respetuoso, requiere de nuestra atención y de nuestro real interés.

Siendo una competencia, un potencial o una capacidad puesta en práctica, Daniel Goleman, autor de varios libros sobre inteligencia emocional, establece que

existen cinco competencias que caracterizan la empatía: La comprensión a los demás, la orientación al servicio, el desarrollo de los demás, el aprovechamiento de la diversidad y la conciencia política. De esta manera, una persona empática:

- Se abre a la comprensión de las personas que la rodean, trata de percibir como se sienten, comprender sus necesidades para poder ayudarles.
- Se anticipa a las necesidades de las otras personas, poniéndose en el lugar de los otros.
- Trata de motivar y ayudar a los demás a desarrollar sus propios potenciales, refuerza los logros de los demás.
- Reconoce las oportunidades de crecimiento que brinda el interactuar con personas procedentes de diferentes ámbitos.
- Entiende las diferencias y las tensiones que pueden formarse en torno a las relaciones de poder y trata de canalizarlas en pro del grupo.

Cuando un gerente ha desarrollado sus competencias en inteligencia emocional y tiene como ejercicio diario la empatía, su personal se siente motivado, apoyado y comprendido por él, en este sentido, se promueven los equipos de trabajo eficaces.

De esta manera, cuando un gerente logra estrechar las relaciones con su equipo de trabajo de inmediato se ven los resultados positivos sobre la calidad y la productividad, se reducen los problemas de ausentismo, desmotivación y bajo rendimiento; se genera un clima organizacional completamente funcional.

2.3.2 La gerencia dentro del equipo de trabajo

Cuando un directivo fomenta un clima funcional positivo con equipos de trabajo incide en la calidad y productividad de la organización.

Los directivos deben centrarse en la optimización de las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo incluyéndose como parte del grupo. Cabe recalcar que no se puede generar cambios ni mejoras en los grupos si no se forma parte de ellos; de allí la necesidad de desarrollar habilidades de empatía que generen un ambiente de respeto, confianza y compromiso por parte de todos los integrantes.

El trabajo en equipo efectivo repercute en la satisfacción laboral, así como en el desempeño individual y grupal. En este sentido, las relaciones provechosas permiten que el equipo trabaje por un objetivo en común y, se obtenga lo mejor de cada uno.

“Las personas no tienen sentido de pertenencia con las empresas, las personas desarrollan sentido de pertenencia a los grupos de trabajo”. (Caramés 2008)

Por su parte (Ojeda 2010) expone que “Los equipos de alto desempeño requieren de gente que desde su hablar, su postura corporal y sus emociones se mantengan encendidos en una energía potenciadora, para que el equipo pueda irradiar luz y fuerza”. Así pues, el manejo de las emociones es un factor determinante en las relaciones interpersonales, y estas se manifiestan no sólo con palabras sino con su desenvolvimiento gestual, su rostro, una mirada.

Se hace necesario que exista comprensión en la manera cómo se expresan las emociones en todas sus dimensiones, ya que marcará la pauta del trato interpersonal y de la cohesión del grupo.

Capítulo tercero

Diseño de la propuesta de medición de clima organizacional en Adecco Ecuador

El trabajo es como un sitio de juegos, a veces se gana, en ocasiones se pierde, a veces se compite o se hace juegos amistosos y si no se sabe las reglas, se sabe plantear las estrategias para ganar. Si las reglas no están claras se produce mucha frustración y por eso el paso número uno es tener claro qué se quiere lograr y cómo que quiere lograr, es decir las estrategias de la empresa. Si se crea un ambiente de trabajo donde haya objetivos claros de lo que se quiere lograr y respetando las necesidades de las personas para lograrlo, de forma práctica y dando claras señales de que es así, la gente responde al mil por cien.

La propuesta inicia con el análisis de la encuesta de clima organizacional para conocer la situación actual de la empresa.

Constituye una herramienta de gestión que apoya a los mandos medios y superiores de la empresa; por cuanto son los encargados de realizar la tarea de supervisión de las áreas administrativas y están en relación directa con los colaboradores, manteniéndose al tanto de las dificultades y requerimientos de cada área de trabajo.

El clima organizacional debe estar enfocado en un proceso constante de actualización, transformación y aprovechamiento de todos los recursos disponibles.

Adecco Ecuador, al ser una empresa a nivel nacional, exige que sus colaboradores cuenten con el mejor trato y tecnología para alcanzar las metas propuestas de calidad y servicio para los clientes.

El Director General de Adecco Ecuador está de acuerdo con el diseño de propuesta de medición de clima organizacional para lograr un cambio positivo en la percepción de los colaboradores hacia la empresa.

3.1. Etapas de la propuesta

A continuación se desarrolla de forma sistematizada las etapas de la propuesta de medición de clima organizacional en la empresa Adecco Ecuador:

3.2.1 Fase de alineamiento

Se establecen las dimensiones, los criterios e instrucciones de la propuesta de medición. Se involucra al director general en el dimensionamiento del proyecto y en la importancia de su aplicación.

En esta etapa se trabaja por lograr el compromiso y apoyo de la gerencia para la realización de esta medición y en base a los resultados obtenidos, realizar mejoras en el clima de la organización.

- Compromiso de la Gerencia y principales ejecutivos de la organización
- Profundo conocimiento de la organización, misión, visión, objetivos, valores, estructura orgánica y procesos.
- Se realiza el trabajo conjuntamente con el director general en la construcción del instrumento de medición

3.2.2 Fase de sensibilización

A través de una campaña de comunicación interna se dan a conocer los lineamientos y el mensaje para los colaboradores a través de correo electrónico y, reuniones para transmitir la ejecución de la propuesta de medición de clima organizacional, la transformación a nuevas prácticas empresariales y la importancia de la percepción del colaborador.

En vista que la comunicación constituye un medio de conexión interna, se establecen los siguientes objetivos:

- Explicar con claridad y transparencia el por qué y para qué de la encuesta de clima organizacional.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de medir el clima como parte de un proceso de transformación y mejora del ambiente laboral.
- Instalar la idea de que cada persona, a través de su opinión, es responsable por la transformación del ambiente laboral de la empresa.

- Activar la participación de los colaboradores.
- Transmitir la garantía de confidencialidad y anonimato que ofrece el proceso.
- Comunicar los resultados.

3.2.3 Fase de medición

En esta fase se establecen los siguientes objetivos:

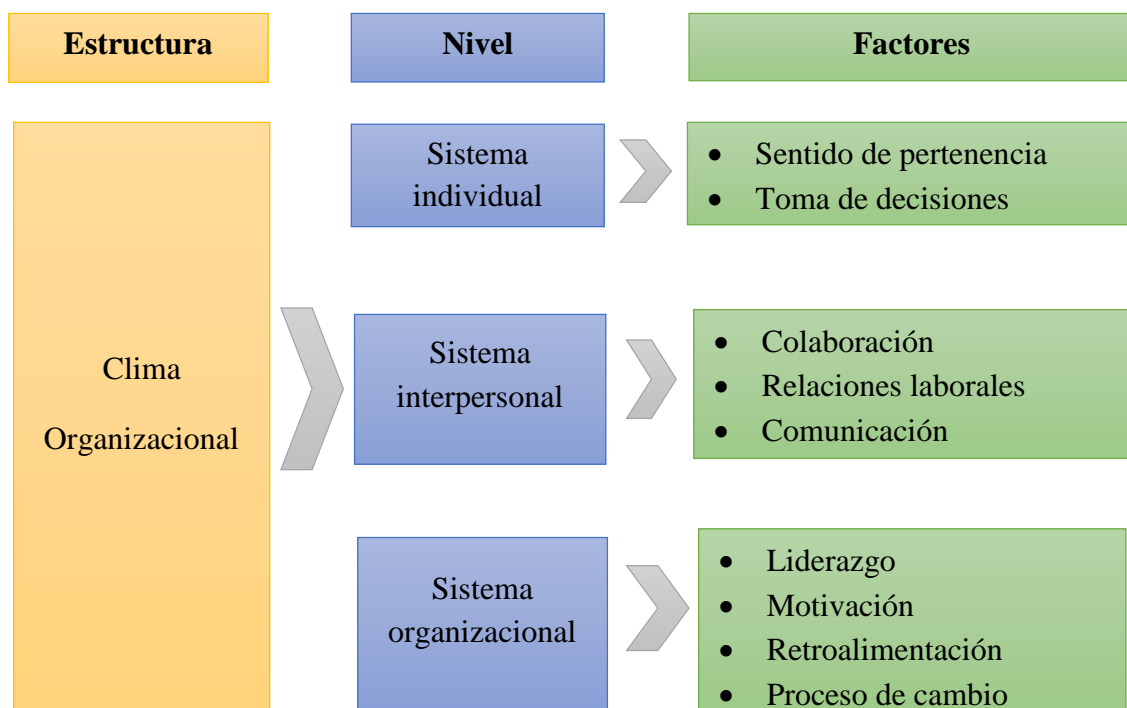
- Convocar a los colaboradores para que llenen la encuesta de clima organizacional
- Otorgar información acerca de la metodología de medición.
- Llegar a un acuerdo de confidencialidad.

Estructura de la investigación: el clima organizacional es propio de cada empresa, se incluyen en esta investigación los factores más relevantes para Adecco Ecuador, los mismos que afectan en diferentes magnitudes y sentidos.

El análisis de la situación actual de Adecco Ecuador, se fundamenta en la comprobación de factores que influyen en el comportamiento de sus colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Teniendo en cuenta que el objetivo y diseño de la encuesta es el de conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, se analizan nueve (9) factores, agrupados en tres (3) niveles; sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional, que permiten analizar los resultados y tomar como base para el modelo de coaching empresarial.

Ilustración 7. Factores de medición de clima organizacional



- **Sentido de pertenencia:** evaluar la frecuencia con la que el colaborador determina tareas y resultados en su trabajo que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y el conocimiento de políticas y objetivos de la empresa para identificarse con los mismos a través de la satisfacción de las necesidades y la pertenencia a la empresa.
- **Toma de decisiones:** determinar el grado en que los colaboradores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar las actividades.
- **Colaboración:** conocer si existen acciones de apoyo entre los compañeros, lo cual permite identificar condiciones para el desarrollo de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.
- **Relaciones laborales:** averiguar la frecuencia y forma como el colaborador establece relaciones interpersonales de carácter informal con los compañeros. Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo que favorece el sentimiento de trabajo en equipo.
- **Comunicación:** Obtener información acerca de los procesos internos y adquirir la manera de funciones de mando, toma de decisiones y soluciones de problemas por parte de los directivos y colaboradores.
- **Liderazgo:** identificar el estilo de direccionamiento y toma de decisiones por parte de los directivos en el desarrollo de actividades de sus colaboradores.
- **Motivación:** indaga la manera en que los colaboradores son alentados por la organización y las condiciones por recompensas salariales y económicas, al igual que estímulos sociales simbólicos y no materiales, que hacen que los trabajadores trabajen de manera intensa. Estos aspectos se reflejan en que el colaborador se siente responsable de realizar su trabajo, comprometido con su labor y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su ámbito laboral.

- **Retroalimentación:** establecer las actitudes que el colaborador manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el seguimiento y retroalimentación de las actividades de trabajo.
- **Proceso de cambio:** conocer el sentimiento de los colaboradores en cuanto a la adaptación a los cambios y grado de satisfacción.

Instrumento de medición: Se determina realizar la encuesta, con un total de treinta y tres (33) preguntas agrupadas en los factores de medición determinados. Ver Anexo 1 Modelo de Encuesta. Para la tabulación y el manejo de la información, se definen criterios utilizados de la siguiente manera:

- **De acuerdo:** el encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- **Indiferente:** el encuestado no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas.
- **En desacuerdo:** el encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Selección de la muestra: Para efectos del estudio se realiza un censo a todo el personal de Adecco Ecuador, esto con el fin de medir los factores planteados de clima laboral, con un total de 40 colaboradores.

3.2.4 Fase entrega de los resultados

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta se procede a la revisión y consolidación de las preguntas referente a los nueve factores determinados: sentido de pertenencia, colaboración, liderazgo, toma de decisiones, relaciones laborales, motivación, retroalimentación, comunicación y proceso de cambio, cada factor agrupa 3 o 4 preguntas para organizar y facilitar el proceso de tabulación.

Se utilizó el método de análisis estadístico descriptivo, en donde se manifiestan las variables en una distribución de frecuencias de manera gráfica.

Se procedió a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y así proceder con las conclusiones de la investigación.

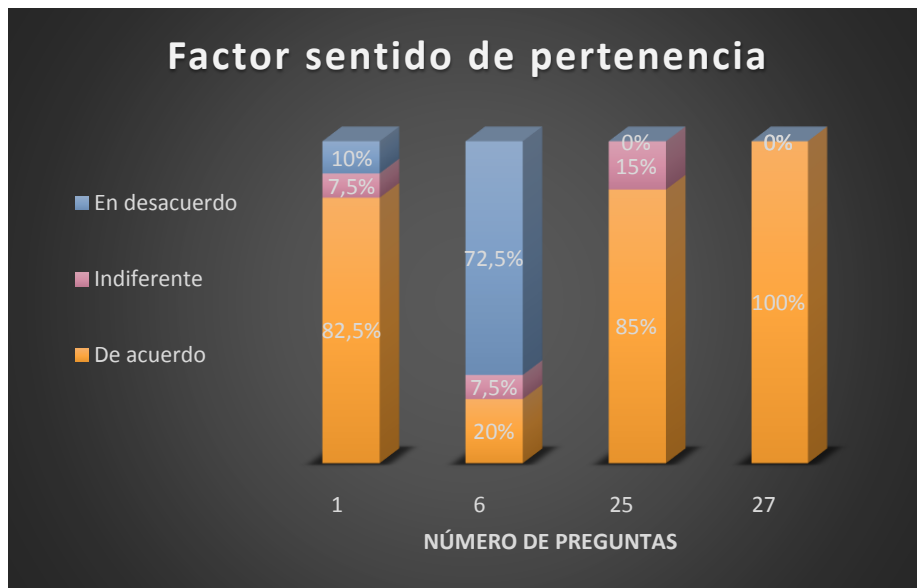
3.2. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta de clima organizacional

La encuesta es la principal fuente de información en la investigación, ya que permite conocer de forma masiva algunos rasgos que caracterizan las actitudes y opiniones que tienen los colaboradores del clima organizacional actual de Adecco.

Teniendo en cuenta los factores definidos para el análisis de los resultados, se aplica las encuestas a la totalidad de la muestra 40 colaboradores de Adecco Ecuador, se procede a la tabulación y análisis de los resultados, manteniendo la relación entre factor y enunciado. Se evalúan las tendencias positivas agrupando las respuestas como de acuerdo y tendencia negativa agrupando las respuestas en desacuerdo Los porcentajes de indiferencia relevantes se abordan de forma puntual.

3.3.1 Análisis factor: sentido de pertenencia

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Sentido de pertenencia	1	Conozco y me identifico con los objetivos de la empresa
	6	Cuando me vinculé a la empresa participe en el programa de inducción
	25	Desde el momento que me vinculé a la empresa conocí claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar a mi cargo
	27	Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los colaboradores siempre se comunican y se cumplen



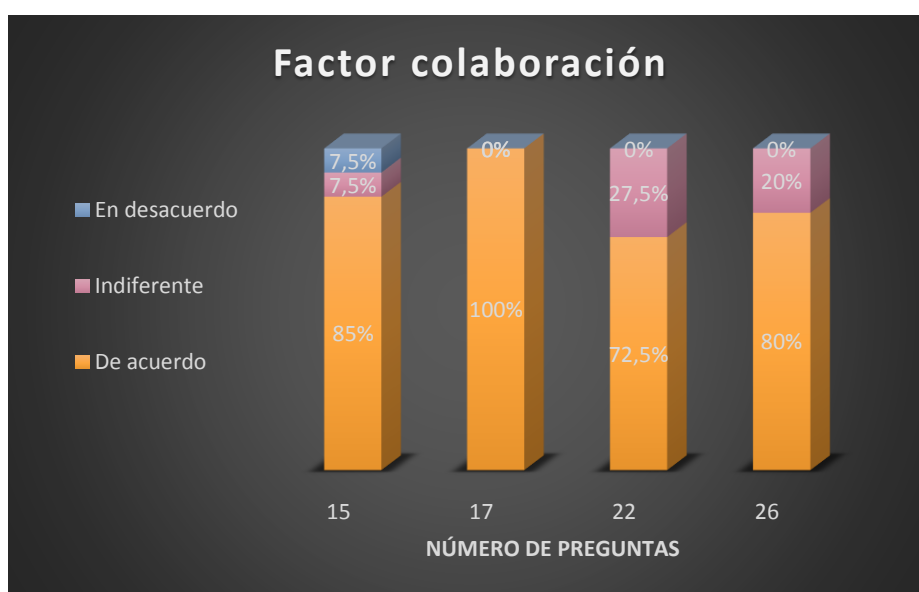
Se observa en la gráfica con el análisis de la pregunta número **1** que el 82,5% de los colaboradores encuestados conocen y se identifican con los objetivos de Adecco Ecuador, lo que significa que existe un sentido de pertenencia en la empresa ya que perciben que las actividades y resultados del trabajo tienen relación con la misión, visión y objetivos de la empresa. Se debe mejorar en este factor ya que aún existe un 10% que se encuentra en desacuerdo y un 7,5% que es indiferente a los objetivos de la empresa.

Parte de esta integración y necesidad de conocimiento acerca de la empresa se da con el proceso de inducción, lo cual se observa en la pregunta número **6** que un 72,5% de los colaboradores no participaron en el proceso de inducción en el momento que ingresaron y consideran que la cantidad de información que recibieron sobre los objetivos y políticas, fue apenas la necesaria para lograr una integración rápida a la empresa. Por lo limitado que puede llegar a ser este proceso de inducción se puede observar en los resultados de la pregunta número **25** que un 85% de los trabajadores están de acuerdo y tiene claras las obligaciones y labores que deben desempeñar en su puesto de trabajo, pero un 15% aún no tiene claras las directrices de trabajo, sin embargo el 100% de los colaboradores frente a la pregunta número **27** consideran que los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados si se comunican y se cumplen, situación que ayuda a la comunicación, la calidad de la información, y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como conclusión de este factor se observa que existe una debilidad en la inducción de vinculación de los colaboradores, aspecto que no está permitiendo la integración a la empresa y satisfacción personal.

3.3.2 Análisis factor: Colaboración

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Colaboración	15	Considero que soy parte integral de la empresa
	17	Recibo apoyo de mi equipo de trabajo en la situación de problemas
	22	Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa
	26	Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área



En esta variable se encuentran resultados satisfactorios, En la pregunta número **15** el 85 % de colaboradores se muestran de acuerdo a considerar que son parte integral de Adecco Ecuador, aspecto que genera que todos sean parte integral, son quienes construyen y facilitan el mejoramiento de la empresa, lo que ayuda que toda propuesta e implementación de mejora se realizará con mayor velocidad y menos resistencia por parte de los colaboradores, frente al 15% que se deben analizar estrategias para tratar este factor. El trabajo en equipo es una tendencia que crece día a día en las empresas,

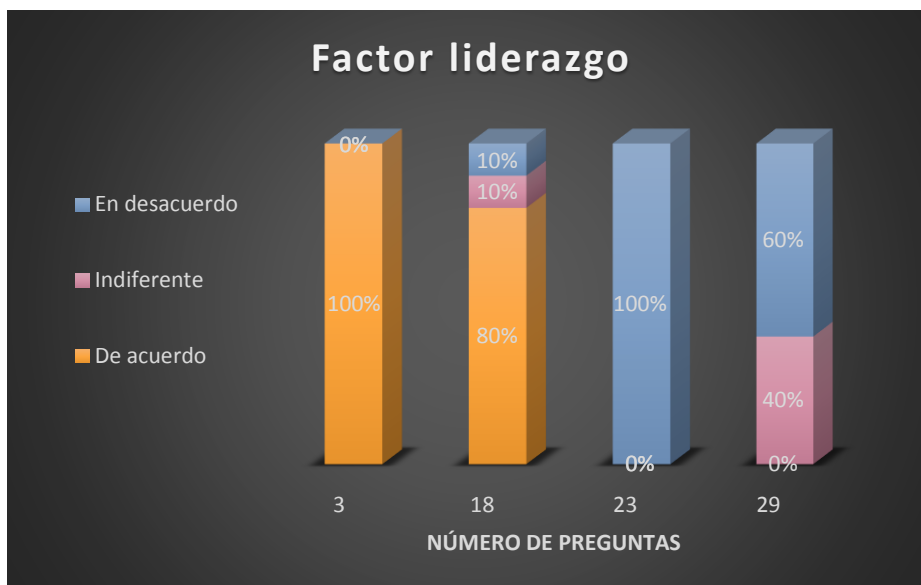
más aún en Adecco que necesita para el cumplimiento de metas corporativas. En el análisis de la pregunta número **17** el 100% de los trabajadores confirman que reciben apoyo de su grupo de trabajo en la solución de problemas, lo que muestra que se trabaja con compromiso de realización con resultados grupales.

En la pregunta número **22** se observa un dato del 72,5% de los colaboradores que participan en diferentes actividades que desarrolla la empresa, y por el nivel de indiferencia del 27,5% se considera que se puede trabajar para mejorarlo y fomentar actitudes de pertenencia y colaboración en los trabajadores hasta llevarlos a un punto en donde integren fácilmente todas sus actividades, de alguna manera aprovechando los resultados positivos que deja la pregunta número **26** en donde un 80% de los trabajadores confirma que colabora con soluciones para resolver problemas que se presenten en su área, factor que aporta al trabajo en equipo, a la integración a través de sus funciones, a generar confianza para solicitar ayuda cuando sin necesidad de agotar todos sus recursos. Sin embargo existe un 20 % de indiferencia frente a soluciones de problemas que se pueden presentar.

El resultado de este factor es positivo y si puede existir una oportunidad de mejora que va a ayudar a fomentar en los trabajadores conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades.

3.3.3 Análisis factor: Liderazgo

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Liderazgo	3	Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo
	18	Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe
	23	Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo
	29	Siento que los directivos realizan cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en los colaboradores



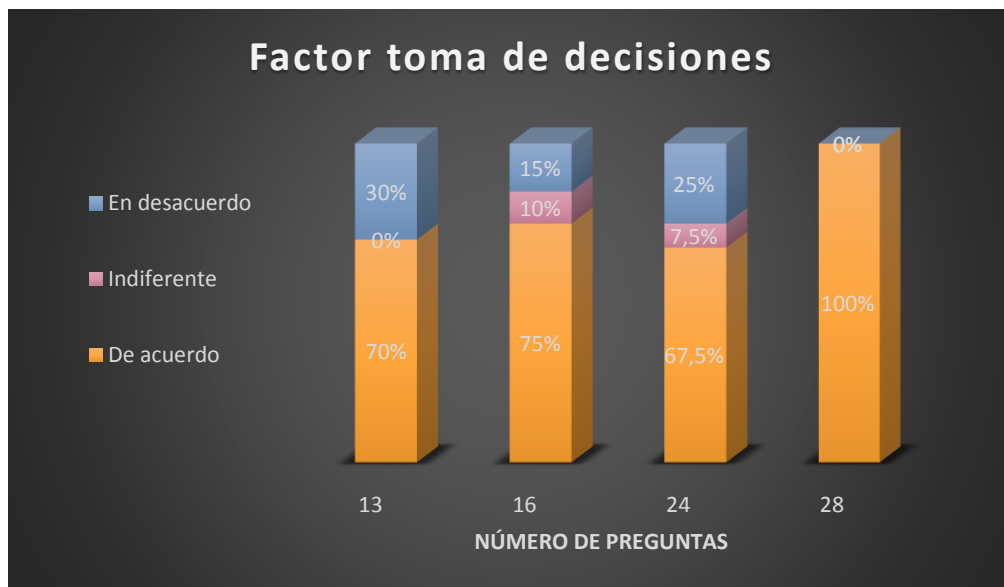
En el análisis de esta variable en la pregunta número **3** se observa que la tendencia es positiva por cuanto el 100% de los trabajadores sienten que tienen la autonomía requerida para realizar su trabajo y esto facilita el aprendizaje y el incremento del desempeño. Cuando se asignan responsabilidades, permite que tomen decisiones y hace que sus actividades se conviertan en un reto y un mejoramiento continuo. A consecuencia de ello se observa que el 80 % de los encuestados frente a la pregunta número **18** afirman conocer las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por su jefe, lo que les permite tener el camino definido para hacer lo que les corresponde de manera eficiente, un 10% que considera desconocer información básica para el desarrollo de sus labores, generando sensación de falta de apoyo y solución en sus problemas. Todos los colaboradores de acuerdo al resultado de la pregunta **23** perciben que saben a quién dirigirse cuando mantienen un problema y poder resolverlo esto es satisfactorio ya que la función del líder en el apoyo que da a sus colaboradores en la solución de problemas es participativo y ayuda a aumentar el rendimiento en el trabajo. En la pregunta **29** el 40% de los colaboradores se sienten indiferentes con los cambios que puedan realizar los directivos, lo cual debe ser analizado, ya que deben estar comunicados frente a los cambios estructurales que se pueden producir en la empresa.

El resultado de este factor se puede ver como una fortaleza de la empresa, ya que permite y ofrece un ambiente colaborador de trabajo, los directivos asumen positivamente y desempeñan de buena manera el rol de liderazgo, haciendo que los

colaboradores realicen el trabajo de manera gratificante, estimulando el crecimiento y la autorrealización.

3.3.4 Análisis factor: Toma de decisiones

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Toma de decisiones	13	Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte
	16	La empresa me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores
	24	Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente
	28	Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos



Para Adecco Ecuador es importante el análisis de este factor y los resultados que tenga, ya que permite identificar si los problemas o situaciones en la empresa son valorados y considerados profundamente para elegir el mejor camino a seguir. Es de vital importancia porque contribuye a mantener la armonía y la coherencia de los diferentes equipos de trabajo y por consiguiente su eficiencia, teniendo en cuenta que es en la toma de decisiones donde se pone a prueba el pensamiento lógico, el control de las situaciones, la confianza y capacidad para juzgar y considerar un problema y llegar a una conclusión válida, lo que significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido apropiada.

De acuerdo al gráfico se puede observar en la pregunta número **13** existe una tendencia positiva al considerar que un 70% de las personas encuestadas creen que su jefe inmediato lo tiene en cuenta al tomar una decisión que les afecte, siendo este un factor determinante para un clima organizacional favorable y trabajo en equipo encaminado y orientado a resultados, aumentando el nivel de satisfacción y autorrealización de los trabajadores dentro de la empresa. Un 30% de los encuestados está en desacuerdo con este aspecto, para esto se hace necesario revisar bajo qué condiciones de trabajo y participación se encuentra este grupo que en un momento clave y decisorio para la organización puede generar un gran conflicto.

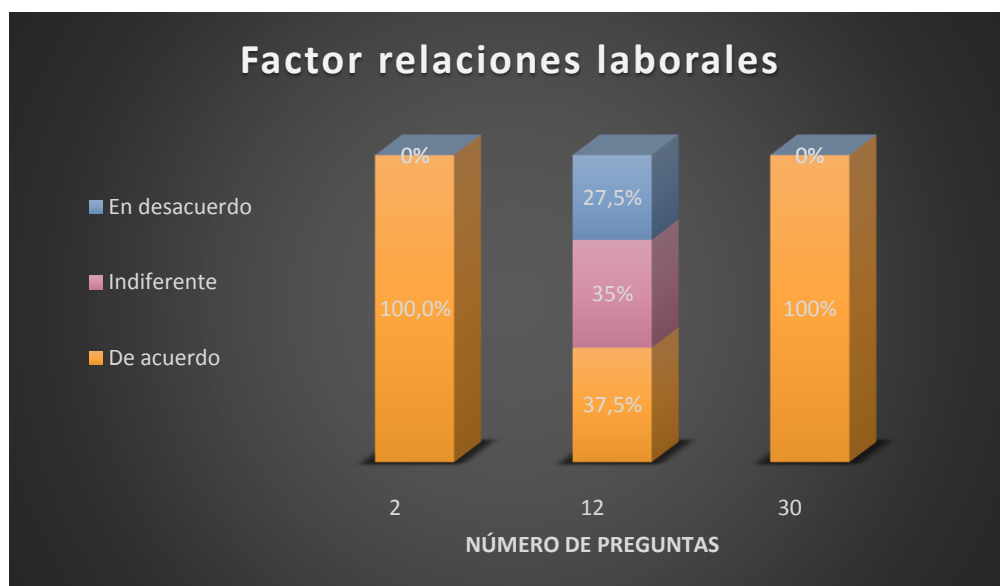
En la pregunta número **16** se observa que un 75% de los trabajadores consideran que Adecco les brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus labores, factor importante y relevante por cuanto las personas necesitan trabajar en un ambiente adecuado en el que se les proporcione de las herramientas que faciliten el desarrollo de sus funciones. Se reconoce el esfuerzo de la compañía por adquirir sistemas indicadores de gestión que permiten tanto al jefe como al trabajador el estar revisando constantemente sus resultados, evaluando su trabajo y agilizando tiempos para el cumplimiento de objetivos. Un 15% manifiesta su desacuerdo y para el 10% para es indiferente este aspecto, por lo que la empresa debe revisar y reforzar el uso y aprovechamiento de estos recursos. El personal, en cuanto a la toma de decisiones, a la pregunta número **24** responde positivamente por cuanto un 67,5% siente que puede hacerse cargo de nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente, y se considera que estas condiciones están dadas por cuanto los funcionarios intercambian correctamente información y opiniones, constantemente están aportando acciones para fortalecer los equipos de trabajo y están abiertos a escuchar otras opiniones y aportar con sus ideas para la solución de problemas en el trabajo. Sin embargo hay que considerar que el 25% está desacuerdo y que para el 7,5% le resulta indiferente. En pregunta número **28** el 100% de los trabajadores afirma que conoce las situaciones en las que puede tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos, pues esto da muestra que tienen total sentido de pertenencia, orientación al resultado y por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más, y como resultado se tendrán decisiones de más calidad, mayor participación porque aumenta el compromiso con las decisiones y disminuye la probabilidad de que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla.

Este factor se puede definir como una fortaleza porque en la medida que se logre un equilibrio, los trabajadores podrán sumergirse en sus labores, esforzarse por alcanzar un alto nivel de desempeño, y disfrutar de la participación en la toma de decisiones.

A través de estos resultados se detecta la importancia de la comunicación en el desempeño del trabajo y en la satisfacción en el empleo, particularmente cuando se dan instrucciones, se lleva a cabo una retroalimentación del desempeño, se confirma que fue entendida, es oportuna y objetiva.

3.3.5 Análisis de factor: Relaciones laborales

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Relaciones laborales	2	Las relaciones laborales que tengo en la empresa se basan en el respeto, la amistad y cordialidad
	12	La empresa fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus colaboradores
	30	Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los colaboradores y jefes



El análisis de este factor para Adecco es importante porque la gerencia está enfocada en propiciar y facilitar la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en verdaderos equipos, teniendo en cuenta que un grupo se convierte en

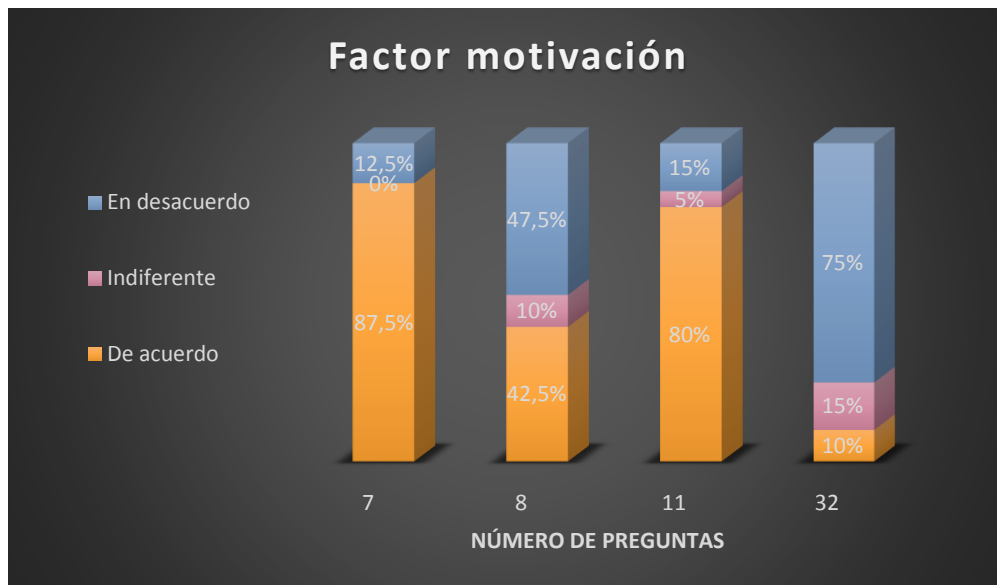
equipo cuando los miembros del grupo están completamente centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una meta de la empresa.

Se observa en la pregunta número **2** que en la calidad de las relaciones laborales entre los colaboradores es del 100%, parte del desarrollo integral de los grupos de trabajo son dadas a partir de la retroalimentación, reconocimiento a la labor, equidad y respeto.

Se considera que para que los directivos de la empresa conozcan más el tipo de relaciones laborales entre los colaboradores deben generar con frecuencia espacios de integración. Según las respuestas a la pregunta número **12**, el 37,5% de encuestados opina que la empresa fomenta la integración mediante actividades recreativas y de esparcimiento con sus empleados, Sin embargo existe un resultado desfavorable, el 35% es indiferente y 27,5% está en desacuerdo. En la pregunta número **30** se observa que el 100% de los colaboradores sienten que los directivos conocen los problemas del área en la que trabajan, es aquí donde se resalta que las relaciones interpersonales juegan un papel primordial junto con la comunicación

3.3.6 Análisis de factor: Motivación

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Motivación	7	Considero que al trabajar en la empresa satisfago mis expectativas profesionales y personales
	8	Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo
	11	Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo
	32	La empresa distingue y premia públicamente a los colaboradores que tienen buen desempeño en su trabajo



En la pregunta número **7** el 87,5% se encuentra satisfecho con el trabajo desempeñado en la empresa cumpliendo sus expectativas profesionales y personales; el 12,5 % no está satisfecho trabajando en la empresa. Sin embargo en la pregunta **8** el 47,5 % está en desacuerdo con el salario percibido frente al trabajo que realiza, el 42,5 % está de acuerdo y un 10% manifiesta que le es indiferente Para la empresa este es un tema que requiere ser atendido por los costos que demanda la rotación del personal en un entorno competitivo.

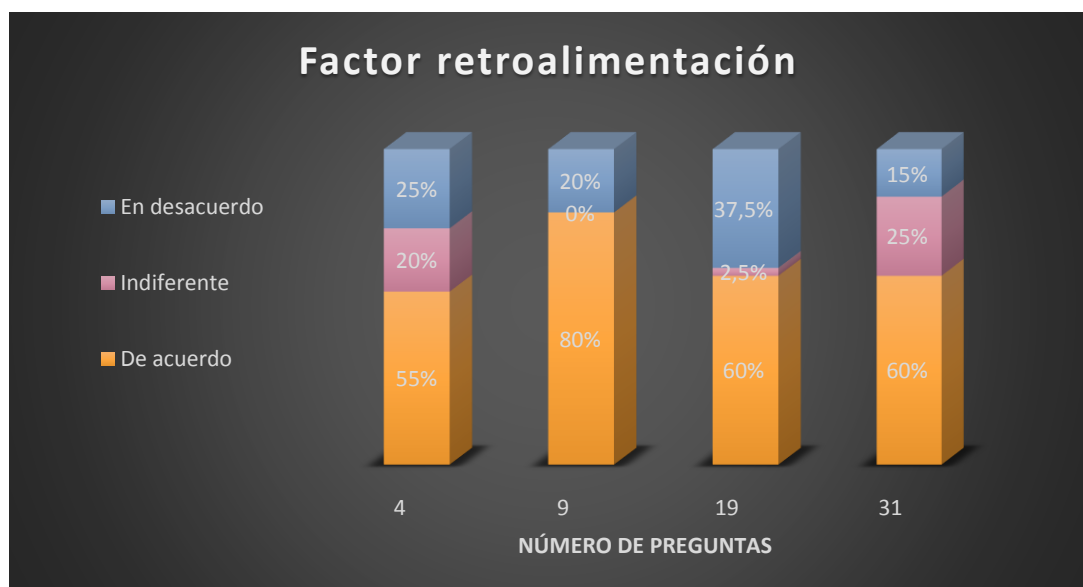
En la pregunta número **11** se puede observar que un 80% de los trabajadores están satisfechos con las actividades que tienen a cargo, es la recompensa emocional el que determina el grado de motivación que los trabajadores tienen para el desarrollo de su labor. Conviene confrontar estos datos con los resultados en la productividad. El 15%, no está de acuerdo frente al tema, confirmando que existe un alto grado de desmotivación por la realización de las labores que afecta el compromiso y la calidad del trabajo.

Revisados los resultados a la pregunta número **32**, el 75% reconoce que la empresa no se preocupa por distinguir y premiar públicamente a sus trabajadores por su buen desempeño, un 15% se muestra indiferente frente al tema y el 10% señala que si premian por el buen desempeño en el trabajo

Revisando los resultados se encuentra información en la empresa que evidencia que este factor de motivación y recompensa es una debilidad que debe ser tratada de forma inmediata para evitar consecuencias desfavorables en el crecimiento y estabilidad de los colaboradores.

3.3.7 Análisis de factor: Retroalimentación

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Retroalimentación	4	Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control
	9	Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo
	19	Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación
	31	Observo que los directivos se preocupan porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo



A la pregunta número **4** un 55% de los trabajadores afirma que responden positivamente al trabajo bajo presión y control, lo que se considera importante si se tiene en cuenta que Adecco por su dinámica debe responder rápidamente a situaciones que conllevan un alto nivel de estrés y exigen dedicación en sus actividades, un 20% es indiferente y un 25% no está de acuerdo y trabaja a un ritmo cómodo que puede no afecte significativamente la operación de la empresa.

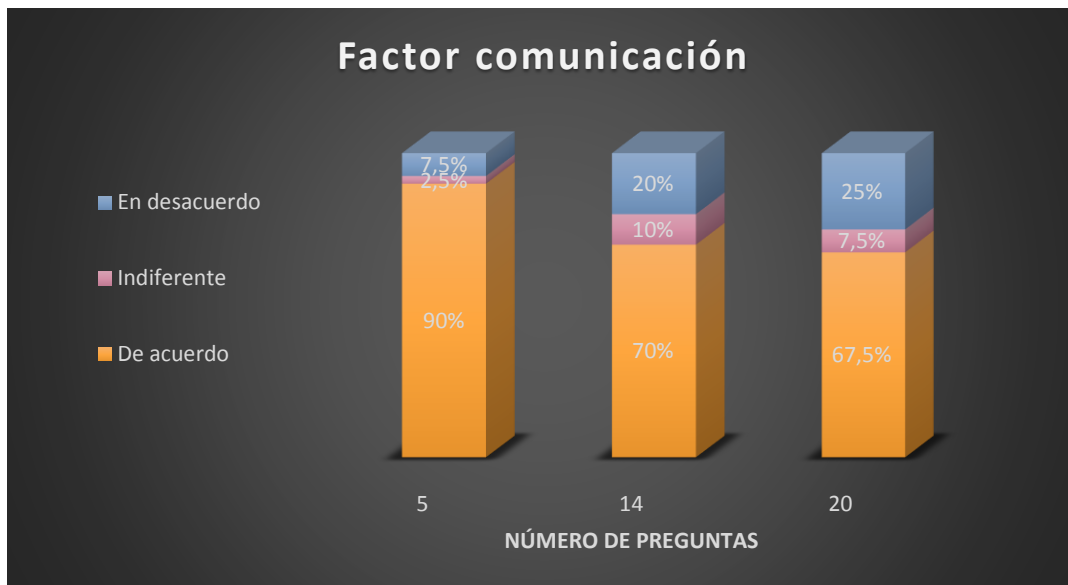
Teniendo en cuenta la tendencia positiva a la pregunta número **9** en donde un 80% considera que está de acuerdo con la forma e indicadores con que se mide su trabajo, se puede decir que la herramienta de control con la que cuenta la compañía es reconocida en ellos como elemento importante dentro del seguimiento que deben hacer a sus actividades, pues no hay espacio para tiempos improductivos, sin embargo hay

que ver una mejora ya que el 20 % no se encuentra de acuerdo con la manera que se evalúa el trabajo. En la pregunta número **19** el 60% de los trabajadores consideran que reciben información a título de retroalimentación de las tareas ejecutadas y el control de su tiempo de realización, lo que les permite mejorar su desempeño; el 37,5 % responde que no recibe retroalimentación. En la pregunta **31** se ve el resultado del 60%, reconoce que los directivos son conscientes de la importancia que tiene el cumplir las actividades propuestas en el tiempo determinado, respetan y cumplen los horarios de trabajo más aún si tienen en cuenta, que son medidos por su efectividad en el tiempo y no por la cantidad que a él le dediquen.

Por lo anterior se considera que en este factor tiene una fortaleza que le permitirá alinear esfuerzos para combatir otras falencias que se generan al interior de la empresa y que hace que hoy existan dificultades en el clima laboral.

3.3.8 Análisis de factor: Comunicación

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Comunicación	5	La gerencia se preocupa mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como colaboradores expresemos libremente nuestros puntos de vista
	14	Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo
	20	El reglamento interno de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todos los colaboradores



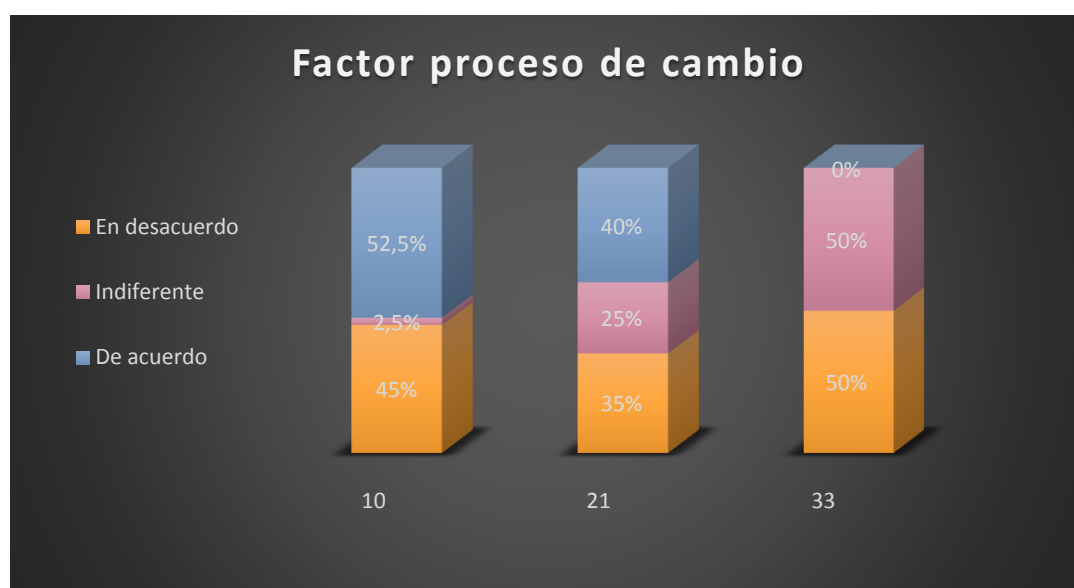
En el análisis de este factor se puede observar en la pregunta número **5** que un 90% de los colaboradores consideran que la gerencia de Adecco les mantiene informados acerca de acontecimientos actuales, lo cual genera interés por participar y expresar sus puntos de vista, aspecto favorable para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas que le permitirán a la empresa tener una comunicación fluida y asertiva. El 7,5% indican que este tipo de información es limitada y prefieren no interesarse por conocer el rumbo de la empresa y el papel que pueden llegar a tener dentro de ella. El 2,5% de los colaboradores consideran indiferente este aspecto y prefieren mantenerse aislados de este tipo de información.

Al analizar los resultados a la pregunta número **14** un 70% de los trabajadores consideran que su jefe está informado y consciente de los factores internos y externos que los puede llegar a afectar laboralmente y sin prevenciones se los transmite, un 20% no está de acuerdo con esta afirmación y muestra que existe una barrera que puede llegar a imposibilitar el obtener resultados óptimos en las labores que diariamente realizan y es un 10% de la población se muestra indiferente a estas acciones. En la pregunta número **20** un 67,5% de los trabajadores están de acuerdo y afirman que conocen la información necesaria para el cumplimiento de sus labores, un 25% se muestra negativo ante ese interrogante y se cuenta un mínimo grado de indiferencia, situación que de alguna manera genera en la empresa necesidad de reforzar sus procesos para llegar a cubrir a toda la población con información vital acerca del reglamento interno.

Por lo anterior se puede concluir con el análisis de este factor de comunicación que tiene una oportunidad de mejora que le permitirá reforzar parte de sus procesos y herramientas, el abrir caminos para el desarrollo que necesita al estar en un medio de consultoría y de servicios requiere de un proceso fluido, la planeación y organización estratégica.

3.3.9 Análisis de factor: Proceso de cambio

FACTOR	NÚMERO ENUNCIADO	ENUNCIADOS
Proceso de cambio	10	La empresa cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas relacionados y diferentes a mi trabajo
	21	En la empresa existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso
	33	El horario y lugar de trabajo, tipo de actividades realizadas afectan negativamente en la condición personal.



En la pregunta número **10** un 52,5% considera que la empresa incentiva el conocimiento y el aprendizaje a cualquier área de trabajo lo que les permite estar preparados ante cualquier eventualidad el 45% muestra no comparte esta posición, no tienen confianza en las posibilidades de desarrollo profesional en la organización.

Todo proceso de cambio exige voluntad de las partes. Con los resultados obtenidos en la pregunta número **21** se puede observar que un 35% de los trabajadores no percibe una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa, por lo

que sus acciones no se vinculan con el cumplimiento de objetivos organizacionales. Este porcentaje es importante si tenemos en cuenta que se tiene un 25% de indiferencia y un 40% considera que por la experiencia que tiene dentro del medio está desarrollando su potencial profesional, esto teniendo en cuenta que uno de los principales factores de motivación diferentes al de compensación se encuentra en el reconocimiento y la posibilidad de desarrollar una nueva carrera.

Por otro lado es importante reconocer que para la mitad de los colaboradores de Adecco el ambiente donde desarrollan y cumplen sus labores es un ambiente con un lugar de trabajo cómodo y óptimo para realizar las labores diarias y la otra mitad son quienes no se encuentran a gusto con su lugar de trabajo.

Al analizar este grupo de preguntas se puede concluir que este factor de proceso de cambio es una debilidad para la empresa que debe corregirse, es preciso valorar los cambios de estilos y fomentar los ejercicios para que exista sinergia entre los colaboradores.










3.3. Categorización de factores

Luego del análisis de cada uno de los factores como insumo para la elaboración de la propuesta del modelo de coaching empresarial en Adecco Ecuador, se elabora una categorización con el fin de revisar cuales generan alertas y cuales se pueden optimizar para estructurar un plan efectivo dentro de la empresa.

Los rangos establecidos se fundamentan en la revisión de tendencias positivas dentro del grupo de respuestas, consideraran **fortalezas** aquellas cuya tendencia sea mayor o igual al 80%, **oportunidades de mejora** aquellas cuya tendencia se encuentra en el intervalo del 60% a 80%, y las **debilidades** como la tendencia positiva igual o inferior a un 60%.

Tabla 3. Calificación por tendencia porcentual de factores

FACTOR	PORCENTAJE
--------	------------

Sentido de pertenencia	 71,9%
Colaboración	 84%
Liderazgo	 90
Toma de decisiones	 78%
Relaciones laborales	 79,2%
Motivación	 55%
Retroalimentación	 63,8%
Comunicación	 76%
Proceso de cambio	 31%

FORTALEZAS



OPORTUNIDADES DE MEJORA



DEBILIDADES



Capítulo cuarto

Diseño de la propuesta del modelo de coaching empresarial en Adecco Ecuador

4.1. Diseño de la propuesta del modelo de coaching empresarial

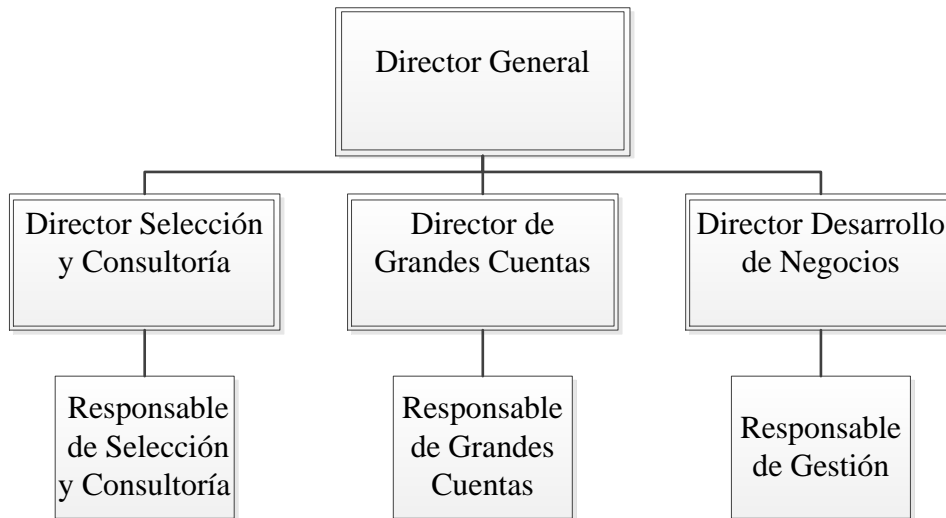
Lo primero que hay que hacer para tener éxito en el coaching empresarial interno es clarificar cuales son los objetivos del negocio. Muchas veces los gerentes o directores piensan que sus metas están claras y que todos los colaboradores las saben, cuando en realidad, no tienen la más mínima idea de qué quieren lograr los gerentes o directores.

Para esto el coaching empresarial permite la sinergia entre las diferentes áreas de la empresa, realizando de manera asertiva, el fortalecimiento del clima organizacional y del sentido de pertenencia; este esquema implica aprendizaje, no solo como adquisición de conocimientos que permitan la adaptabilidad al cambio, sino también pretende suministrar herramientas para la toma de decisiones. Implica el poder descubrir que motiva a los demás y como un gerente puede lograr a través de tareas simples pero innovadoras, despertar el deseo de superación en su equipo de trabajo y con esto lograr los resultados definidos por la organización.

Se propone a la gerencia de Adecco la implementación de planes de mejoramiento a través de un modelo de coaching empresarial, que permita obtener cambios dentro de la organización, que se repercuten en la producción y el bienestar de los trabajadores.

Para que el modelo de coaching empresarial propuesto sea aplicado de manera eficaz para el mejoramiento del clima organizacional, es necesario definir a los que guiarán la aplicación del coaching empresarial, en este caso serán los tres directores de las unidades administrativas y el director general con mayor impacto dentro de Adecco quienes estudiarán el proceso de mejoramiento y buscarán adaptarlo a las necesidades de la empresa.

Ilustración 8. Organigrama Adecco Ecuador

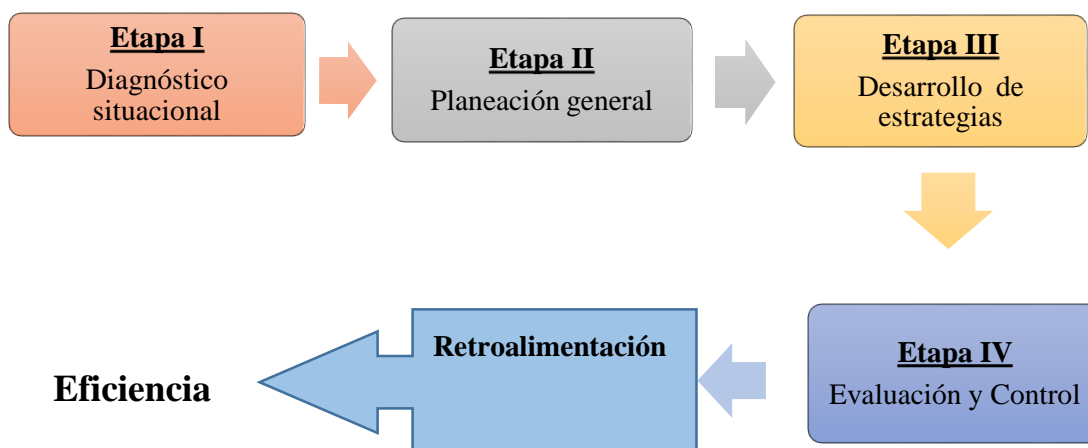


Creado por: Autora

El proceso de mejoramiento debe iniciarse desde los principales directivos e ir progresando en la medida del grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por mejorar.

Para el desarrollo del modelo de coaching empresarial se diseñan cuatro etapas que muestran una serie de elementos que al aplicarlos de forma ordenada conllevan a la preparación de líneas de actuación que mejoran el clima organizacional. Los directivos deben ser responsables de aplicar, evaluar y efectuar el seguimiento adecuado a las etapas establecidas.

Ilustración 9 Modelo de Coaching Empresarial



Creado por: Autora

4.1.1 Diagnóstico situacional

El coaching empresarial es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa, destinado a lograr con eficiencia y eficacia las metas organizacionales, juega un papel fundamental la motivación y satisfacción de los colaboradores, cualquiera que sea su nivel.

El diagnóstico es un instrumento útil para realizar estudios, ya que por medio de él se puede detectar la situación actual de Adecco y como está el conocimiento de coaching empresarial por parte del director general, por lo que se expone, la visión de la empresa, la misión y los valores declarados, posteriormente se realiza una entrevista al director general y de igual manera mediante los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional, se utiliza el análisis FODA para evaluar el ámbito interno y externo de la empresa.

El modelo de coaching empresarial procura que los colaboradores de Adecco Ecuador incrementen o maximicen el desempeño en sus actividades laborales diarias.

Se pretende que la gerencia y jefes departamentales muestren nuevas estrategias beneficiando así el desarrollo de los colaboradores. Con este modelo se pretende

cambiar lo habitual e impulsar nuevas técnicas de liderazgo, incentivando una mejor relación laboral y mejorando el clima organizacional.

El modelo busca facilitar el trabajo de la gerencia y jefes departamentales al momento de dirigir a sus colaboradores, la naturaleza del coaching pretende crear una comunicación sana entre estos dos actores eliminando el papel de mandatario y cambiándolo por el de un entrenador especializado que guíe y estimule a un mejor desempeño de sus funciones y al mismo tiempo desarrollar un sentido de pertenencia en la empresa.

Perfil de la empresa Adecco Ecuador

Adecco tiene como filosofía un intenso compromiso y visión empresarial hacia el servicio, la flexibilidad para adaptarse a las prácticas de cada empresa así como el deseo de invertir en relaciones a largo plazo, sustentado en la trayectoria corporativa y empresarial.

Misión

Identificar y desarrollar personas para acompañar y satisfacer las necesidades de nuestros interlocutores (clientes - candidatos - trabajadores - proveedores - accionistas), brindando soluciones de capital humano, empleabilidad y trabajo que impacten en forma positiva y generen efectividad en las organizaciones, basándonos en los valores que guían nuestro actuar.

Visión

Alcanzar y mantener una posición de liderazgo en nuestros negocios, con un sólido y sustentable desempeño, con base en la excelencia y calidad del servicio que ofrecemos, superando las expectativas de nuestros asociados-clientes, nuestra gente, accionistas y la comunidad en la que vivimos y nos desenvolvemos.

Valores

- Espíritu en equipo
- Orientación al cliente
- Responsabilidad
- Espíritu emprendedor

Herramienta de investigación

La herramienta empleada es la entrevista al Director General de Adecco Ecuador, para obtener información de los puntos de vista acerca de la empresa y su nivel de conocimiento sobre el coaching empresarial, A continuación se presenta la entrevista desarrollada al Ingeniero José Toral, Director General de Adecco Ecuador.

• Preguntas para la entrevista

1. ¿Está de acuerdo con los valores y objetivos de la empresa?

Sí, porque se encuentran alineados a nivel multinacional y generan una identificación con la empresa para poder cumplir con las actividades y tareas asignadas.

2. ¿Se siente motivado e identificado con los valores que persigue la empresa?

Siempre

La mayoría de veces X

Pocas veces

Nunca

3. ¿Cree usted que sus objetivos laborales se están cumpliendo en la empresa?

Como Director General pienso que si se están cumpliendo llevo 16 años trabajando para Adecco, inicié como ejecutivo comercial y ahora me encuentro como director general, he ido implementando mejoras de todo índole en la empresa, pero nada es perfecto y aún se encuentran varias falencias que hay que mejorar y estamos caminando con ayuda de los colaboradores.

4. ¿Considera que existe una comunicación abierta y espontánea entre los empleados, con sus supervisores y directivos?

Si, aunque la contestación de la pregunta es algo difícil ya que por ser el director general todos los colaboradores tienen una comunicación abierta, pero algunas veces ha existido conflictos de comunicación entre los jefes departamentales y los colaboradores.

5. ¿Cuáles son los canales de comunicación a seguir en la empresa?

Todos los canales de comunicación, reuniones, correo electrónico, teléfono.

6. ¿La información no confidencial que usted recibe los comparte con su equipo de trabajo?

Es obligación como director general comunicar a los colaboradores.

7. ¿Reconoce usted el desempeño de sus colaboradores?

No reconozco al cien por ciento, lo único que existe es un reconocimiento anual como remuneración variable de acuerdo a los objetivos planteados

8. Considera que la relación con sus colaboradores es:

Muy bueno X

Bueno

Regular

Malo

9. ¿Estima usted que en la empresa, se estimula a los colaboradores para que tengan un compromiso con los objetivos de la empresa?

Sí, porque de acuerdo a como cumplan los objetivos los colaboradores se les retribuye la remuneración variable.

10. ¿Considera usted que la inducción de la empresa permite o ayuda a que el personal se inserte rápidamente con la dinámica de la organización?

No, existe problemas de inducción, al no tener un área de Talento Humano que permita dar seguimiento se deja pasar por alto y como director no he puesto énfasis en un programa más amplio de inducción, por lo cual existe deficiencia en este factor.

11. ¿Qué factores hace que los colaboradores se vinculen rápidamente en la dinámica de la empresa y asuma un compromiso organizacional?

Al no contar con el área de Talento Humano, los colaboradores y jefes de cada área tienen apertura con el personal vinculado los colaboradores son bastantes afables en la integración de nuevos colaboradores.

12. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo con las diferentes áreas?

Sí, pero podría ser mejor y mayor interacción con las áreas de trabajo.

13. ¿Qué tipo de incentivos brinda a sus colaboradores? (capacitación, motivación de ascensos)

No existe un plan de capacitación establecido, si sale algún curso se envía selectivamente a algún colaborador pero no existe para todos, en cuanto a motivación de ascensos es de acuerdo al desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos pero no es muy seguido esta motivación, adicional

como beneficio se les otorga seguro de vida privado, no existe otros factores de motivación o beneficios a los colaboradores.

14. ¿Está de acuerdo con las políticas del reglamento interno de la empresa, la forma como se socializó su contenido, y la aplicación y seguimiento que se está haciendo del mismo?

Sí, estoy de acuerdo a las políticas del reglamento interno de la empresa tenemos un código de ética pero no existe seguimiento y tampoco tengo conocimiento si los colaboradores han leído o tienen conocimiento del mismo.

15. ¿Considera que la empresa es suficientemente conocida en el sector privado en donde predomina su imagen?

Si, al ser una empresa multinacional las personas conocen de los servicios que prestamos y somos reconocidos por el trabajo que hacemos.

16. Usted como Directivo de la empresa, ¿qué haría para mejorar la cultura organizacional de la empresa?

Primer paso alinearlos a las demás sucursales a nivel mundial, ejecutar great place to work que está en proceso no se había hecho antes debido a que en Ecuador es aún una operación pequeña y el costo es alto, pero existe gestión por Adecco Chile para poder incorporar en Ecuador.

Tratar de insertar el plan de inducción y capacitación para los colaboradores.

Conseguir algunas estrategias para retener a los colaboradores más en el tema de nómina motivarles de alguna manera para que se queden ya que es un trabajo operativo que existe alta rotación.

Incorporar un sistema de gestión documental y también un BPM, ya que al no tener un área de Talento Humano si podría de alguna manera automatizar ese proceso.

17. ¿Qué es el coaching empresarial para usted?

Voy a tomar el concepto de coaching, una persona con más experiencia dentro de la empresa de acuerdo a su trayectoria de trabajo toma a cargo o bajo su mando a un colaborador para formarle en principios y valores de la empresa.

18. ¿Cuál es el nivel de impacto que espera que se genere en la empresa a través del coaching?

Que los colaboradores vean que se está invirtiendo en ellos, para que exista mayor desarrollo profesional, incentivar especialmente a los jóvenes con los

beneficios y recompensas de acuerdo al trabajo realizado y que exista relaciones a largo plazo con la empresa.

19. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas del coaching en las empresas?

Ventajas: Apoya a los directivos en su desarrollo individual y en el del equipo, ayudando a descubrir nuevas habilidades para transmitir los objetivos propuestos, con una actitud participativa y un lenguaje emocional.

Desventajas: Puede ser una pérdida de tiempo y recursos que se invierten y los colaboradores se van de la empresa, por rotación de personal.

20. ¿Ha tenido alguna experiencia laboral mediante coaching empresarial?

No he tenido ninguna experiencia.

21. ¿Cómo cree que se puede medir la mejora en la empresa al aplicar coaching empresarial?

Yo pienso que la mejor manera de medirlo es a través de una evaluación de clima organizacional antes de iniciar la intervención en coaching y después de la intervención, donde se deberá ver el incremento de algunos indicadores de mejoramiento de clima.

Lo que se evidencia con los datos de la entrevista al Director General y conjuntamente con los resultados de la encuesta se procede a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas de Adecco Ecuador.

Tabla 4. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores conocen y se sienten identificados con la filosofía de la empresa. • El director muestra interés en implementar nuevas técnicas actualizadas de liderazgo y de coaching empresarial. • La mayor parte del personal demuestra verdadero compromiso y 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de plan de capacitación a los colaboradores. • Carencia en inducción de vinculación para los colaboradores, aspecto que no está permitiendo la integración a la empresa y satisfacción personal. • Los directivos no se preocupan por distinguir y premiar públicamente a

<p>colaboración en el proceso de cambio iniciado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa brinda una buena atención y servicio a los clientes externos. • Proporcionan herramientas necesarias a sus colaboradores para que se desarrollen plenamente en el trabajo. • La empresa cuenta con una buena reputación en el mercado. 	<p>sus colaboradores por su buen desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de aplicación de técnicas en coaching empresarial.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Servir a grupos de clientes adicionales o abrirse hacia nuevos mercados geográficos o segmentos del servicio. • Ampliar la línea de servicios de la empresa para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente. • Transferir las habilidades o el conocimiento tecnológico de la empresa a nuevos servicios de negocios. • Disminución de las barreras comerciales en mercados extranjeros atractivos. • Capacidad para crecer rápidamente debido a considerables incrementos en la demanda del mercado. • Alianzas o empresas conjuntas que amplíen la cobertura de mercado y la capacidad competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Probable ingreso de competidores potenciales. • Pérdida de ventas de servicio debido a automatización de procesos. • Cambios en las necesidades del consumidor, lo que hace que se alejen de los servicios que brinda la empresa. • Cambios demográficos adversos. • Vulnerabilidad a las fuerzas impulsoras de la industria.

<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mercado para ampliar la marca registrada de la compañía o su reputación hacia nuevas áreas geográficas. 	
--	--

Se desprende que los puntos más críticos en los que se debe trabajar en la empresa son la capacitación y la motivación de los colaboradores, pues se debe tener en cuenta que la naturaleza de los seres humanos impone condiciones que requieren ser ponderadas para obtener un trabajo efectivo de equipo, considerando que el mismo está constituido por personas que responden a intereses y necesidades individuales por lo cual se hace necesario ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción de dichas necesidades.

Cuando la persona logra satisfacción tiende a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas.

4.1.2 Planeación general

A partir de los resultados de la encuesta, la Gerencia de Adecco Ecuador se compromete a ejecutar planes de capacitación, planes de carrera y reconocimiento laboral. A través de reuniones se propone evaluar el impacto de estos resultados versus indicadores de rentabilidad y productividad.

En el diseño de la propuesta de mejora, se definen los objetivos, por parte de los coach interno seleccionados que buscan conocer y aplicar nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y comunicación con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para lograr un aumento en el rendimiento de los colaboradores. Es por este motivo que se seleccionó a nivel directivo la aplicación de coaching empresarial para que estos a su vez puedan plantear las estrategias y posteriormente comunicar a los colaboradores para el desarrollo.

En búsqueda del cumplimiento de estos objetivos, se evalúan los indicadores y se determinan los ámbitos de acción para influir en el clima organizacional.

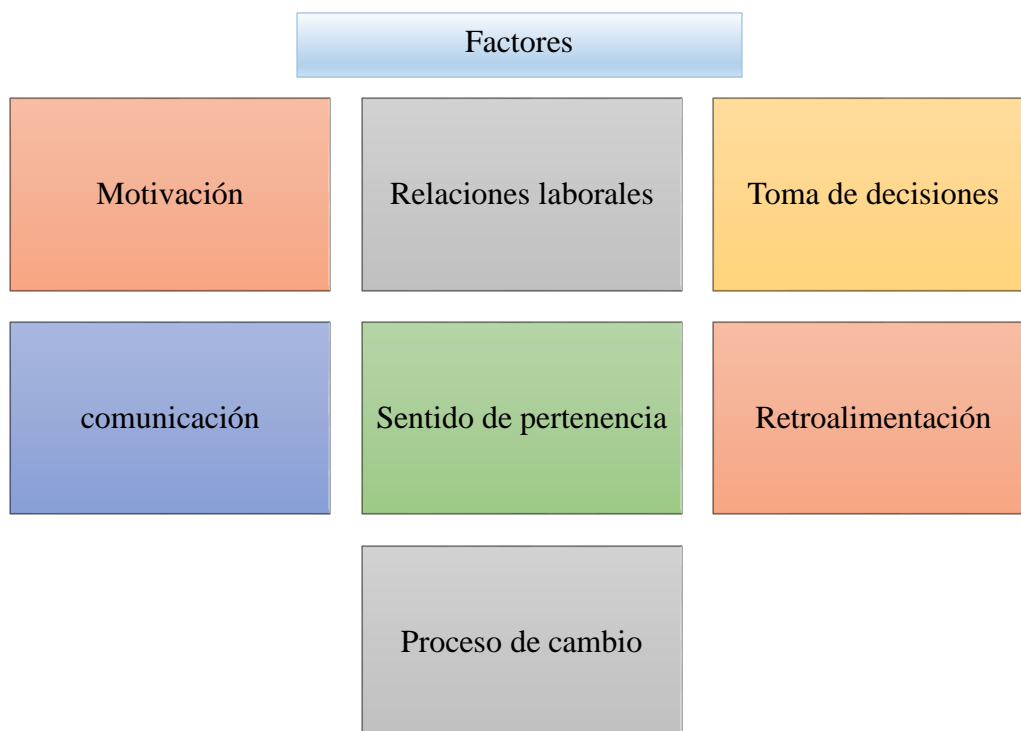
Tabla 5. Clasificación de ámbitos de mejora de Adecco Ecuador

INDICADOR INDIRECTO	OBJETIVO	ÁMBITO DE MEJORA
Productividad, rotación de personal	Implementar un plan de capacitación anual por áreas	Motivación
Quejas, conflictividad	Ejecutar programas de motivación institucional a través de campañas de comunicación interna	Relaciones laborales
Falta de participación y compromiso	Desarrollar un programa eficiente de comunicación empresarial	Toma de decisiones
		Comunicación Sentido de pertenencia
Evaluación de desempeño	Actualizar el proceso de evaluación de desempeño	Retroalimentación
		Proceso de Cambio

4.1.3 Desarrollo de estrategias

Con la puesta en práctica de las estrategias se pretende obtener los siguientes resultados:

Ilustración 10. Modelo de desarrollo de estrategias



Creado por: Autora

Intervención en el factor: motivación y relaciones laborales

Promover la motivación de los colaboradores de la empresa, fomentando y profundizando las relaciones laborales y cohesionando los equipos de trabajo, para lograr la fidelidad de los mismos para con la empresa y a la vez fortalecer un ambiente adecuado de trabajo.

Tabla 6. Intervención en el factor: motivación y relaciones laborales

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO
Un 55% determina que el factor motivación y relaciones laborales, es una debilidad que debe ser atacada de forma inmediata para evitar consecuencias	Implementar charlas motivacionales		Permanente
	Hacer partícipes de los logros individuales y de equipo alcanzados a través de las reuniones que se realicen en el plan de integración y cooperación de la empresa		Permanente
	Detectar a los colaboradores que muestran bajo rendimiento en sus labores con el fin de escucharlos y		Permanente

desfavorables en el crecimiento y estabilidad de los colaboradores	ayudarlos en la solución de los mismos con estrategias positivas	Jefes de Unidad/ Director General/Coach	
	Implementar el reconocimiento al esfuerzo y creatividad en las actividades propias del puesto de trabajo con pequeños reconocimientos sociales o publicando en las carteleras.		Permanente
	Programar reuniones donde los empleados expongan sus problemas y al mismo tiempo se lleve a cabo una discusión abierta de cómo solucionarlos.		Permanente

Intervención en el factor: toma de decisiones

Crear un ambiente de relación satisfactoria entre jefe y colaborador, revisar los niveles de confianza mutua y los procedimientos para la delegación de las tareas.

Tabla 7. Intervención en el factor: toma de decisiones

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se ha podido detectar que un 30% no tienen autonomía para tomar decisiones	Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.	Jefes de Unidad/ Director General/Coach	Largo
	Revisar la frecuencia y resultados de la comunicación en las unidades para elevar la confianza y efectividad.		Permanente
	Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.		Permanente
	Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.		Mediano

Intervención en el factor: comunicación y sentido de pertenencia

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al colaborador de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, se promueve la participación y se disminuye la resistencia a los cambios; además se facilita el aprendizaje interactivo.

Tabla 8. Intervención en el factor: comunicación y sentido de pertenencia

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO
Actualmente los medios que utiliza la empresa para mantener informados a sus trabajadores, son eficaces pero aún queda un 25 % de colaboradores que no están de acuerdo a la comunicación por parte de los jefes	Capacitar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas, de esta forma mejorará la relación jefe – colaborador	Jefes de Unidad/ Director General (Coach interno)	Corto
	Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas		Permanente
	Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe actividades que la empresa esté planificando o realizando		Permanente
	Implementar cursos de comunicación con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades; particularizadas tanto para trabajadores como para brindar un mejor servicio		Corto

Intervención en el factor: proceso de cambio y retroalimentación

Contribuir con el desarrollo sustancial de cada colaborador, a fin de que se encuentren preparados para afrontar cambios dentro de la empresa y a la vez fortalecer la confianza personal de cada uno de ellos.

Tabla 9. Intervención en el factor: Proceso de cambio y retroalimentación

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO
Un 45% muestra negativa frente al tema y se reduce a la falta de proyección que tienen dentro de la empresa y al no asimilar cambios de la organización como suyos.	Promover que las metas que persigan los colaboradores de la empresa, tenga un significado personal para ellos	Jefes de Unidad/ Director General (Coach interno)	Permanente
	Mantener correctamente informados a lo colaboradores para evitar rumores e incertidumbres.		Corto
	Impulsar y motivar a los colaboradores con su desarrollo personal, con miras a una mejora profesional		Permanente
	Desarrollar una evaluación de puestos de trabajo		Corto
	Discusiones intergrupales de forma participativa sobre desempeño en el trabajo y obtener una retroalimentación por partes de colaboradores y jefes de unidad		Permanente

Debido que los factores principales que se deben mejorar en Adecco Ecuador son la capacitación, formación, planes de carrera, desarrollo e incentivos, se plantean las siguientes estrategias:

Programa para capacitación y formación

Con el propósito de cumplir con los objetivos empresariales, y contar con el recurso humano con conocimientos, habilidades y destrezas, para mantener la competitividad de la empresa, se deberá generar programas de capacitación y formación.

- a) Programas de capacitación:** son aquellos eventos cuyo objetivo es la reducción de brechas o actualización de conocimientos, que serán ejecutados por los Jefes de la Unidad, Director General y por medio de proveedores calificados o instructores internos.

- b) Programas de formación:** son aquellos eventos cuyo objetivo es el perfeccionamiento del ocupante del puesto que requiera este nivel de desarrollo de conocimientos, a través de estudios de cuarto nivel, auspiciados por la empresa o por otro tipo de entidades con las que se mantenga convenios.

En el programa de capacitación, en la primera etapa se debe diagnosticar las necesidades internas capaces de localizarlas. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de capacitación, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y relacionado.

El programa de capacitación debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la empresa. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos, para fijar el nivel de desempeño esperado. Además la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en la capacitación. Es indispensable establecer resultados para el entrenamiento y compararlos posteriormente.

Programa para planes de carrera y desarrollo

El plan de carrera y desarrollo incorpora un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a la promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de los puestos, basado en los méritos individuales y el logro de los objetivos empresariales, con el propósito de garantizar la estabilidad y el desarrollo profesional de los colaboradores, fortaleciendo el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece.

Intervención:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la empresa, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

- Informar al colaborador en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo dificultan al colaborador continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crear como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico, tipo beca, mejoras labores en horarios, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

Personal objetivo:

- Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seleccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Programa de incentivos no remunerados

Los incentivos no remunerados pueden utilizarse eficazmente para motivar el rendimiento de los colaboradores mediante el reconocimiento, público y no público, por el excelente rendimiento en el trabajo, los cargos honorarios, las mayores responsabilidades laborales o eventos de integración de los colaboradores.

Tabla 10. Programa de incentivos no remunerados

FECHA	ACTIVIDADES	RECURSOS
Fin de mes	El mejor trabajador del mes: se coloca en la cartelera una distinción para la persona que mejor se ha desempeñado en el transcurso del mes, en base al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; se pondrá en un marco una foto del beneficiado con su nombre, cargo y una felicitación adicional, indicando los porcentajes de cumplimiento que ha conseguido durante el mes.	Cartelera, cuadro distintivo foto del favorecido, información de los objetivos cumplidos correspondientes al mes en curso

Semestralmente	Concurso de innovación y creatividad: se pide a los trabajadores que realicen un plan promocional de los servicios que ofrece la empresa y se entregará un premio a la mejor idea	Los que el trabajador considere necesarios para la elaboración del diseño
Fin de año	Paseo de fin de año: Paseo con todos los colaboradores para el informe de cumplimiento de objetivos, día de integración con comida y entretenimiento	Lugar opcional
Mensualmente	Reuniones laborales: se realiza una reunión con todos quienes forman parte de la empresa, para tratar temas de trabajo y también para agradecer al personal por el buen desempeño y la colaboración del mes.	Sala de reuniones

4.1.4 Evaluación y control

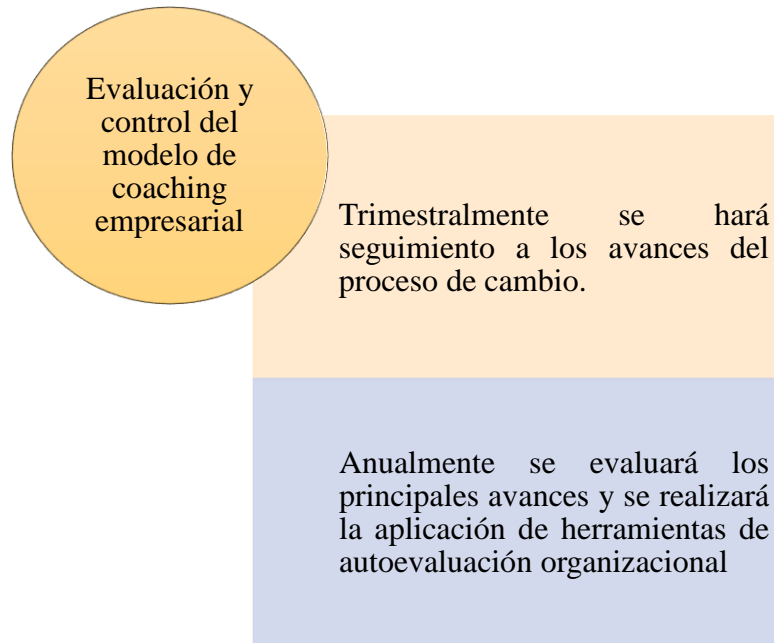
Los directivos (coach interno) que son los responsables de las actividades propuestas analizarán la ejecución de actividades según lo planificado en cuanto a la calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además se analizará qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas.

Se determinará la pertinencia y eficacia de las actividades para generar los efectos e impactos previstos, la evaluación se deberá dar en momentos claves, dependiendo de la duración del modelo de coaching empresarial.

Objetivos

- Informar a las instancias correspondientes sobre los avances logrados, lo que favorecerá la transparencia en la gestión y animará a todos los niveles en cuanto a los cambios que se están dando en la empresa.
- Favorecer el empoderamiento del personal en los distintos niveles generando aprendizajes que puedan ser empleados en el conjunto de la empresa.

Ilustración 11. Evaluación y control del modelo de coaching empresarial



Creado por: Autora

Tabla 11. Plan de evaluación y control de modelo de coaching empresarial

ACTIVIDAD	OBJETIVO	FRECUENCIA	HERRAMIENTAS TÉCNICAS	PARTICIPANTES
Registro de acciones de plan de mejora y resultados alcanzados	Producir información sobre el progreso de las estrategias desarrolladas e implementadas.	Mensual	Formato de registro de actividades	Responsables de líneas de acción
Jornada de evaluación y control	Autoevaluación del equipo de gestión del plan de mejora. Evaluación del modelo (debilidades, fortaleza, aprendizajes del plan) Afirmar, redefinir y priorizar líneas de acción.	Trimestral	Matriz de plan de mejora	Gerente y responsables de líneas de acción y jefe de unidad
Taller de aplicación de autoevaluación	Actualización y evaluación de resultados. Integración con plan estratégico	Anual	Herramienta de autoevaluación con ajustes	Gerente y responsables de líneas de acción y jefes de unidad.

4.2. Análisis de la propuesta

La necesidad de motivar a los colaboradores para que alcancen las elevadas normas de desempeño de la empresa es indispensable, ya que nos encontramos en un mundo empresarial sumamente cambiante y competitivo. Uno de los mayores retos que afronta la empresa es motivar a las personas, es decir, hacerlas que sean decididas, confiadas e íntimamente comprometidas con alcanzar los objetivos propuestos, y brindarles energía y estímulos suficientes para que puedan alcanzar el éxito por medio de su trabajo.

Dentro de la propuesta del factor motivacional, se considera tres elementos que interactúan y son interdependientes; iniciando con la determinación de las necesidades fisiológicas, psicológicas y de realización, las mismas que deben estar satisfechas para el óptimo cumplimiento de sus actividades diarias de cada uno de los colaboradores; se continúa con los impulsos o motivos, los mismos que deben aliviar las necesidades y disminuye la tensión, brindando la energía necesaria para alcanzar un incentivo, el mismo que concluye este ciclo, y que permite restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. En general, los incentivos se encuentran fuera de la persona y varían enormemente dependiendo de la situación.

Las actividades planteadas sobre el factor toma de decisiones, se refiere a las actividades que incrementarán el número de personas a quienes se les permitirá involucrarse en la resolución de problemas.

La centralización y descentralización en cuanto a la toma de decisiones, trata de una cuestión de equilibrio y decidir lo mejor para alcanzar los objetivos de la empresa. Las actividades propuestas para mejorar el factor toma de decisiones, se encuentra dirigido especialmente a los directivos quienes directamente son los encargados de delegar responsabilidades, y generar confianza en los niveles medios al momento de tomar decisiones a través de una comunicación integral utilizando los medios informativos.

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de la empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación.

Dentro de la propuesta, se ha considerado los incentivos no remunerados, los mismos que se trata de un serie de actividades que impulsan la motivación personal de

cada uno de los colaboradores, que deberán ser efectuados de manera semanal, mensual, semestral y anual, determinado en el programa de incentivos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, al momento de existir cambios en la empresa, es lógico que el personal presente temor a enfrentar éstos o a determinadas situaciones. Por lo cual se ha planteado en primera instancia socializar al personal sobre la implementación de la propuesta y su importancia que generará los cambios dentro de la empresa.

Para concluir con este análisis, es indispensable que los directivos de unidad y director general conozcan la motivación humana para que pueda contar, realmente, con la colaboración incondicional de los colaboradores.

Conclusiones

El clima organizacional de Adecco hacen todos los miembros de la empresa, pero al no contar con un departamento de talento humano que guíe y ayude a establecer parámetros de mejora del clima organizacional se determinó en el trabajo de investigación desarrollar la propuesta de un modelo de coaching empresarial seleccionando el coach interno (directivos), que puedan ser responsables en la toma de decisiones y la forma de planear, organizar, dirigir, controlar, tratar, respetar, valorar y motivar a los colaboradores para que se sientan integrados, valorados e importantes en el equipo de trabajo, provocando un clima laboral positivo y que influya de manera importante en el logro de los objetivos y estrategias planteadas en la empresa.

Se realizó la medición de clima organizacional mediante encuesta a los colaboradores y entrevista al director general con el objetivo de obtener información acerca de las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades, con el fin de mejorar el clima organizacional de la consultora Adecco.

Los resultados obtenidos como **fortaleza** fue el liderazgo y la colaboración con un rango mayor o igual al 80%, **oportunidades de mejora** fueron sentido de pertenencia, colaboración, toma de decisiones, relaciones laborales, retroalimentación y comunicación que se encontraron en el intervalo del 60 % a 80% y las debilidades fueron motivación y proceso de cambio con un rango igual o inferior al 60%.

No solamente con realizar la medición del clima laboral de la empresa se logró que mejore. Las intervenciones que se realizaron posteriormente a la medición son las que influyeron, con el desarrollo de la propuesta del modelo de coaching empresarial, en donde se estableció primeramente el coach interno lo cual se definió a los directores según la estructura de Adecco, por dos enfoques planteados que se aprende por las consecuencias de la conducta y copiando la conducta del modelo, ya que ellos al conocer el giro del negocio y tener un poder de influencia son los que llevan a cabo el desarrollo del proceso de coaching empresarial ya que son los que guían tanto para los resultados, como para el “cómo se logran las estrategias”.

Con los resultados obtenidos lo que se determinó y se definió fue el modelo de coaching empresarial, dividido en cuatro etapas, se realizó un diagnóstico situacional de Adecco, seguido de la planeación general y desarrollo de estrategias, lo que determinó que existen factores que no están fortalecidos por lo cual se intervino y se desarrolló estrategias de mejora con plazos definidos, para poder influir en los

colaboradores interviniendo en el actuar de estos de tal forma que genere y promueva la motivación, fomentando y profundizando las relaciones laborales y cohesionando los equipos de trabajo, para lograr la fidelidad de los mismos y a la vez fortalecer un ambiente adecuado de trabajo.

Se creó un ambiente de relación satisfactoria entre directivo y colaborador, revisando los niveles de confianza mutua y los procedimientos para la delegación de las tareas, manteniendo de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantenerles informados de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, se promueve la participación y se disminuye la resistencia a los cambios; además se facilita el aprendizaje interactivo.

Dentro de la propuesta, se consideró los incentivos, los mismos que se trata de una serie de actividades que impulsan la motivación personal de cada uno de los colaboradores, que deberán ser efectuados de manera semanal, mensual, semestral y anual, determinado en el programa de incentivos, al igual que el desarrollo de plan de capacitación y carrera.

Lo que se espera es que el proceso de coaching empresarial genere unos resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora del trabajo en equipo, y un clima laboral productivo. Se trata de que la introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizacional, genere una mayor dosis de confianza en la identificación de los coaches internos (directivos) con sus ideas estratégicas, siendo los que construyen el nuevo modelo de funcionamiento de la empresa, que permita el máximo desempeño en busca de un mejoramiento del clima organizacional de Adecco.

Recomendaciones

- Los directivos (coaches internos) que son los responsables de las estrategias propuestas deberán analizar la ejecución según lo planificado en cuanto a la calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además considerarán qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas.
- Es importante que el coach interno tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los colaboradores que configuran el equipo de trabajo.
- Realizar un control periódico estadístico de la rotación de personal, para conocer a detalle motivos y causas de la desvinculación, implementando la entrevista de salida.
- Elaborar informes acerca del progreso de las estrategias desarrolladas e implementadas para la mejora del clima organizacional.
- Contar con la participación conjunta de todos los colaboradores para la obtención de resultados positivos en la empresa, premiar a los colaboradores, mediante el programa de incentivos propuesto cuando alcancen una meta o cuando realicen una importante aportación a la empresa.
- Una vez implementadas las estrategias desarrolladas en el modelo de coaching empresarial realizarán una evaluación 360 para obtener datos de desempeño de los colaboradores.

Bibliografía

- Adair, John. *No jefes sino líderes*. Madrid: Confemetal, 2004.
- Brazón, Zaida. *Jugando a ganar con Coaching organizacional interno*. Madrid: vivelibro, 2015.
- Cabrera, G. *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional*. 1996.
<http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.html> (último acceso: enero de 2015).
- Caramés. «Inteligencia Social.» 2008.
- Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional*. Nueva York: Bantam, 1995.
- Guilera, Ilorenç. *Más allá de la Inteligencia Emocional*. Madrid: Internacional Thomson Editores, 2007.
- Haneberg, Lisa. *Fundamentos del coaching*. Barcelona: Gestión 2000, 2007.
- Hellriegel, Susan, y Jackson Slocum. *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning, 2009.
- Martínez Guillén, María del Carmen. *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid: Diaz de Santos, 2013.
- Ojeda, Amancio. *Ponte en Acción: 72 formas de Avivar el liderazgo*. . Editorial de la Universidad del Zulia., 2010.
- Orenstein, Ruth. *Multidimensional Executive Coaching*. New York: Springer Publishing Company, 2009.
- Psicología y Empresa. *Psicología y Empresa renovando empresas con talento humano*. 28 de Mayo de 2010. <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html> (último acceso: 9 de Enero de 2015).
- Ravier, Leonardo. *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. 2008.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, 1999.
- Robbins, Stephen, y Mary Coulter. *Administración*. México: Pearson Educación, 2010.
- Sánchez Leyva, José Luis, María Guadalupe Aguirre Alemán, y Patricia Martínez Moreno. *Clima Organizacional*. Madrid: EAE, 2012.
- Uribe Prado, Jesús Felipe. *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico D.F.: El manual moderno, 2015.

Vilallonga, Mariano, y Javier Fernández. *Progreso directivo y coaching empresarial*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2005.

Villa, Juan Pablo, y José Ángel Caperán. *Manual de Coaching*. Barcelona: Bresca, 2010.

Whitmore, John. *Coaching*. Barcelona: Paidós, 2003.

Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. Grupo Planeta, 2010.

Anexo

ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ADECCO ECUADOR

El propósito de esta encuesta es garantizar que la empresa Adecco Ecuador, se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras en la empresa.

Por favor responda el cuestionario de manera individual, no es necesario que incluya su nombre. Los resultados serán revisados y tabulados; y la información será manejada con total confidencialidad y objetividad.

Lea detenidamente y marque con una X, en una sola opción que corresponda.

1	Conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la empresa	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
2	Las relaciones laborales que tengo en la empresa se basan en el respeto, la amistad y cordialidad	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
3	Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
4	Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	

5	la gerencia se preocupa mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como colaboradores expresemos libremente nuestros puntos de vista	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
6	Cuando me vinculé a la empresa participe en el programa de inducción	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
7	Considero que al trabajar en la empresa satisfago mis expectativas profesionales y personales	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
8	Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
9	Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
10	La empresa cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas relacionados y diferentes a mi trabajo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	

11	Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
12	La empresa fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus colaboradores	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
13	Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
14	Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
15	Considero que soy parte integral de la empresa	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
16	La empresa me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
17	Recibo apoyo de mi equipo de trabajo en la situación de problemas	

a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
18	Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
19	Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
20	El reglamento interno de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todos los colaboradores	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
21	En la empresa existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
22	Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la empresa	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
23	Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo	
a)	De acuerdo	

b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
24	Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
25	Desde el momento que me vinculo a la empresa conozco claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar a mi cargo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
26	Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
27	Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los colaboradores siempre se comunican y se cumplen	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
28	Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
29	Siento que los directivos realizan cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en los colaboradores	

a)	Muy de acuerdo	
b)	De acuerdo	
c)	Indiferente	
30	Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los colaboradores y jefes	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
31	Observo que los directivos se preocupan porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
32	La empresa distingue y premia públicamente a los colaboradores que tienen buen desempeño en su trabajo	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	
33	El horario y lugar de trabajo, tipo de actividades realizadas afectan negativamente en la condición personal.	
a)	De acuerdo	
b)	Indiferente	
c)	En desacuerdo	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN