

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE MEDICIÓN DE CLIMA
LABORAL A TRAVÉS DE UN MODELO DE COACHING EN LA
EMPRESA AGROPRIM FARMS Cía. Ltda.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

MARIANA ELIZABETH ESCOBAR VALENCIA

maryescobar5@hotmail.es

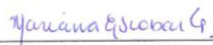
Director: Ing. Fausto Ernesto Sarrade Dueñas Msc

fsarradeduenas@yahoo.com

DECLARACIÓN

Yo, Mariana Elizabeth Escobar Valencia, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Mariana Elizabeth Escobar Valencia

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mariana Elizabeth Escobar Valencia, bajo mi supervisión.



Ing. Fausto Sarrade D.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy y por permitirme cumplir cada uno de mis sueños.

A mis padres, hermanas y a mi querido Mati, por su apoyo, paciencia y amor incondicional.

A mis abuelitos, tíos y primas, por su soporte y compañía durante mi vida estudiantil.

A mí amado novio Milton, por sus palabras de aliento y motivación constante que me impulsaron a finalizar este proyecto.

Al Ingeniero Fausto Sarrade por su tiempo, asesoría y dirección en el desarrollo de este trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Con mucho amor y reconocimiento dedico este trabajo a mis padres Ivonne y Edgar y a mis queridos abuelitos Alicia y Manuel.

A mi madre, que con su incondicional ayuda y predisposición está siempre a mi lado brindándome su mano amiga y dándome a cada instante una palabra de aliento para llegar alcanzar todos los proyectos en mi vida.

A mi padre, por motivarme con su ejemplo de trabajo y lucha diaria, y por sobre todas las cosas por su fiel apoyo en toda circunstancia.

A mis abuelitos, por ser un ejemplo a seguir.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	I
ÍNDICE DE TABLAS	II
LISTA DE ANEXOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
1. INTRODUCCIÓN	1
PERFIL DE LA EMPRESA	2
UBICACIÓN DE LA EMPRESA	4
CAPACIDAD E INFRAESTRUCTURA	4
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	5
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	12
1.1 MARCO REFERENCIAL	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICACIONES	17
1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	17
1.5 HIPÓTESIS	18
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	18
2.1.1 CULTURA Y CLIMA	19
2.1.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL	21
2.1.3 FACTORES DETERMINANTES DE CLIMA LABORAL	23
2.1.4 MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL	25
2.1.4.1 Indicadores de Clima Laboral	26
2.1.5 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL	28
2.1.5.1 Fases del estudio de Clima Laboral	30
2.1.6 PRINCIPALES MODELOS UTILIZADOS EN LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL	36

2.1.6.1 Modelo de Litwin y Stringer	37
2.1.6.2 Modelo de Stringer	38
2.2 DEFINICIÓN DE COACHING EMPRESARIAL	41
2.2.1 HISTORIA DEL COACHING	42
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING EMPRESARIAL	43
2.2.3 ELEMENTOS DE COACHING EMPRESARIAL	44
2.2.4 ETAPAS DE COACHING EMPRESARIAL	45
2.2.5 ROL DEL COACH	46
2.2.5.1 Características del Coach	47
2.2.6 BENEFICIOS DEL COACHING	48
2.2.7 RELACIÓN DEL COACHING Y EL CLIMA LABORAL	49
2.3 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	50
2.3.1 FASES Y ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	50
2.3.2 PLAN Y METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN	51
3. METODOLOGÍA	51
3.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.	51
3.1.1 PROCESO DEL DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL	52
3.1.1.1 Objetivo General	52
3.1.1.2 Objetivos Específicos	52
3.1.1.3 Estructura del Diagnostico de Situación Actual	52
3.1.1.4 Diagnostico Organizacional	61
3.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.	65
3.2.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	65
3.2.1.1 Objetivo General	65
3.2.1.2 Objetivos Específicos	65
3.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	66
3.2.3 FACTORES DE LA PROPUESTA	66
3.2.4 ETAPAS DE LA PROPUESTA	66
Fase de alineamiento	67
Fase de sensibilización	67
Fase de medición	68
Fase de análisis y entrega de los resultados	72

3.2.5 MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.	73
3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE COACHING EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.	74
Objetivo General	74
Objetivos Específicos	74
3.4 DESARROLLO DEL MODELO DE COACHING EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.	75
3.4.1 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	75
3.4.2 PLANEACION DEL MODELO	76
3.4.3 ORGANIZACION DEL MODELO	77
3.4.4 APLICACIÓN DE LAS TECNICAS DEL MODELO DE COACHING	81
3.4.5 EVALUACION Y CONTROL DEL MODELO DE COACHING	82
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS	85
4.1 RESULTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA.	86
4.1.1 PARTICIPANTES	86
4.1.2 LUGAR DE APLICACIÓN	87
4.1.3 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	87
4.1.4 RESUMEN DE RESULTADOS	88
Ausentismo	90
Rotación externa e interna	91
Productividad	92
4.2 RESULTADO DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE COACHING EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.	92
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1 CONCLUSIONES	99
5.2 RECOMENDACIONES	101
6. BIBLIOGRAFÍA	102
7. ANEXOS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo de Agroprim Farms Cía. Ltda.	3
Figura 2 Croquis de Agroprim Farms Cía. Ltda.	4
Figura 3 Organigrama de Agroprim Farms Cía. Ltda.	7
Figura 4 Participación del Mercado Florícola Año 2007	9
Figura 5 Modelo del Iceberg Organizacional	21
Figura 6 Dimensiones del Clima Organizacional	27
Figura 7 Diagrama Causa Efecto Conflictividad de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 201356	
Figura 8 Modelo de Coaching Empresarial para Agroprim Farms Cía. Ltda.	73
Figura 9 Agenda de Trabajo por Área de Agroprim Farms Cía. Ltda.	81
Figura 10 Distribución por Área de Agroprim Farms Cía. Ltda.	87
Figura 11 Análisis Comparativo de Indicadores Indirectos	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cartera de Productos de Agroprim Farms Cía. Ltda.....	5
Tabla 2 Proveedores de Agroprim Farms Cía. Ltda.	5
Tabla 3 Ventas Anuales de Agroprim Farms Cía. Ltda.	8
Tabla 4 Registro de Ausentismos de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013.....	54
Tabla 5 Registro de Accidentes Laborales de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013	55
Tabla 6 Índice de Rotación Externa de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013.....	57
Tabla 7 Ventas Anuales de Agroprim Farms Cía. Ltda.	59
Tabla 8 Índice de Rotación Interna de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013.....	61
Tabla 9 Matriz de Riesgos de Trabajo de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013.....	63
Tabla 10 Clasificación de Ambitos de Mejora de Agroprim Farms Cía. Ltda.	77
Tabla 11 Análisis FODA.....	79
Tabla 12 Metodología de la aplicación del Modelo de Coaching	85
Tabla 13 Demografía de Agroprim Farms Cía. Ltda.....	86
Tabla 14 Análisis Comparativo Indicadores Indirectos	89
Tabla 15 Resultados de la Propuesta de los Ambitos de Mejora	96

LISTA DE ANEXOS

ANEXO	A: Resultados de Aplicación de Encuesta de Satisfacción Laboral.....	104
-------	--	-----

RESUMEN

Este proyecto plantea una propuesta de mejoramiento de clima laboral en la Empresa Agroprim Farms Cía. Ltda., a través de un Modelo de Coaching Empresarial, para lo cual inicialmente se realiza un análisis exploratorio de la situación actual de la empresa en referencia a estas percepciones globales, así como se realizó un análisis de las variables de afectación siendo la principal la productividad; se aplicaron algunas herramientas de medición como encuesta de satisfacción laboral, focus group y evaluación de indicadores indirectos, se obtuvieron los resultados con los cuales se efectuó un análisis comparativo posterior a la implementación del modelo. El coaching servirá para lograr un desempeño eficiente del talento humano, representa una base fundamental para mejorar los niveles de productividad, eliminar quejas de clientes, integrar al personal, cumplir metas, fidelizar al cliente interno. En la fase de implementación se desarrolló cada etapa de la propuesta, llegando a un conocimiento profundo de la organización y sus actores. El resultado de este trabajo se enfoca en el cumplimiento de tres estrategias principalmente, i) disminución del índice de rotación, ii) incremento del índice de productividad y iii) disminución del índice de ausentismo. Este modelo ayudará a la Gerencia de Agroprim Farms a establecer acercamientos con los trabajadores, intercambiar conocimientos, habilidades y experiencias de modo que se establezcan círculos de conocimiento. La parte final de este trabajo propone algunas acciones para involucrar este modelo dentro de las buenas prácticas de trabajo, con planes agresivos de capacitación y comunicación.

Palabras clave: Clima laboral, Coaching Empresarial.

ABSTRACT

This project presents a proposal to improve the working climate in Agroprim Farms Company, through a Coaching Business Model, for which initial exploratory analysis of the current situation of the company in reference to these global perceptions is performed, and an analysis of the variables affecting performed the principal being productivity; some measurement tools such as job satisfaction survey, focus group and evaluation of indirect indicators were applied, which results in a subsequent comparative analysis of the implementation of the model was performed were obtained. Coaching will help achieve an efficient performance of human talent is a key to improving productivity levels, eliminate customer complaints, integrate the staff, meeting targets, internal customer loyalty base. In the implementation phase of each stage of the proposal was developed, leading to a deep understanding of the organization and its stakeholders. The result of this work focuses on the performance of three strategies mainly i) decrease in the rate of rotation, ii) increase in the rate of productivity and iii) decreased absenteeism. This model will help the management of Agroprim Farms to establish contacts with workers, share knowledge, skills and experience so that knowledge circles are established. The final part of this paper proposes some actions to include this model in good working practices, with aggressive plans for training and communication.

Keywords: Work climate, Coaching.

1. INTRODUCCIÓN

La floricultura se puede definir como la actividad dedicada a la producción de flores para su distribución y venta a nivel nacional o internacional. De acuerdo al Instituto de Promoción de Exportadores e Inversiones se indica que el sector florícola posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta industria que inició a finales del siglo XIX abarca producción y cultivo de flores variadas tales como rosas, flores de verano, flores tropicales, y otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial. Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida y se compone de tres principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas. Las tendencias actuales de mercado son orientadas hacia la eliminación de los intermediarios, es decir que las flores pasen desde el productor hacia el minorista, así se lograría una considerable disminución en los precios (Inversiones, 2013).

El Ecuador exporta flores a 106 países alrededor del mundo, Estados Unidos sigue siendo nuestro principal socio comercial con un 42% de lo exportado durante el 2013, seguido de Rusia con el 24% y la Unión Europea con el 18%. En general, la producción de flores está pasando por un buen momento en el país; se estima que el área productiva de flores en el Ecuador actualmente se distribuye de la siguiente manera: 71% Rosas, 9% Gypsophila, 5% Hypericum, 15% Otras (Agro, 2013). Este sector genera empleo en forma directa e indirecta para alrededor de 70 mil personas, especialmente en el sector rural. Las provincias con mayor crecimiento productivo en flores durante los últimos años han sido Pichincha, Cotopaxi y Azuay. Se estima que en el Ecuador existen 4.000 hectáreas cultivadas de flores y que las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado, con un 62% de la producción total de variedades sembradas.

Este proyecto corresponde a la investigación para el caso de Agroprim Farms Cía. Ltda., pequeña empresa dedicada a la producción y exportación de flor

ecuatoriana, el desarrollo de este trabajo permitirá identificar a través de percepciones, los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. A corto plazo permitirá ejecutar estrategias de diseño y rediseño de estructuras organizacionales internas, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de compensación, etc.

Finalmente con esta información se puede concluir si el clima laboral involucrado con los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control) y con las variables de la organización (tareas, personas, tecnología, ambiente y estructuras) juega un papel de vínculo en el desempeño del colaborador y en particular en la calidad de la gestión. Tratar sobre esta temática es de gran importancia en la actualidad, la alta gerencia busca continuamente mejoramiento del ambiente de trabajo, para aumentar la productividad sin perder de vista los requerimientos de sus colaboradores. Un buen clima organizacional permite armar grupos competentes entre colegas, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo asumir la responsabilidad de todas las asignaciones laborales, lograr compromiso y lealtad, incremento en el desempeño y resultados entre otros.

PERFIL DE LA EMPRESA

Agroprim Farms Cía. Ltda. inició sus actividades bajo la visión comercial del Ing. Carlos Guerrero en febrero del 2002, en este año exportaron sus primeras cajas de flores de verano al mercado norteamericano. El nombre de la empresa de Agroprim Farms, nace del concepto de la producción de hermosas flores de verano que se producen en nuestro país durante todo el año, haciendo del Ecuador un verdadero paraíso por su variedad de fauna.

Agroprim Farms Cía. Ltda. es una compañía que se dedica a la producción y exportación de rosas cortadas de la más alta calidad. Está situada en la hermosa área de Yaruqui en Ecuador. Abrió sus puertas en el año 2002 y desde entonces ha ido trabajando por un lugar en el mercado florícola

ecuatoriano y brindando productos de calidad a clientes importantes en el mundo principalmente en el mercado norteamericano.

Empresa florícola con objetivos claros y calidad no cuestionable, dedicada a ofrecer siempre un excelente servicio. Actualmente ofrece una variedad de más de 50 flores, entre las principales: rosas, flores de verano y follaje. Buscando diversificar su cartera de productos se encuentra actualmente en la implementación de 20 extraordinarias nuevas variedades y alternativas principalmente para el mercado internacional. Una fortaleza de Agroprim Farms es la renovación constante de variedades, lo que se considera es la prioridad en este negocio. Brinda empleo directamente a 150 personas entre las áreas administrativa y operativa, sin embargo se impacta a más de 200 familias de la zona que dedican todos sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

La convicción firme de Agroprim Farms Cía. Ltda. en la actualidad es servir a los pequeños productores como plataforma para exportar sus productos y así seguir creciendo en el mercado ofreciendo el mejor producto y servicio¹.



Figura 1 Logo de Agroprim Farms Cía. Ltda.
(Agroprim Farms Cía. Ltda.)

¹ AGROPRIM FARMS Cía. Ltda.; Tec. Nancy Narváez, Asistente Administrativa

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Agroprim Farms está ubicada en Yaruqui a cuarenta y cinco minutos de la ciudad de Quito, en las calles Bolívar y Espejo. Al encontrarse tan cerca de Quito facilita el transporte del producto y movilización de sus empleados, adicional se cuenta con fuerza de trabajo rural barato que complementa la actividad agrícola y pecuaria.



Figura 2 Croquis de Agroprim Farms Cía. Ltda.
(Imágenes ©2014 DigitalGlobe, Datos del mapa ©2014 Google)

CAPACIDAD E INFRAESTRUCTURA

En la actualidad, la empresa cuenta con 4 hectáreas sembradas de rosas y 1 hectárea de flores de verano. Esto deriva en la producción semanal de 200 cajas full de flor de exportación de diferentes variedades. Además se combina con la actividad de producción la comercialización como bróker.

El área total de la finca es de 12 hectáreas, distribuidas por: 4 para la siembra, 1 para reservorios, 1.5 para post cosecha (8 invernaderos), dos cuartos fríos con un total de 120m³ de capacidad; y 0.5 hectáreas para el área administrativa, entre oficinas, bodegas, comedor, dispensario médico. Se cuenta con un sistema de riego permanente que procede del canal del riego de la parroquia, donde se ha diseñado un sistema de riego por goteo con una extensión de 1462m. Posee una red eléctrica de 1500m de extensión distribuida en el área de siembra. Las instalaciones eléctricas y sanitarias en el

área administrativa son óptimas, brindando todas las condiciones de salubridad para los trabajadores y usuarios.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Agroprim Farms Cía. Ltda. en la actualidad se encuentra en una buena posición dentro del mercado, cuenta con una variada cartera de productos, compuesta principalmente por rosas, flores de verano, flores tropicales y claveles, adicional a la producción propia se trabaja bajo una alianza estratégica con productores de diversas zonas del país.

Tabla 1 Cartera de Productos de Agroprim Farms Cía. Ltda.

Descripción	Valor Unitario	
	Euros (€)	USD (\$)
Rosas	0,22	0,31
Mini Rosa	0,16	0,22
Claveles	0,16	0,22
Crisantemos	0,16	0,22
Gypsophila	0,16	0,22
Aster	0,22	0,31
Alstroemeria	0,14	0,20
Gerbera	0,14	0,20

La actividad principal de la empresa es brindar el servicio de exportación a los productores, se realiza los trámites respectivos de exportación, recepción y entrega del producto bajo el material de empaque de la empresa.

Tabla 2 Proveedores de Agroprim Farms Cía. Ltda.

PROVEEDOR		PROVEEDOR	
Investments Of Flowers	AGAPANTHUS	Latitud Cero	HYPERICUM
Chimarro Cristóbal	ALSTROMELIAS	Franal Flor	LARKSPUR
Pacific Bouquetes Flores El Tablón	AMMI MAJUS	Jackflower	LIATRIS
Martello Ventures Florana	ANTURIOS	Pencaflor CIA. Ltda.	LILIES ORIENTALES
Pacific Bouquetes Flores El Tablón	ASTER	Peralta Endara Jonny Miguel	LIMONIUM
Proveeflor S.A.	BELLS OF IRELAND	Finca Savisa S.A.	MILLION STAR

Rojas Víctor	BROMELIAS	Sande Ecuador	MINICALLAS
Sánchez Marco	CALLA LILIES	Flores Barragán-Rodríguez CIA. Ltda.	MINICLAVEL
Taípe Miranda Amado Wilfrido	CARTHAMOS	Florícola Gardens	MOLUCELLA
Víctor Gualavisi	CLAVEL	Ecuaswiss Flowers	POMPOM
Vibraflowers	CRASPEDIAS	Betel Flower Comercializadora	PROTEAS
Pajuña Livio	CROCOSMIA	Puga Milton	RUSCUS
Caicedo Iván	DELPHINIUM	Green Star Farms	SNAPDRAGON
Ortiz Vergara Silvana Paola	DELPHINIUM VOLKER	Coello Daniel	SOLIGADO
Pacific Bouquettes Flores El Tablón	DIANTHUS	Peralta Endara Jonny Miguel	STATICE
Vibraflowers	ERYGIUM	Peralta Endara Jonny Miguel	STATICE PURPLE
Mille Fleurs CIA Ltda.	FREESIA	Almache Mercedes	STOCK
Noboa Hernández Verónica Alexandra	GERBERAS	Franklin Toapanta	SUNFLOWER SELECT
Rivera Jorge	GIRASOL	Piedad Baquero	SUNFLOWERS
Finca Iguñaro	GODETHIA	Agrícola San Andrés del Chaupi S.A.	SUPER GREEN
Armijos Wisman	GYPSOPHILA	Zitro Commercial Inc.	TREEFERM
Vibraflowers	VOLKER VILLACRES	La Clementina	VOLKER

Elaborado por: Autora

En su estructura organizacional, la empresa está conformada por las siguientes áreas funcionales: Gerencia General, Gerencia Técnica, Financiera y de Ventas, la organización está integrada por 150 colaboradores directos que cuentan con una trayectoria importante en el sector. Debido al crecimiento constante dentro de los últimos cinco años, se ha logrado obtener un buen porcentaje de utilidad y de esta manera entregar bonos a sus empleados por cumplimiento de objetivos.

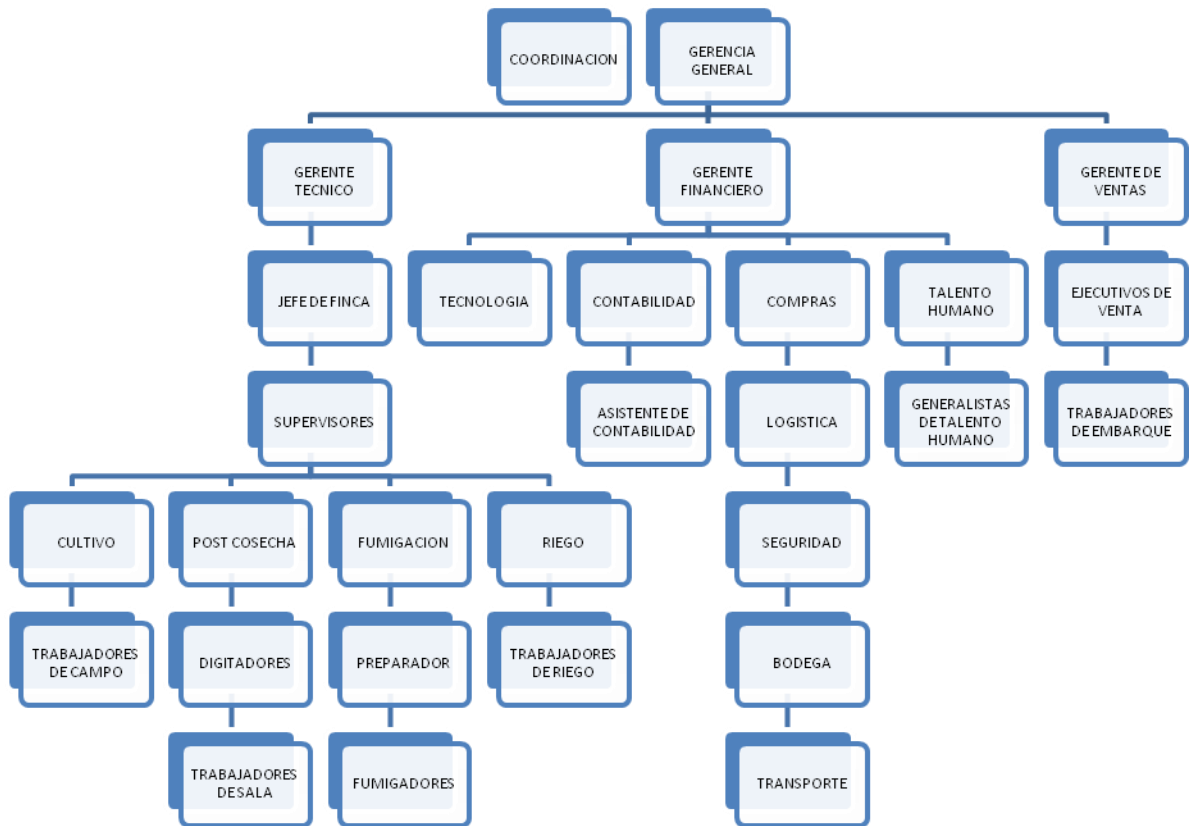


Figura 3 Organigrama de Agroprim Farms Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

En el sector florícola las épocas de venta más alto en el año son festividades como: San Valentín, Día de la Madre y Navidad sobre todo en el mercado norteamericano.

Agroprim Farms está en renovación constante por lo cual entre sus objetivos a corto plazo esta diversificar su cartera de productos y ampliar su mercado. Como objetivo comercial del año 2015, se ha planteado el proyecto de penetración al mercado europeo siendo Holanda el primer peldaño.

Tabla 3 Ventas Anuales de Agroprim Farms Cía. Ltda.

Meses	Año 2014	Año 2013	Año 2012	Año 2011
Enero	\$41.157,97	\$47.623,64	\$39.806,52	\$25.110,77
Febrero	\$53.505,36	\$61.910,73	\$51.748,48	\$32.644,00
Marzo	\$17.778,34	\$23.335,15	\$26.441,98	\$25.266,52
Abril	\$19.684,57	\$26.088,51	\$35.128,12	\$26.432,84
Mayo	\$32.829,32	\$28.664,38	\$25.458,79	\$25.993,79
Junio	\$34.470,79	\$21.065,73	\$25.251,25	\$20.218,77
Julio	\$36.194,33	\$13.867,90	\$20.685,29	\$11.829,03
Agosto		\$14.677,51	\$23.150,00	\$16.534,16
Septiembre		\$16.580,43	\$22.656,00	\$18.913,73
Octubre		\$23.907,50	\$19.384,58	\$24.294,07
Noviembre		\$22.742,04	\$29.533,53	\$27.061,00
Diciembre		\$29.564,65	\$38.393,59	\$35.179,30
TOTAL	\$235.620,67	\$330.028,17	\$357.638,13	\$289.477,98

Elaborado por: Autora

La mayor participación en el mercado florícola del Ecuador la tiene la multinacional Hilsea Investments Limited con una intervención del 42% a nivel nacional a partir del año 2007, esta empresa se diferencia de las demás por tener capital extranjero, su propietario de nacionalidad alemana es en la actualidad uno de los magnates del sector y tiene como filosofía la adquisición de fincas quebradas o con problemas de liquidez para reactivarlas, su producción se enfoca en países como Costa Rica, Ecuador, Colombia y en la actualidad Kenya por el bajo costo de mano de obra y riqueza de terreno. Complementa su actividad comercial con la colocación del producto en comercializadoras propias en puntos estratégicos como Miami y Holanda, lo cual significa un negocio redondo acompañado de estrategias sólidas.

En el sector existen cientos de productoras y comercializadoras de flores que representan competencia para Agroprim Farms Cía. Ltda., sin embargo un valor agregado de la empresa es la responsabilidad de cumplimiento, políticas de pago y sobre todo excelente calidad del producto.

De acuerdo al Estudio Sectorial y Crediticio de la Superintendencia de Bancos y Seguros Subdirección de Estudios, a nivel local la competencia está concentrada en las diez empresas indicadas en la Figura N. 4, sin embargo a nivel externo constituyen competencia países como, Colombia y Holanda.

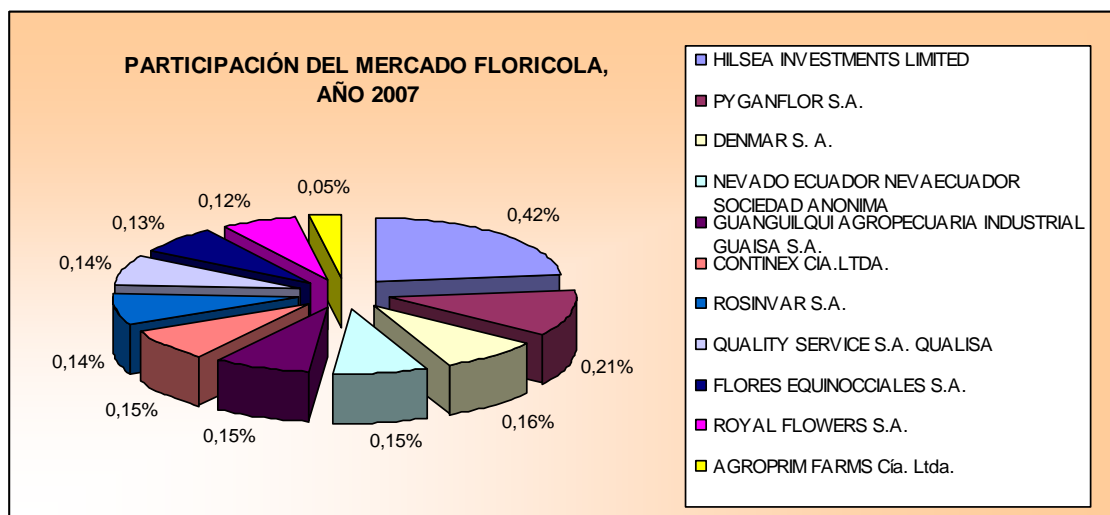


Figura 4 Participación del Mercado Florícola Año 2007
Elaborado por: Autora

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN

“Satisfacer a sus clientes proveyéndoles de flor de gran calidad con un servicio al cliente personalizado, eficaz y oportuno, manteniendo procedimientos estrictos y controlados que aseguran la consistencia en todos los procesos optimizando el uso de los recursos disponibles” (Escobar Valencia, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA., 2009).

VISIÓN

“Mantener una permanencia estable en el mercado con un crecimiento constante basado en el compromiso de satisfacer a cada uno de sus clientes y

entregando un producto de calidad superior” (Escobar Valencia, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA., 2009).

VALORES

Los valores organizacionales de Agroprim Farms Cía. Ltda. son los siguientes (Escobar Valencia, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA., 2009):

- Honestidad: trabajar con honradez, dignidad, equidad, solidaridad
- Actitud de Liderazgo: buscar el mejoramiento continuo
- Trabajo en Equipo: complementar y potencializar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacer mejor las cosas
- Vocación de Servicio: atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas
- Competitividad: ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos
- Confianza: franqueza en el trato con los clientes, proveedores y compañeros de trabajo
- Conciencia Ambiental: control, manejo adecuado, correcta destinación de los desechos, y preservación del medio ambiente

FILOSOFÍA

“Mantener un estrecho contacto con nuestros clientes para convertirnos más que en un simple proveedor, en un verdadero socio de negocios cuya principal preocupación es la de establecer relaciones de "Ganar – Ganar” (Escobar Valencia, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA., 2009)".

POLÍTICAS

Agroprim Farms Cía. Ltda. es una empresa orientada a la producción y comercialización de flores frescas, cuyas políticas son las siguientes (Escobar Valencia, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA., 2009):

- Cumplir con responsabilidad las normas y reglamentos establecidos por los organismos de control del sector floricultor
- Promover metas orientadas a la expansión de la producción y comercialización de flores, realizando actividades que motiven al personal y de esta manera comprometerlos para cumplir de forma responsable con estas actividades
- Realizar programas de mejoramiento continuo, los mismos que consistirán en una capacitación constante y actualizada para el personal tanto administrativo como de producción
- Incentivos económicos para los trabajadores que hayan cumplido de forma eficaz y eficiente su desempeño laboral
- Realización de eventos corporativos que ayuden la integración del personal
- Integración y cooperación con los habitantes del sector en ámbitos sociales y comunitarios
- Cumplir y hacer cumplir todas las leyes laborales establecidas con responsabilidad y ética profesional las mismas que nos ayudarán a que el desarrollo laboral de nuestra empresa trabaje en forma honesta y ordenada

OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos de Agroprim Farms Cía. Ltda. son los siguientes (Escobar Valencia, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA., 2009):

- Fortalecer la posición de la empresa en la industria entregando productos de alta calidad y ofreciendo a los clientes un servicio personalizado
- Mantener procedimientos estrictos y controlados que aseguran la consistencia en todos los procesos optimizando el uso de los recursos disponibles
- Desarrollar un grupo humano homogéneo, cumpliendo con las leyes laborales establecidas
- Diversificar los mercados de acción existentes y ampliar la cartera de productos de acuerdo a los requerimientos y exigencias de los clientes

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La estructura de Agroprim Farms Cía. Ltda., cubre los siguientes elementos:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

RECURSOS HUMANOS

En referencia a esta investigación de clima laboral, el objetivo principal de la realización de una planificación estratégica de recursos humanos es generar instrumentos que permitan a la compañía operar con mayores garantías de éxito en el mercado, mejorando los conocimientos y la capacidad de exigencias de un entorno en permanente cambio.

La misión de la planificación de recursos humanos para Agroprim Farms, es la administración correcta del talento humano a través de un Modelo de Gestión que identifique y responda a las necesidades institucionales reconociendo el valor del factor humano, generando las condiciones para el desarrollo de las competencias y motivación necesarias que contribuyan al logro de la misión de la organización.

La visión de la planificación de recursos humanos para Agroprim Farms, es ser reconocidos por la efectividad de la gestión, anticipando las necesidades de la organización, propiciando el desarrollo continuo de las personas y su motivación, contribuyendo sustancialmente a la mejora del clima laboral a través de la aplicación de un modelo de coaching.

El Departamento de Talento Humano actuará en el marco de los siguientes valores:

- Sentido de responsabilidad funcional
- Actitud de compromiso, participación y cooperación
- Racionalización, ética y equidad en la gestión
- Actitud proactiva y de trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

En este sentido se puede considerar como objetivos específicos de la planificación estratégica de recursos humanos:

- Optimizar el factor humano de la empresa
- Asegurar en el tiempo el equipo necesario, cualitativa y cuantitativamente
- Desarrollar, formar y promocionar el personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa
- Motivar el factor humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa

RECURSOS MATERIALES

Agroprim Farms a través de su Gerencia, debe proveer los recursos materiales aplicables para la implementación, mantenimiento y mejoramiento del sistema de administración. Cada responsable de área, debe identificar la necesidad de tales recursos, como parte de su responsabilidad con el sistema.

En este sentido, son fundamentales los siguientes recursos materiales:

- Infraestructura: instalaciones, área de cosecha y post cosecha, refrigeración, clasificación, bodega y despacho, condiciones ambientales de trabajo adecuado, etc.
- Equipos: hardware, software, equipos de medición, equipos de protección individual, etc.
- Materiales: productos de prevención y control de buenas prácticas agrícolas, equipos de protección individual adecuados a los aspectos e impactos significativos, utilización de productos ambientalmente correctos o controles de ingeniería y administrativos que reduzcan los impactos de estos productos, químicos para tratamiento de agua, colectores selectivos para residuos, etc.
- Servicios de Apoyo: consultaría externa, entrenamiento, servicio de secretarías, empresa de tratamiento de residuos, transporte, etc.

La aplicación de recursos materiales para el buen funcionamiento del sistema, deben, como mínimo ser revisados anualmente durante la revisión del desempeño de la gerencia.

RECURSOS FINANCIEROS

La gerencia de Agroprim Farms debe en función de la revisión del desempeño de la gerencia, definir los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del sistema de administración. En este sentido, los recursos financieros deben ser requeridos por los responsables de las áreas donde estos recursos se hacen necesarios a través del plan de negocios anual de su área específica, sujeto a la aprobación de la gerencia de la compañía.

1.1 MARCO REFERENCIAL

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Agroprim Farms Cía. Ltda. se dedica a la exportación de flores a los Estados Unidos de rosas, entre sus productos están, flores de verano, flores tropicales y claveles, principalmente. Esta empresa se encuentra localizada en la ciudad de Quito en el sector de Yaruqui.

Agroprim Farms Cía. Ltda. ha sido dirigida por su propietario desde sus inicios como empresa con misión de exportación, durante estos diez años de trayectoria se ha incursionado únicamente en el mercado norteamericano. La empresa ha tenido un crecimiento constante dentro de los últimos cinco años, logrando así obtener un buen porcentaje de utilidad y posicionamiento considerable en la provincia.

De acuerdo al diagnóstico de esta propuesta en la empresa se han identificado falencias internas debido al individualismo y a la falta de integración del personal, se ha detectado un clima laboral inadecuado para el logro de las tareas asignadas lo que repercute en el principal objetivo estratégico de la empresa, que es, fortalecer la posición de Agroprim Farms Cía. Ltda. en la industria entregando productos de alta calidad y ofreciendo a los clientes un servicio personalizado. Estadísticamente un clima laboral inadecuado impacta en los niveles de productividad, quejas de clientes, falta de integración, cumplimiento de metas, rotación de personal.

Hoy en día los innumerables avances tecnológicos, las condiciones cambiantes del mercado, los esquemas de globalización, la alta competitividad y otras nuevas condiciones que exigen una respuesta inmediata, las empresas del sector floricultor se han visto obligadas a cambiar su sistema gerencial requiriendo de un tipo de organización que se caracterice por ser más flexible, más horizontal y menos jerárquica, a diferencia de las típicas estructuras piramidales o verticales, con nuevas políticas, nuevos procedimientos donde

las personas adquieran un mayor sentido de responsabilidad y compromiso tanto con la organización como con ellos mismo.

En conclusión, el principal factor de análisis es el talento humano de la compañía, es por ello que se aplicará el coaching dentro de todos los niveles de la empresa para mejorar el clima organizacional y así potencializar el desempeño eficiente de sus empleados y generar nuevos paradigmas empresariales

El pronóstico al no aplicar esta propuesta en Agroprim Farms Cía. Ltda. se vería reflejado en resultados negativos de orden administrativos y productivos, el elemento central de esta implementación es realmente lograr un retorno de la inversión de este proceso de coaching.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta e implementación de medición de clima laboral a través de un modelo de coaching en la empresa Agroprim Farms Cía. Ltda.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se desean alcanzar son los siguientes:

- Realizar el levantamiento de la información de la situación actual
- Identificar los procesos existentes en la empresa
- Rediseñar y estandarizar los procesos de la empresa basados en Coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente de su talento humano.
- Estructurar un modelo de Coaching Empresarial de acuerdo a los recursos y necesidades de la empresa
- Implementación del proyecto
- Exponer las principales conclusiones y recomendaciones del estudio

1.4 JUSTIFICACIONES

1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta propuesta e implementación de un modelo de coaching en la empresa Agroprim Farms Cía. Ltda. servirá para lograr un desempeño eficiente de su talento humano, representa una base fundamental para mejorar niveles de productividad, eliminar quejas de clientes, integrar al personal, cumplir metas, fidelizar al cliente interno. Esto se verá reflejado en estabilidad en el mercado y rentabilidad de la inversión. (Chandler & Richardson, 2006)

Al obtener una propuesta e implementación óptima, se atraerán muchos beneficios económicos y sociales, constituyendo una empresa eficiente y eficaz para el manejo de recursos, por ello, podrá ser una base de aplicación del modelo en otras empresas del sector floricultor.

Es de vital importancia para las empresas que tienen como actividad principal el comercio exterior tener un panorama claro acerca de nuevos retos y expectativas del mercado local y mundial, identificar oportunidades de negocio que deban ser explotados.

La globalización que irrumpe a las empresas y al mundo en general, conduce a un mercado altamente competitivo donde el objetivo principal de las organizaciones es alcanzar un alto rendimiento, las exigencias de los clientes han aumentado y con expectativas lo suficientemente elevadas como para llevar a la Alta Gerencia a preocuparse por lograr un desempeño exitoso.

Entre los beneficios que el coaching empresarial otorga, está facilitar el acercamiento entre los trabajadores y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, de modo que todos aprenden algo, así como aprovechar al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanzas de situaciones reales, transmitir lo aprendido a las situaciones que

surgen en el trabajo y por su puesto fomentar un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad. (Harvard Business, 2009)

1.5 HIPÓTESIS

El medir el clima laboral a través de un modelo de coaching eficaz permite un escenario empresarial acorde a las necesidades del sector floricultor.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Lo más importante de una empresa son las personas, el ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo. La empresa debe conocer que influye en el comportamiento del empleado, así como en la percepción que tiene del ambiente laboral. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. La empresa requiere contar con herramientas de medición del clima organizacional con el fin de conocer en qué estado se encuentra su clima y no sólo conviene conocer el estado del clima en un punto en el tiempo, sino también se podría conocer si el clima cambió o no para ello se deben realizar mediciones periódicas del clima en la empresa. (Quevedo Candela, 2003)

Las variaciones del clima organizacional en un determinado punto en el tiempo pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas por los directivos de la organización, para influir positivamente en el desempeño de los empleados y en la empresa en general.

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal y a otros importantes factores por su

influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular. (Litwin & Stringer, 1968)

En los modelos tradicionales planteados para el análisis del clima organizacional y sus efectos, el clima estaría determinado por factores organizacionales, estructuras, sistemas, etc. y factores personales, habilidades, personalidad, edad, etc.

Los factores internos de la organización no influyen directamente sobre la organización sino sobre las percepciones de sus empleados acerca de dichos factores. Pero dichas percepciones dependen de las acciones, interacciones y experiencias de cada empleado en la empresa.

Otros autores como Revuelto y Fernández, señalan que el clima organizacional influirá sobre el comportamiento de los empleados, lo que afectaría a la actuación de la organización. Estos autores señalan que las percepciones positivas de los empleados en relación con el clima organizacional presentarán un efecto positivo y significativo sobre el nivel de satisfacción laboral de los mismos. Por consiguiente, un clima apropiado traerá como consecuencia una mejor disposición de los empleados a participar eficazmente en el desarrollo de su trabajo (Revuelto & Fernández, 2001). Por el contrario, un clima inadecuado hará difícil la dirección de la empresa y coordinación de las tareas.

El concepto de clima organizacional se confunde frecuentemente con el de cultura organizacional. Por ello, veremos qué es lo que significa cada concepto y cuál es la diferencia entre ambos.

2.1.1 CULTURA Y CLIMA

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein (Shein, 1998), la cual la define como al patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas, por un determinado grupo, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas

válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Ronnie Moscol (Moscol, 2000) define la cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La cultura captura la parte menos obvia del ambiente de trabajo a diferencia del clima. Si se desea cambiar la cultura, el cambio no ocurrirá mediante nueva definición de la misión o con una reunión en la que se diga que habrá una nueva forma de hacer las cosas en la empresa. Para que haya nuevos valores y creencias en la empresa se requiere que haya cambios tangibles en las cosas que definen el clima.

Ronnie Moscol señala que la cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura genera unas creencias y valores compartidos que se manifiestan en la forma en cómo funcionan las cosas, manera en cómo funcionan las cosas y como es percibido por los colaboradores y es reflejado cuando se mide el clima laboral. Por ende, tanto el clima como la cultura influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Pero si se desea cambiar el clima se debe evaluar primero la cultura en la empresa. Por ejemplo, si con la medición del clima se detecta que los empleados perciben que no hay un sistema de participación equitativo entre ellos, antes de tomar alguna medida en el sistema de participación, se debe evaluar primero la cultura. Ya que quizás debido a la cultura de la organización es que el sistema de participación en la empresa es de determinada manera.

En consecuencia, mediante la medición del clima se conocerán las percepciones que los trabajadores tienen acerca de cómo funcionan las cosas en la empresa, pero para cambiar esas percepciones no basta con cambiarlas de un modo parcial. Para ello se debe evaluar la cultura en la organización, ya que de repente las creencias y suposiciones de los empleados son los que hacen que ellos perciban de determinada manera el funcionamiento de las cosas. Analizando el clima y la cultura de la empresa, ya se está en condiciones de tratar de cambiar algunos aspectos de la misma.



Figura 5 Modelo del Iceberg Organizacional
(Libro Desarrollo Organizacional Integral de Faria Mello)

2.1.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

Según Gaspar Berbel Giménez existen distintas aproximaciones al concepto de clima laboral, aproximaciones mayoritariamente, que destacan la importancia del clima laboral sobre la motivación y el rendimiento profesional (Berbel Giménez, 2007).

En las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

- Pone el peso en factores organizacionales, “visión más objetiva”, las características más relevantes son que el clima:
 - Es externo al individuo
 - Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones
 - Existe en la realidad organizacional
 - Pone el peso en factores individuales o psicológicos, “visión más subjetiva”, el clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización. En sus inicios, el concepto de clima parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos, aunque estén influidas por el clima.

Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en el tiempo, e, influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Determinar si en la organización existe un buen o mal clima laboral, permitirá estar al tanto de las consecuencias que se derivan de esto, sean positivas o negativas para la empresa, en referencia a las consecuencias positivas se puede obtener: alta productividad, baja rotación, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas podemos enumerar, la baja productividad, alta rotación, accidentes, etc.

El resultado de clima laboral corresponde al grado de compromiso y sentido de pertenencia de los empleados con la organización. Una empresa con un buen clima labora tiene una alta probabilidad de alcanzar un nivel significativo de identificación de sus miembros, mientras que en una organización cuyo clima sea bajo o deficiente no se podrá esperar este resultado. En muchas reuniones de alta gerencia, se preguntan los ejecutivos, porque sus colaboradores “no

tienen la camiseta puesta”, la respuesta es porque normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

En síntesis, el clima es determinante en la toma de decisiones dentro de la empresa y en las relaciones humanas dentro y fuera de ella.

2.1.3 FACTORES DETERMINANTES DE CLIMA LABORAL

Estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que se consideran determinantes en su formación. Algunos autores han planteado opciones que permiten este propósito, la teoría de los profesores Litwin y Stinger establecen nueve factores que a su criterio, repercuten en la generación del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación se detalla una breve descripción de la definición de cada uno de ellos, de cómo lograrlos y sostenerlos (Berbel Giménez, 2007).

- **Estructura:** se refiere a la forma en que se diseña y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, identificada en el organigrama conocido como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

- Responsabilidad: este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los colaboradores.

Independientemente del cargo que tengamos en la organización, si nos encontramos a gusto con el desarrollo de la actividad que realizamos, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

- Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
El principal incentivo es percibir un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos pedimos reconocimiento adicional.
- Desafíos: en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

- Relaciones: estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.
- Cooperación: está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- Estándares: establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- Conflicto: el conflicto siempre será generado por las discrepancias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- Identidad: o conocido como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

2.1.4 MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Previo a medir el clima laboral es importante comprender el objetivo que persigue la organización. En la mayoría de casos, las empresas consultoras se limitan a realizar encuestas y entrevistas sin preparación previa para transmitir los objetivos estratégicos institucionales. Sin que este factor este claro sea

inútil realizar el estudio, será una pérdida de tiempo y un alto costo para la empresa este estudio.

Cuando se evalúa el ambiente de una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan dañar a ningún componente de la empresa. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, la información que se obtendrá será fortalezas y debilidades. Frente a resultados negativos, no se trata de encontrar culpables, sino de diseñar y ejecutar oportunamente planes de acción para una reconsideración de las debilidades y posibilitar un clima laboral positivo.

2.1.4.1 Indicadores de Clima Laboral

Adicional a la aplicación de una encuesta de clima laboral donde se obtienen indicadores directos, muchos estudios indican que existen una serie de indicadores indirectos donde se puede evidenciar el bienestar o malestar de los colaboradores en la organización, como por ejemplo, alto nivel de rotación, ausentismo laboral, conflictividad (Gan & Triginé, 2006).

Indicadores Directos: son los datos obtenidos directamente de los empleados al preguntarles sobre los aspectos referidos al clima, que son obtenidos mediante un estudio de Clima.

Se obtiene la información a través de la aplicación de un cuestionario, entrevista individual y grupal.

- Definición de objetivos
- Elegir las dimensiones que se han de evaluar
- Elegir el método de recolección de datos
- Información a los colaboradores
- Selección y formación de los analistas
- Recogida de datos
- Análisis de datos
- Informe final

Indicadores Indirectos: son datos que parecen indicar la existencia de problemas de clima en la organización. No explican las causas del aparente mal clima.

- Ausentismo
- Accidentes laborales
- Conflictividad
- Rotación externa
- Productividad
- Quejas
- Quejas externas (clientes)
- Falta de participación y compromiso
- Rotación interna



Figura 6 Dimensiones del Clima Organizacional
(Libro Desarrollo Organizacional Integral de Faria Mello)

2.1.5 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

De acuerdo al autor Carlos Méndez (Méndez Alvarez), en un proceso de investigación las herramientas utilizadas para obtener información de carácter primario son fundamentales en la construcción del conocimiento. Los investigadores emplean diferentes herramientas en su propósito, siendo la encuesta la más utilizada para medir el clima organizacional, en razón a que autores como James señalan que la unidad de análisis debe ser el individuo, dado que se estudia la percepción que este tiene.

Sin embargo, para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo (Howe & Gaeddert) al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima individual percibido no tiene ninguna utilidad.

La medición y análisis de clima organizacional implica, en primera instancia, definir el modelo teórico a utilizar. Este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo; además, explicar los aspectos básicos en que se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (encuesta), proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida mediante la encuesta y de esta forma analizar e interpretar los resultados.

La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, pues significa la importancia de su confiabilidad; por ello, es vital tener presente la forma como se aplica.

Este proceso puede realizarse desde diferentes perspectivas, por ejemplo, desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo o a una pequeña empresa, hasta la totalidad de la empresa. Así mismo, la información podrá congregarse por grupos de empresas pertenecientes a sectores particulares, teniendo en cuenta que cada unidad de análisis es diferente con relación a sus similares y cada clima puede ser diferente.

Es un insumo básico para definir intervenciones concretas orientadas a su mejoramiento. Por tal razón, esta actividad debe realizarse con una periodicidad que a partir de la comparación permita observar y analizar los cambios del mismo. Esto significa que las organizaciones deben hacer esfuerzos por utilizar la misma herramienta en el tiempo. No es comparable el uso de herramientas diferentes, puesto que el modelo teórico que sustenta la herramienta es diferente en su tipología o en su dimensión debido a la variedad de propuestas al respecto.

El punto de partida es el individuo, él es la fuente primaria de información debido a la percepción que tiene del clima de la organización sobre aquellos aspectos referidos en la encuesta que corresponde al modelo propuesto por los investigadores, consultores o área de gestión humana. En este propósito, es importante tener en cuenta la posibilidad de hacer un censo que involucre el total de colaboradores o en su defecto, seleccionar una muestra representativa teniendo en cuenta los procedimientos estadísticos que determinen el margen de error sobre la información obtenida. Es deseable aplicar la encuesta a toda la población y solamente en casos especiales acudir al muestreo. Los datos se obtienen a nivel individual y mediante la agregación se consiguen inferencias en un nivel superior, como la organización o un sector de ella.

El clima de la organización o del sector empresarial es el resultado de agrupar las percepciones individuales. Estas pueden ser de personas que comparten espacios físicos en el trabajo, el mismo jefe o la misma unidad de trabajo. Medir el clima permite construir modelos sobre el significado psicológico que los individuos identifican en el trabajo y que comparten tal percepción del ambiente del mismo grupo informal, miembros de los sindicatos, entre otros. De esta forma, en una organización existen diferentes climas que corresponden a cada unidad de análisis: grupos formales o informales, áreas en las que se encuentra organizado el trabajo y la empresa total. En este orden de ideas, el análisis del clima total enmarca a la organización como un sistema, que a su vez tienen diferentes subsistemas, cada uno de ellos con su clima peculiar.

Butterfield (1978) se refiere al clima como una propiedad de los subsistemas, el cual es independiente del clima de otros subsistemas organizacionales.

Puede concluirse que la medición del clima organizacional los autores han hecho uso preferentemente de la técnica primaria del cuestionario en la modalidad de encuesta. James y Sells (1981) señalan como beneficios del uso del cuestionario la posibilidad de obtener información directa de las personas de la organización: estandarizar la información sobre las variables y preguntas es fácil y permite agilidad, por último, se obtiene datos e información suficiente referida al universo de la investigación.

2.1.5.1 Fases del estudio de Clima Laboral

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional, pueden ser adaptadas según la necesidad de la realidad local.

Fase de alineamiento: compromiso de la Alta Dirección de las Organizaciones. Profundo conocimiento de la organización. Construcción del instrumento de medición.

Definición de Objetivos: inicialmente para realizar el estudio del clima organizacional se deben plantear los objetivos. La Alta Gerencia debe conocer claramente los objetivos del estudio del clima organizacional, caso contrario se realizará el estudio sólo para conocer las percepciones de los empleados y probablemente no se va atacar las debilidades de raíz, ya que el estudio se toma como sólo eso: un estudio. Los colaboradores han creado otras expectativas, y si ven que sólo queda como un estudio, las consecuencias pueden ser peores. La gerencia a través de los elementos de valoración o indicadores indirectos del clima, desea conocer el porqué de esos resultados en la empresa. Es decir, se desea conocer el porqué de la baja productividad o los altos índices de rotación en la empresa para poder tomar las acciones respectivas. Para llegar al fondo de lo que sucede en la empresa, se deberá conocer las percepciones de los empleados con respecto a la organización.

Pero no sólo se tiene que basar en los resultados del estudio del clima, antes de tomar las medidas respectivas para el mejoramiento se debe conocer la cultura de la empresa para estar completamente seguros de las medidas que deberán tomarse. Por ejemplo, si como resultado del estudio, se descubre que el sistema de capacitación genera un malestar en los empleados, debido a que ellos perciben que no concuerda con el sistema formal de la empresa, quizá la cultura de la empresa sea el motivo por el cual la capacitación se encuentra establecida de esa manera.

Fase de sensibilización: definición del concepto de la medición. Campaña de publicidad y comunicación interna. Integración y responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos de la organización con el estudio de clima organizacional.

Fase de medición: convocatoria del Departamento de Recursos Humanos. Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional. Metodología de medición. Anonimato y confidencialidad en la información. Elección de los Métodos de Recolección de Datos: según el número de empleados, las características geográficas, el tiempo y los recursos económicos de la organización, se elegirá el método adecuado para la recolección de datos, los cuales pueden ser:

El cuestionario es el método más conocido para la recolección de datos. Una de las ventajas de usar este método es que se pueden incluir infinidad de preguntas de distinto tipo, puede proporcionar mayor cantidad de información. Otra ventaja es que es el método más económico. Pero la desventaja es que los entrevistados pueden no responder a todas las preguntas o no pueden responder sinceramente.

Cuestionarios: existen varios tipos de cuestionarios según diversos criterios:

Según el nivel de estandarización:

- General o estandarizado: se refiere a los cuestionarios que son hechos para estudiar unos factores específicos y se aplica a todas las empresas en general. La finalidad de este tipo de cuestionarios es la investigación.
- Específico: es un cuestionario diseñado a la medida de lo que desea la empresa y a las características de ésta.

Según el tipo de preguntas:

- Cerradas: se refiere a que el entrevistado debe escoger una alternativa entre varias planteadas en la pregunta. Se puede utilizar cuando las alternativas que se plantean son claras y la respuesta del entrevistado esté incluida entre esas alternativas.
- Abiertas: se refiere a aquellos cuestionarios en donde se le permite al entrevistado responder con sus propias palabras lo que se le pregunta. Algunas veces es necesario este tipo de preguntas ya que no se puede predecir las posibles respuestas que se pueden presentar.
- Mixtos: se refiere a aquellas preguntas cerradas que al final se le pide al entrevistado que explique lo que ha contestado o cuando existe una alternativa en la que cada uno debe dar una respuesta diferente de las anteriores.

Entrevistas: los datos requeridos pueden recabarse de una manera verbal mediante entrevistas. Es una conversación que mantiene el entrevistador con el empleado para conocer su apreciación sobre el clima o ambiente de su empresa. Una desventaja de este método es que la información que recoja puede ser cualitativa, lo que dificultará las evaluaciones posteriores. Otra desventaja es que el entrevistador sabe quiénes son las personas entrevistadas, las mismas que no pueden colaborar del todo con el

entrevistador. En estos casos, se debe tomar en cuenta si los entrevistados tienen confianza en la persona que los entrevista.

Los tipos de entrevista que existen son:

- **Libre:** es más cómoda. Algunos no la recomiendan porque es difícil de interpretar, ya que no se ajusta a ningún esquema previsto; suele dejar temas oscuros.
- **Estandarizada:** consiste en una serie de temas y preguntas específicas que interesa tratar con la persona. Se exploran muchos campos de la personalidad. Es poco flexible y a todos los entrevistados se les hace las mismas preguntas.
- **Sistemática:** es el mejor método. Se fijan los temas que son motivo de una conversación sin preguntas fijas. En este caso, el entrevistador debe tener los factores del clima que debe consultar al entrevistado.
- **Diagnóstico grupal:** esta técnica consiste en agrupar a empleados para que, de esta manera, el grupo que se forma converse acerca de los temas que aparecen en una guía temática.

Los tipos de diagnóstico grupal son:

- **Entrevista grupal:** en esta técnica, el entrevistador cumple un papel de conductor de la discusión que se forma en el grupo. Estos grupos se forman de acuerdo con el trabajo que realizan, al área a la que pertenecen, al nivel jerárquico al que pertenecen, etc.
- **Grupo de discusión:** en lugar de plantear preguntas y que los demás del grupo respondan, en este caso se proponen temas de discusión para que los miembros del grupo comiencen a discutir. Para ello en el grupo se trata de representar a todos los niveles de la empresa. El entrevistador cumple el papel de moderador tratando de no generar violencia entre ellos.

Fase de análisis y entrega de los resultados: resultados en tiempo real, el resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación. Entrega de informes amigables. Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente. Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional. Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general.

Se deben mostrar los resultados, mediante técnicas computarizadas, en forma estadística, para un posterior análisis cualitativo de los resultados. Primero, se enfoca a entender la percepción de los empleados desde un análisis macro, es decir, incluyendo la percepción de todos los empleados, niveles jerárquicos, departamentos, edad, etc. Para después analizar de manera más específica, por ejemplo, generando vistas comparativas entre diferentes departamentos.

Si un consultor externo está realizando el estudio, al realizar el análisis cualitativo también deben participar personas pertenecientes a la empresa para que se facilite dicha interpretación.

Informe Final: generalmente, se incluyen los siguientes apartados:

- **Introducción:** se narrará por qué se ha realizado el estudio del clima, en otras palabras, los objetivos de la investigación y el marco teórico que se ha utilizado.
- **Metodología:** se puede incluir en la introducción o se puede colocar en un apartado diferente. Aquí se incluirá todo lo referido y utilizado al proceso que se ha seguido para realizar el estudio del clima. Es decir, las técnicas utilizadas en la recolección, la muestra que se utilizó, recalando que las encuestas fueron tomadas en forma anónima.

- Contenido del estudio: se señalarán los objetivos del estudio, los factores que se tomaron en cuenta para la medición del clima y el marco teórico utilizado.
- Resultados: se mostrarán los resultados del estudio por medio de tablas y gráficos: esto sería el resultado cuantitativo del estudio. También se explicarán los resultados cualitativos, es decir, cuál es la interpretación de esos resultados y cómo leerlos. La elaboración de las encuestas del clima organizacional es la clave para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos.

Un indicador de gestión es la medida cuantitativa de la gestión en la empresa, que permite conocer las realidades de la empresa. Los resultados de la encuesta le sirven a la empresa para tomar las medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima y el crecimiento de la empresa. Hay que tener en cuenta que es preciso que se realicen periódicamente estudios del clima, ya que la empresa como organización humana es dinámica.

- Presentación de los Resultados: el clima de la empresa tiene un carácter subjetivo, ya que se obtiene mediante la percepción de personas, las cuales son subjetivas. Aunque se estructure muy bien el cuestionario, siempre existirá subjetividad, aunque sea mínima. Algunos investigadores señalan que: “siempre serán personas que evalúan percepciones de personas”.

La percepción de los factores de la empresa varía de una persona a otra debido a que dependen de factores individuales. Pero también es necesario escuchar a los empleados de la empresa, mediante entrevistas individuales y grupales, para así poder conocer el acuerdo que existe entre ellos acerca de cómo se perciben los factores a ser medidos en el estudio del clima.

Fase de acciones de mejora: desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza. Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

2.1.6 PRINCIPALES MODELOS UTILIZADOS EN LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Existen numerosos cuestionarios para medir el clima en la empresa. Algunos son generales para cualquier tipo de organización, los cuales son más fáciles de conseguir. Otros son más elaborados, desarrollados para organizaciones particulares, los cuales son más difíciles de conseguir. Pero todos coinciden en el origen de los mismos.

Los estudios del clima laboral, a los cuales se ha tenido acceso, se basan en las teorías de dos prestigiosos investigadores organizacionales: Rensis Likert y George Litwin.

Rensis Likert, luego de muchos años de investigación, propuso un sistema de gestión participativa, al cual también denomina Sistema IV.

Por otro lado, George Litwin, influido por la teoría de motivación de David McClelland, propuso un instrumento de medición de la percepción del clima organizacional acerca del liderazgo de la empresa y de las características de la misma. Litwin, posteriormente, junto con el Dr. Stringer, propuso un cuestionario de medición del clima, el cual viene siendo utilizado actualmente en muchas empresas.

Por la importancia de los estudios de ambos investigadores realizados en la actualidad, se estudiarán los modelos que proponen para medir el clima en la empresa. De esta manera, se entenderán los cuestionarios que se utilizan en la actualidad en la mayoría de empresas.

2.1.6.1 Modelo de Litwin y Stringer

El modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad (Bravo G. & Cárdenas S., 2005).

Estos autores realizaron un estudio experimental en el año de 1968, denominado "Motivación y Clima Organizacional", para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Entre los objetivos de dicho estudio se encontraban Litwin y Stringer:

- Estudiar la relación entre el estilo de Liderazgo y Clima Organizacional
- Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
- Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional

Litwin y Stringer intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del Clima Organizacional, que influyen en la conducta motivada. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas. Con el objetivo de medir el Clima Organizacional con razonable confiabilidad y validez, los autores elaboran un instrumento de recolección de la información que consiste en un cuestionario de 31 ítems.

Las dimensiones definidas por Litwin y Stringer son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

Las conclusiones generales arrojadas por esa investigación inicial en 1968, pueden resumirse de la siguiente manera, citada por el autor Ramos y Valero:

- Se puede crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo
- Estos climas pueden ser creados en lapso breve y sus características son bastante estables
- Una vez creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación y por consiguiente sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo
- El Clima Organizacional puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables

2.1.6.2 Modelo de Stringer

La teoría del clima organizacional de Stringer, es una revisión de la anterior teoría de clima propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en su libro “Motivación y Clima Organizacional”, la cual según el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. El nuevo modelo propuesto por Stringer en su libro “Clima Organizacional” publicado en el año 2002 rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional, y más aún, al demostrar la relevancia que tienen las prácticas administrativas de las organizaciones en la realidad. (Bravo G. & Cárdenas S., 2005)

El principal aporte en esta revisión, citada por los autores Gurley y Fernández en el año 2002, consiste en desarrollar un modelo y un instrumento que sirva como una herramienta de la gerencia, aplicable para mejorar el desempeño organizacional.

Según el modelo de Stringer el clima determina el desempeño de una organización, “el clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su

trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen”.

Por otro lado Stringer señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización.

El modelo de Stringer concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones, mencionadas por los autores Gurley y Fernández en el año 2002:

- Estructura: refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo
- Responsabilidad: refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones

- Reconocimiento: indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo
- Apoyo: refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo
- Compromiso: refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización

Estas metas son las que permiten medir el clima organizacional, y es así como se puede llegar a conocer la percepción que tienen los miembros que trabajan en la organización.

Según Stringer existen cinco determinantes principales del clima organizacional, que son:

- Prácticas de Liderazgo: el determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de la misma. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo.

Frecuentemente la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera como ésta es manejada.

- Sistema Formal y la Estructura de la Organización: el segundo determinante más importante del clima es lo que se llama el sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos

formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.

- La Estrategia: la estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en cómo los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.
- El Ambiente Externo: el ambiente externo en el cual una organización compite, juega un papel importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.
- La Historia de la Organización: la historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se formarán expectativas en cuanto a recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

Para Stringer el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos a la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y es un proceso lento si se pretenden cambiar las estrategias o el sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

2.2 DEFINICIÓN DE COACHING EMPRESARIAL

Los especialistas definen el Coaching Empresarial como el acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos. Esta definición recupera el concepto de acompañamiento y al mismo tiempo, precisa

el ámbito del coaching; las necesidades profesionales. Elimina, las necesidades privadas, lo que permite distinguir claramente el coaching de la psicoterapia (Román & Ferrández, 2008).

La orientación ha sido reconocida como una de las formas más eficientes y centradas para mejorar el rendimiento individual. El coaching, se ha convertido cada vez más en la función de un especialista incorporado desde el exterior y no suele haber modo alguno de medir lo beneficioso que ha sido (Leibling & Prior, 2000).

Ha sido entendido como una responsabilidad del departamento de recursos humanos, sobre todo si su finalidad es remediadora. Cada vez hay más ejecutivos relegados a tareas de gestión y no de personal, a pesar de que la responsabilidad de la mejora de capacidades y rendimiento haya virado más hacia los individuos.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo (Amendola, 2006).

2.2.1 HISTORIA DEL COACHING

La orientación ha formado parte de nuestras vidas desde que los primeros cazatalentos se encargaron de enseñar a la generación siguiente de proveedores a través de la demostración, los consejos y la práctica.

El coaching en el mundo del deporte fue fundado por los griegos y romanos y los deportistas actuales no llegarían a alcanzar sus objetivos sin los consejos de sus preparadores.

Dentro de las empresas, la orientación ha llegado tarde, casi como una idea tardía. Los ejecutivos que reconocían la necesidad del coaching para mejorar

su swing en los deportes, no veían la razón de disponer del mismo apoyo en el caso de su rendimiento profesional. Muchos creían que el coaching era “débil” e innecesario y un reconocimiento de su debilidad o incompetencia. Preferían conseguir la mejora del rendimiento siendo fuerte, difíciles de complacer e incomprensivos. La orientación era entendida por muchos, equivocadamente, más como un paso remediador que como una parte importante de la estrategia personal.

Con la llegada del coaching y los beneficios fueron reconocidos y fue establecida la función del entrenador (coach) profesional. La mejora del rendimiento ha motivado el interés y el consumo de la orientación. Pero algunos modelos de coaching se han vuelto tan complicados y requieren una base de conocimiento tan amplia que están intimidando a todo el mundo menos a los expertos.

El coaching está a punto de convertirse en un club exclusivo, que profesa ser competente de un modo que se guarda como un misterio para los no iniciados. Los motivos que se encuentran detrás de esta exclusividad están impulsados con las mejores intenciones. Sin embargo, la creciente complejidad del coaching está creando un umbral en el que muchos tienen miedo de detenerse. Creen que si no se pueden orientar a un nivel alto o completo, mejor no probarlo. Un coach profesional a tiempo completo está en la capacidad de profundizar más en los problemas, no obstante, el coaching puede ser realizado de una manera sencilla y satisfactoria por empresarios y otros profesionales con la ayuda de técnicas especializadas. (Leibling & Prior, 2000)

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING EMPRESARIAL

Las características del Coaching Empresarial según el autor Amendola, son (Amendola, 2006):

- Concreta: se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está

haciendo “coaching” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa, de tal manera que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

- Interactiva: en este tipo de conversaciones se intercambia información. Se hacen preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- Responsabilidad compartida: tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- Forma específica: está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego centrarla sobre aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

2.2.3 ELEMENTOS DE COACHING EMPRESARIAL

Las características del Coaching Empresarial según el autor Amendola, son (Amendola, 2006):

- Valores: el coaching como tiene base fundamental, los valores subyacentes ya han sido discutidos. Se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

- Resultados: el coaching es un proceso orientado a resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- Disciplina: el coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
- Entrenamiento: para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que no se garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño en los proyectos en la empresa.

2.2.4 ETAPAS DE COACHING EMPRESARIAL

Consideramos el coaching como un proceso en el que se atraviesan una serie de etapas. Dichas etapas no siempre aparecen en el mismo orden ni se les dedica siempre la misma atención, sin embargo, podemos decir que son comunes a todos los procesos de coaching:

- Análisis de la situación en la que se encuentra el coachee. En esta fase, se identifica el tema que se desea trabajar. Desde grandes generalizaciones "deseo trabajar mi liderazgo", hasta temas puntuales y concretos "He tenido una discusión con mi jefe"
- Identificación de los objetivos que el coachee desea alcanzar, lo que para él supondría una situación deseable.

- Entender las razones por las cuales el coachee no está logrando los objetivos deseados, la situación deseable. Buscamos las creencias y automatismos que rigen las acciones del cliente y que están actuando como barreras u obstáculos en la consecución de sus resultados.
- Definir el plan de acción y establecer los compromisos, con el fin de que el coachee actúe de manera diferente, pruebe a hacer cosas nuevas y experimente las consecuencias.
- Realizar el seguimiento del plan de acción y evaluar los resultados de las acciones que se van llevando a la práctica, como vía para consolidar nuevos aprendizajes.
- Un proceso de coaching supone trabajar sobre las creencias del coachee, cómo se explica las cosas que le ocurren, qué limitaciones encuentra en su camino, qué impedimentos y bloqueos. A través de la conversación, revisamos todos estos juicios y valoramos la conveniencia de mantenerlos o modificarlos.

2.2.5 ROL DEL COACH

El coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

2.2.5.1 Características del Coach

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

- **Feed Back:** los coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.
- **Claridad:** un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- **Apoyo:** significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **Construcción de Confianza:** permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- **Mutualidad:** significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.
- **Empatía:** comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad

que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se formule, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir de que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

- **Riesgo:** es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **Paciencia:** el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.
- **Confidencialidad:** los mejores coachs son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- **Respeto:** implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., indica poco respeto a su equipo.

2.2.6 BENEFICIOS DEL COACHING

- Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- Desarrolla la potencia de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.

- Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

2.2.7 RELACIÓN DEL COACHING Y EL CLIMA LABORAL

De acuerdo al Centro de Estudios sobre Innovación y Dinámicas Educativas, el coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.

El concepto de coach puede tomarse como un acompañamiento. En definitiva el coach no es más que un profesional con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar.

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 por ejemplo el mejoramiento del clima laboral.

2.3 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de cualquier proyecto requiere de una metodología sólida que permita que la misma tenga resultados adecuados, a tiempo y dentro del presupuesto asignado.

Es fundamental la decisión de nivel ejecutivo de la organización, ya que tiene como misión principal la concientización de toda la organización de los beneficios que trae un cambio de esta magnitud y no solo para la Alta Gerencia, además de los clientes y para toda la organización en general.

2.3.1 FASES Y ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

- **Objetivo:** este objetivo tiene que ser muy claro y preciso, debe expresarse de tal manera que especifique la importancia del cumplimiento de la fase en particular.
- **Estrategias de ejecución:** dependiendo de las fases será necesario detallar estrategias para alcanzar el objetivo específico.
- **Recursos necesarios:** por cada fase es necesario especificar claramente los recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales que se necesitan para la consecución de la fase de implementación.
- **La definición precisa de estos recursos** hará que se minimice los tiempos muertos por falta de los mismos.
- **Periodo de ejecución:** de acuerdo al proyecto este periodo deberá ser a corto plazo y estará especificado en semanas.
- **Responsables:** existirá un responsable en cada fase, así como en cada etapa deberán estar al tanto de sus responsabilidades y de los recursos que necesitan de tal manera que puedan impulsar su trabajo de acuerdo a los periodos de ejecución y de la planeación en general.

2.3.2 PLAN Y METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

- Decisión de cambio
- Preparación del proyecto
 - Definición de las metas y objetivos del proyecto
 - Calificación del alcance de la implementación
 - Definición general de las estrategias de implementación
 - Definición del programa general del proyecto y de la secuencia de la implementación
 - Establecimiento de la organización y comités del proyecto

3. METODOLOGÍA

3.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.

Para realizar un efectivo diagnóstico del clima laboral de Agroprim Farms la investigación que se aplicará será en base a los indicadores de la empresa en el último año, se obtendrá información clara y precisa sobre la percepción de los colaboradores en relación a los datos relativos al índice de rotación y ausentismo.

Este diagnóstico es el proceso en el que se cumplirá un rol de observador y se relacionará la información obtenida en función a datos de satisfacción laboral y productividad. Adicional se cumplirán reuniones con grupos de trabajadores por Área donde cumplirán un rol de observados y complementarán los datos obtenidos.

Esta investigación está enfocada en el talento humano de la empresa, recurso de primordial importancia. Es inevitable que la comunicación, el estilo de liderazgo, la motivación, el concepto de servicio de cada uno de los integrantes y la percepción que tienen los clientes sean factores para el desarrollo de un buen clima laboral.

3.1.1 PROCESO DEL DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1.1 Objetivo General

Realizar el diagnóstico de clima laboral en la empresa Agroprim Farms, con el fin de detectar posibles deficiencias y áreas de oportunidad, así como recalcar las buenas prácticas institucionales que hay generado un buen desempeño laboral.

3.1.1.2 Objetivos Específicos

Este diagnóstico se enfocará en realizar los siguientes análisis en la empresa:

- Estructura organizacional
- Flujos de comunicación
- Sistema de incentivos y su impacto
- Eficiencia del liderazgo
- Satisfacción del cliente externo

3.1.1.3 Estructura del Diagnóstico de Situación Actual

En esta etapa de la investigación se analizarán los principales Indicadores Indirectos que pueden desencadenar en un clima negativo, el análisis de estas variables considera al personal en general de la empresa, sin embargo se ha clasificado al personal en tres grupos importantes de acuerdo a las actividades que realizan:

- Mano de obra directa: trabajadores en relación de dependencia directa que pertenecen a las líneas de producción.
- Mano de obra indirecta: servicios tercerizados como mantenimiento de equipos de producción.
- Empleados: personal del área administrativa y de apoyo.

El cálculo de cada indicador es en función al año 2013 y de acuerdo a la información recopilada por el Área de Talento Humano, se han validado los registros para corroborar la información obtenida con la aplicación de la

encuesta de medición de clima laboral, información que servirá como complemento del diagnóstico de situación actual.

Ausentismo

Para realizar el análisis de este indicador se recopiló la información de ausencias del año 2013, información entregada por el Departamento de Talento Humano, el nivel más alto de ausentismo se genera en el Área de Finca: en cultivo, post cosecha, fumigación y riego. El principal factor de ausencia son trastornos físicos como: lumbalgia (45%) y dolor de coyunturas, como rodillas (19%) y manos (13%). Otros factores registrados son: principios de intoxicación (8%) y calamidades domesticas (15%).

Indicador de ausentismo:


$$\text{Fórmula: } \frac{\textit{Horasperdidas}}{\textit{Jornadalaboral * Totaltrabajadores}} * 100$$

$$\text{Fórmula: } \frac{2896}{2150 * 152}$$

$$\text{Fórmula: } 1.5\%$$

Considerando la información de la empresa, este indicador se encuentra en el 1.5%, lo que se traduce a un promedio de una ausencia por día principalmente en el Área Operativa, estas ausencias se encuentran registradas por licencias médicas de más de tres días.

Tabla 4 Registro de Ausentismos de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013

AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.															
INDICE DE AUSENTISMO LABORAL															
AÑO 2013															
Total en horas															
 <small>Exporting Quality to Markets World Wide</small>															
Area	Dotación	Causas Inevitables					Causas Evitables							Total Ausencias	
		Vacaciones	Licencias Legales	Maternidad	Días libres	Sub Total	Accidente	Enfermedad	Con aviso	Sin aviso	Con permiso	Atrasos	Sub Total		
Administrativa	Gerencia General y Coordinación	5													
	Tecnología	15													
	Contabilidad	11	240	0	0	0	240	0	8	0	0	2	1	11	251
	Talento Humano	12													
Operativa	Cultivo	27													
	Post Cosecha	25													
	Fumigación	10	1728	24	208	0	1960	176	96	16	8	32	5	333	2293
	Riego	10													
Apoyo	Compras	18	312	8	0	0	320	0	16	0	0	16	0	32	352
	Ventas	19													
Total horas de ausencia														2896	

Elaborado por: Autora

Accidentes laborales


Este indicador representa al número de accidentes en la jornada anual de trabajo por cada 100 trabajadores. En el caso de Agroprim Farms el Área Operativa registró 19 accidentes laborales en el año principalmente por manejo de equipos de agricultura, el grado de lesión de esta Área es de nivel alto. Considerando la coyuntura con este proyecto se propondrá dentro de la implementación del plan de mejora, la institucionalidad de manuales de uso de equipos de trabajo dentro de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número de accidentes en el periodo}}{\text{Número de trabajadores}} * 100$$

$$\text{Fórmula: } \frac{21}{152} * 100$$

$$\text{Fórmula: } 13.82\%$$

Tabla 5 Registro de Accidentes Laborales de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013

AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.													 Exporting Quality to Markets World Wide		
REGISTRO DE ACCIDENTES LABORABLES															
AÑO 2013															
Area		Lesión					Clases de Accidentes					Total			
		Agente Material	Grado de tensión	Cabeza	Ojos	Tronco	Mano	Caída de personas	Caída de objetos	Choque Objetos	Golpes o proyectos		Cortes objeto	Contacto substancia	
Administrativa	Gerencia General y Coordinación	Oficina	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Tecnología	Equipos	Alto	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
	Contabilidad	Oficina	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Talento Humano	Oficina	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operativa	Cultivo	Equipos	Alto	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	5
	Post Cosecha	Equipos	Alto	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	0	5
	Fumigación	Equipos	Alto	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3
	Riego	Equipos	Alto	0	0	0	1	2	0	0	0	3	0	0	6
Apoyo	Compras	Oficina	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ventas	Oficina	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
											Total Accidentes		21		

Elaborado por: Autora

Rotación externa

El índice de rotación en el año 2013 disminuyó en relación al año 2012 en un 2% en lo que corresponde a mano de obra indirecta. Sin embargo aumentó en un 5% en el personal empleado y mano de obra directa. Debido principalmente por motivos salariales y crecimiento profesional, los colaboradores que se desvincularon de Agroprim Farms revisaron otras ofertas en el mercado.


$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número de nuevas contrataciones}}{\text{Total de colaboradores}}$$

$$\text{Fórmula: } 48 / 152 = 41\%$$

De acuerdo con las fórmulas que se relacionan a continuación, se obtienen los siguientes rangos:

Menos del 5%	Entre 6% y 15%	Entre 16% y 30%	Más de 30% X
--------------	----------------	-----------------	-----------------

Tabla 6 Índice de Rotación Externa de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013

AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.							
INDICE DE ROTACION EXTERNA		AÑO 2013					
Area	Dotación	Rotación Externa				Total	
		2011	2012	2013	2014		
Administrativa	Gerencia General y Coordinación	5	0	0	1	0	1
	Tecnología	15	0	0	0	2	2
	Contabilidad	11	1	0	1	1	3
	Talento Humano	12	0	1	0	2	3
Operativa	Cultivo	27	2	3	1	6	12
	Post Cosecha	25	5	9	7	10	31
	Fumigación	10	8	12	13	8	41
	Riego	10	4	10	7	5	26
Apoyo	Compras	18	3	0	1	1	5
	Ventas	19	0	1	3	2	6
Total		152	23	36	34	37	130

Elaborado por: Autora

En Agroprim Farms este indicador se encuentra en el 41% siendo el promedio alto más del 30%, el índice de rotación se divide en las siguientes áreas: Operativa 79% y Administrativa y de Apoyo con el 10% cada Área.

De acuerdo a las entrevistas de salida recopiladas por el Departamento de Talento Humano, los principales motivos de desvinculación son:

- Renuncia voluntaria por otra oferta laboral en el sector, horarios de estudio y cambio de residencia
- Abandono del empleado por faltas consecutivas al trabajo sin justificación
- Motivos de salud por incapacidad permanente

Productividad

El indicador de productividad en relación al año 2012 tuvo un incremento del 5%, considerando las condiciones adversas del mercado como políticas económicas, precios competitivos, competencia internacional, etc. significa un buen resultado en el año 2013. Esto se ve reflejado por buenas prácticas de producción como consumo adecuado de materia prima, es decir adecuada administración de recursos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\textit{Unidades producidas}}{\textit{Total horas hombre}} * 100$$

$$\text{Fórmula: } \frac{150000}{1920} * 100$$

$$\text{Fórmula: } 78.13\%$$

El indicador de productividad observada en el año 2013 fue del 78.13%, lo que no significa un incremento en la producción, sin embargo muestra los efectivos métodos de desempeño del trabajo en este periodo que coinciden con el aumento de ventas en este año.

En la tabla 7 se puede observar la evolución de las ventas desde el año 2011 hasta el primer semestre del año 2014, a este primer semestre se ha obtenido el 71% del total de las ventas en el año 2013 lo que indica un crecimiento considerable en este indicador.

Tabla 7 Ventas Anuales de Agroprim Farms Cía. Ltda.

Meses	Año 2014	Año 2013	Año 2012	Año 2011
Enero	\$41.157,97	\$47.623,64	\$39.806,52	\$25.110,77
Febrero	\$53.505,36	\$61.910,73	\$51.748,48	\$32.644,00
Marzo	\$17.778,34	\$23.335,15	\$26.441,98	\$25.266,52
Abril	\$19.684,57	\$26.088,51	\$35.128,12	\$26.432,84
Mayo	\$32.829,32	\$28.664,38	\$25.458,79	\$25.993,79
Junio	\$34.470,79	\$21.065,73	\$25.251,25	\$20.218,77
Julio	\$36.194,33	\$13.867,90	\$20.685,29	\$11.829,03
Agosto		\$14.677,51	\$23.150,00	\$16.534,16
Septiembre		\$16.580,43	\$22.656,00	\$18.913,73
Octubre		\$23.907,50	\$19.384,58	\$24.294,07
Noviembre		\$22.742,04	\$29.533,53	\$27.061,00
Diciembre		\$29.564,65	\$38.393,59	\$35.179,30
TOTAL	\$235.620,67	\$330.028,17	\$357.638,13	\$289.477,98

Elaborado por: Autora

Quejas

El Departamento de Talento Humano registra quejas o pedidos de colaboradores expresados en grupos focales que se desarrollan periódicamente, la principal queja en el año 2013 fueron los salarios. El promedio de salario esta sobre los \$500 (líquidos) en áreas de producción, sin embargo este rubro se encuentra bajo el costo de la canasta básica que esta sobre los \$634.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número total de queja sin ternas}}{\text{Número de empleados}} * 100$$

$$\text{Fórmula: } \frac{15}{152} * 100$$

$$\text{Fórmula: } 9.86\%$$

Quejas externas (clientes)

En el año 2013 se presentaron algunas quejas de clientes importantes, principalmente por los retrasos en la entrega de pedidos. Esto se generó por falta de capacidad operativa en fechas de producción alta, principalmente por ausentismo por condiciones de salud por sobre carga de trabajo.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número total de quejas}}{\text{Número de empleados}} * 100$$

$$\text{Fórmula: } \frac{25}{152} * 100$$

$$\text{Fórmula: } 16.45\%$$

Falta de participación y compromiso

Se puede decir que existe un alto compromiso de los colaboradores de Agroprim Farms, el resultado se ve reflejado en cada proyecto desarrollado. Una ventaja importante es el compromiso y ejemplo de su Gerente General y principales ejecutivos, la muestra más clara de trabajo son las jornadas extendidas que se tienen que cumplir en fechas de producción alta como San Valentín, Día de la Madre y Navidad.

Rotación interna

El Departamento de Talento Humano ha desarrollado un programa de reclutamiento interno, donde a partir de los dos años en la institución y buenos resultados laborales se puede aplicar a vacantes en diferentes áreas llenando un formulario de aplicación interna. El resultado en el año 2013 fue alcanzar cubrir el 5% de vacantes con personal interno, lo que promueve el plan carrera de cada uno. Las áreas de principal interés son: Tecnología, Contabilidad y Ventas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número de colaboradores promovidos}}{\text{Total de colaboradores}}$$

$$\text{Fórmula: } 14 / 152 = 9.21\%$$

Menos del 5%	Entre 6% y 15%	Entre 16% y 30%	Más de 30%
	X		

Tabla 8 Índice de Rotación Interna de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013

Area		Dotación	Rotación Interna				Total
			2011	2012	2013	2014	
Administrativa	Gerencia General y Coordinación	5	0	0	0	0	0
	Tecnología	15	2	1	5	0	8
	Contabilidad	11	0	1	2	3	6
	Talento Humano	12	0	0	1	0	1
Operativa	Cultivo	27	0	0	0	0	0
	Post Cosecha	25	0	0	0	0	0
	Fumigación	10	0	0	0	0	0
	Riego	10	0	0	0	0	0
Apoyo	Compras	18	1	0	3	2	6
	Ventas	19	0	2	0	1	3
Total		152	3	4	11	6	24

Elaborado por: Autora

3.1.1.4 Diagnostico Organizacional

Esta investigación de diagnóstico se complementó con dos entrevistas a grupos focales de las áreas técnicas y administrativas. Se estructuró esta entrevista en los siguientes factores: organizacionales, sociales, psicológicos, y físicos. Estas entrevistas fueron por grupos focales de 10 colaboradores con una duración de una hora, las preguntas fueron abiertas, de estructura sencilla y enfocadas a ratificar los resultados obtenidos en las variables indirectas.

Con respecto a los factores organizacionales se habló acerca del cumplimiento de procedimientos y políticas, las que se aplican con efectividad. Adicional, se indago sobre el conocimiento de la filosofía institucional. Se puede decir que a nivel administrativo es conocida, sin embargo hay desconocimiento por parte de colaboradores del área técnica. Lo que dificulta la difusión de ciertos temas a nivel de todos los empleados.

En cuanto a los factores sociales, se identificaron opiniones diversas en lo que respecta a comunicación, un grupo habla de comunicación efectiva y otro indica que no se consideran las ideas y opiniones de los trabajadores, en

algunas ocasiones se pueden sentir excluidos al momento de tomar una decisión y les preocupa el liderazgo que predomina lo que puede afectar en el crecimiento profesional de cada uno. Se observó que existe camaradería, buenas relaciones interpersonales, es decir un ambiente relajado y con pocos desacuerdos.


En referencia a los factores psicológicos, el trabajo en equipo tiene mucha importancia para los miembros de los grupos focales de acuerdo al concepto dado por el autor Ernest Dichter, debido a que estos consideran la unión que existe, de realizar una tarea depende que se alcancen los objetivos de la empresa; aunque los empleados no se sienten muy satisfechos por cuanto no se les ofrece incentivos no remunerativos y el esfuerzo con el que realizan determinada labor es valorado en pocas ocasiones, además los trabajadores sienten que el trabajo que realizan no cubre sus expectativas y que los recursos materiales para la realización de sus tareas no siempre son suficientes.

Con respecto a los factores físicos, se encontró diferencias de opiniones, debido a que una parte de trabajadores les parece que el espacio físico es óptimo, mientras que otro grupo recomendó mejorarlo; se consideraron factores como temperatura, iluminación, decoración y ruidos. Se recomendaron verificar ciertos detalles que permitan no perturbar el buen desempeño de las actividades.

Es importante indicar que dentro de estos factores se han incluido los riesgos ergonómicos, químicos, mecánicos y psicosociales que se pueden presentar en el grupo de trabajo, se ha definido como requerimiento la dotación de todas las condiciones como ropa de trabajo, implementos de seguridad, etc.

A continuación en la tabla 9 se indica la Matriz de Riesgos de Trabajo para Agroprim Farms, para comprender de mejor manera el impacto de estos factores en el desarrollo de las actividades de los empleados.

Tabla 9 Matriz de Riesgos de Trabajo de Agroprim Farms Cía. Ltda. Año 2013

AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.		 <small>Exporting Quality to Markets World Wide</small>																																		
MATRIZ DE RIESGOS DE TRABAJO AÑO 2013		IMPLEMENTOS		RIESGO FISICO						RIESGO QUIMICO		RIESGO BIOLÓGICO				RIESGOS MECANICOS			RIESGO ELECTRICO				RIESGO ERGONOMICO		RIESGO PSICOSOCIAL											
AREA	ACTIVIDAD	EQUIPO	MATERIAL	RUIDO	PRESIONES	ILUMINACION	VIBRACIONES	RADIACION IONIZANTE / NO IONIZANTE	TEMPERATURA EXTREMA (FRIO/CALOR)	RADIACION INFRARROJA / ULTRAVIOLETA	CONTACTO DIRECTO (PIEL)	INGESTION (VIA DIGESTIVA)	INHALACION (VIA RESPIRATORIA)	VIA PARENTERAL (INYECCION)	VIRUS	BACTERIAS	ALERGIAS	HONGOS	TETANOS	INSTALACIONES MECANICAS	ORDEN Y LIMPIEZA	EQUIPO DEFECTUOSO	EDIFICACIONES / INFRAESTRUCTURA	ELECTROCUCION	QUEMADURAS ELECTRICAS	INCENDIOS	DAÑO A LOS OIDOS	DAÑO A MAQUINAS Y EQUIPOS	FATIGA FISICA	FATIGA VISUAL	POSTURAS ANTERGONOMICAS	EMOCIONES	FRUSTACIONES	CONFLICTOS PROPIOS DE LA EMPRESA	AMIENTE SOCIAL LABORAL	
Cultivo	Establecer densidad de siembra							X		X	X				X	X					X								X	X						
	Preparar suelo	Tractor		X				X		X	X	X		X	X	X				X	X	X						X	X		X					
	Elaborar camas	Pico, pala						X		X	X	X		X	X	X					X	X					X	X		X						
	Desinfección del suelo							X		X	X	X			X	X					X	X					X	X		X						
	Colocación de riego		Manguera de riego					X		X	X	X			X	X					X	X					X	X		X						
	Siembra		Plantas					X													X	X						X	X		X					
Cosecha	Inspección de bloque									X	X																									
	Cosecha de flor en punto de corte	Tijeras						X			X																									
	Recegador de flor y conteo de mallas							X			X																									
	Armador de mallas							X		X						X					X							X								
	Pre hidratación de campo		Solución hidratación													X					X															
	Colocar mallas en tachos cable vía		Tachos					X		X						X					X							X		X						
	Transporte de flor a sala de proceso	Cable vía						X				X			X							X	X					X		X	X					

Elaborado por: Autora

AREA	ACTIVIDAD	IMPLEMENTOS		RIESGO FISICO						RIESGO QUIMICO		RIESGO BIOLOGICO			RIESGOS MECANICOS			RIESGO ELECTRICO				RIESGO ERGONOMICO		RIESGO PSICOSOCIAL												
		EQUIPO	MATERIAL	RUIDO	PRESIONES	ILUMINACION	VIBRACIONES	RADACION IONIZANTE / NO IONIZANTE	TEMPERATURA EXTREMA (FRIO/CALOR)	RADIACION INFRARROJA / ULTRAVIOLETA	CONTACTO DIRECTO (PIEL)	INGESTION (VIA DIGESTIVA)	INHALACION (VIA RESPIRATORIA)	VIA PARENTERAL (INYECCION)	VIRUS	BACTERIAS	ALERGIAS	HONGOS	TETANOS	INSTALACIONES MECANICAS	ORDEN Y LIMPIEZA	EQUIPO DEFECTUOSO	EDIFICACIONES / INFRAESTRUCTURA	ELECTROCUCION	QUEMADURAS ELECTRICAS	INCENDIOS	DAÑO A LOS OJOS	DAÑO A MAQUINAS Y EQUIPOS	FATIGA FISICA	FATIGA VISUAL	POSTURAS ANTIERGONOMICAS	EMOCIONES	FRUSTACIONES	CONFLICTOS PROPIOS DE LA EMPRESA	AMIENTE SOCIAL LABORAL	
Post Cosecha	Clasificación				X			X	X	X					X				X	X								X	X	X	X					
	Boncheo, armar ramos		Capuchon, ligas, etiquetas			X		X	X	X	X									X								X	X	X						
	Inspección calidad				X			X	X						X				X	X								X	X	X						
	Almacenamiento cuarto frío			X	X			X					X		X	X		X	X	X						X	X	X								
Empaque	EPP	Cajas, zunchos, cinta adhesiva	X	X			X				X	X		X	X	X		X	X	X						X	X	X	X							
Fumigación	Monitoreo de plantas y enfermedades							X	X	X				X													X	X	X							
	Análisis y planificación de control																													X						
	Preparación de solución	EPP		X				X	X	X				X				X	X							X	X			X						
	Carga de bombas de fumigación	Bombas de fumigación	EPP	X					X	X				X				X	X							X	X			X						
	Fumigación	EPP	Mangueras					X	X	X	X			X				X								X	X		X				X			
Manejo de plagas	Aspiradora		X	X						X	X			X												X	X									
Riego	Recepción de fertilizantes	Camión		X					X	X									X		X					X	X		X							
	Almacenamiento de fertilizantes	EPP						X	X	X									X					X			X	X								
	Preparación de solución	EPP	Fertilizantes	X					X	X				X	X	X			X	X	X					X		X	X		X					
	Verificación de mangueras							X																		X		X	X							

Elaborado por: Autora

3.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.

Las empresas modernas deben imponer prácticas eficientes, la exigencia de crear un ambiente laboral favorable es prioritaria para el desarrollo de actividades y alcance de objetivos institucionales.

Un clima laboral en que los colaboradores se sientan cómodos, con deseos de trabajar, donde se garantice una buena relación entre jefaturas y subordinados es recomendable al cien por ciento, así se trabaja en equipo por el cumplimiento de metas.

3.2.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2.1.1 Objetivo General

Transmitir a Agroprim Farms herramientas modernas, aplicadas al mejoramiento de su clima laboral. A través de la implementación de un modelo de Coaching Empresarial, donde se obtendrá 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.

3.2.1.2 Objetivos Específicos

- Implementar un plan de capacitación anual por Departamentos
- Ejecutar programas de motivación institucional a través de campañas de comunicación interna
- Desarrollar un programa eficiente de comunicación empresarial
- Actualizar el proceso de Evaluación de Desempeño y Mejora

3.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Todas las organizaciones trabajan por ser en un buen lugar para trabajar en el mercado, siendo el clima laboral uno de los principales factores para alcanzar esta premisa. El clima laboral debe estar enfocado en un proceso constante de actualización, de transformación y de aprovechamiento de todos sus recursos disponibles.

La Gerencia General de Agroprim Farms esta consiente del impacto de este proyecto, iniciando con el diagnostico organizacional, el proceso de medición y la propuesta de implementación y alcance de la misma en el corto plazo, en un periodo de un año se busca elevar los indicadores indirectos organizacionales, logrando un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la empresa, que se busca se vea reflejado en el ambiente laboral y la generación de la capacidad de la creación de valor.

3.2.3 FACTORES DE LA PROPUESTA

A través de la validación de modelos internacionales de clima laboral, se ha identificado tres pilares fundamentales de evaluación: confianza, camaradería y orgullo. A partir de estos se desprenden los siguientes factores a evaluar:

- Filosofía Empresarial
- Estructura Organizacional
- Recompensas
- Capacitación y Desarrollo
- Relaciones Interpersonales
- Estilo de Liderazgo

3.2.4 ETAPAS DE LA PROPUESTA

A continuación se desarrolla de forma sistematizada las etapas del proceso de medición de clima laboral en la empresa Agroprim Farms:

Fase de alineamiento

Inicialmente se establecen las dimensiones, los ítems y los criterios e instrucciones del proceso. Se involucra a la Gerencia 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
- Construcción del instrumento de medición

A partir del diagnóstico de situación actual se han identificado las siguientes deficiencias en el clima laboral:

- Los recursos dentro de la organización que no están bien distribuidos
- Las condiciones de trabajo no están en continua mejora
- La renovación y modernización de los equipos de trabajo se ha vuelto una necesidad
- Desconocimiento de los programas de capacitación e incentivos no remunerados que tiene Agroprim Farms
- Falta de reconocimientos por la consecución de metas y objetivos
- Implementación de mejora salarial de acuerdo a exigencias del mercado

Fase de sensibilización

A través de una campaña de comunicación interna se establecen los lineamientos y el mensaje para los colaboradores a través de mailing, anuncios y carteleras, el objetivo es transmitir la ejecución de este proceso de cambio organizacional, la transformación a nuevas prácticas empresariales y la importancia de la percepción del colaborador.

Bajo la premisa de que la comunicación interna constituye un medio de cohesión interna, se establecen los siguientes objetivos de la campaña:

- Explicar con claridad y transparencia el “por qué” y “para qué” de la encuesta de clima laboral
- Sensibilizar a la empresa 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
- Transmitir la garantía de confidencialidad y anonimato que ofrece el proceso
- Comunicar los resultados

Fase de medición

En esta fase se establecen los siguientes objetivos:

- Convocatoria a los colaboradores
- Sensibilización previa a la aplicación de la encuesta de clima laboral
- Metodología de medición
- Confidencialidad de la información

Por las propiedades de esta investigación se considera que la investigación será exploratoria. Las fuentes de información para esta investigación serán dos:

Fuente de datos primarios: esta información es la que se recolectó con el fin de apoyar y sustentar esta investigación. Los instrumentos utilizados son:

- Observación
- Entrevistas a personal (áreas administrativa y operativa)

Fuente de datos secundarios: se incluye toda información disponible que no haya sido recolectada con el fin de ser presentada en esta investigación, sino

que fue recolectada con anterioridad siendo utilizada y presentada en documentos anteriores.

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

Instrumento de medición: el cuestionario está compuesto de 33 preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se espera la reacción de los empleados. Se presenta cada afirmación y cada encuestado deberá elegir una respuesta de los cinco puntos de la escala tipo Likert.

Al tratarse de preguntas cerradas las opciones de respuesta fueron:

No / Nunca

Casi Nunca

Casi Siempre

Si / Siempre

El cuestionario de medición de clima laboral para Agroprim Farms está estructurado con las siguientes preguntas de acuerdo a las variables determinadas:

Filosofía Empresarial:

- ¿Conoce la misión de la empresa?
- ¿Conoce el giro de negocio de la empresa?
- ¿Conoce los valores de la empresa?
- ¿Conoce la historia de la empresa?
- ¿Conoce los objetivos de la empresa?
- ¿Considera adecuada la planeación del trabajo de acuerdo al giro de la empresa?

Estructura Organizacional:

- ¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?
- ¿Realiza el trabajo que le corresponde a alguien más?
- ¿Conoce el puesto que ocupa en la empresa?
- ¿Conoce quiénes son las personas que tienen autoridad sobre sus labores dentro de la empresa?
- ¿Conoce el procedimiento para solicitar información sobre permisos, ausencias, certificados, etc.?

Recompensas:

- ¿Tiene la oportunidad de obtener un mejor salario?
- ¿Se reconoce su esfuerzo al realizar su trabajo?
- ¿Se siente a gusto al formar parte de la empresa?
- ¿Le agrada el trabajo que desempeña?
- ¿El sueldo que percibe es el motivo por el cual continúa trabajando en esta empresa?
- ¿Considera que se dan las condiciones para una buena convivencia entre compañeros de trabajo dentro de la empresa?
- ¿Considera justo el trato que recibe por parte de sus superiores?

Capacitación y Desarrollo:

- ¿Considera que los conocimientos adquiridos dentro de la empresa son lo suficientemente buenos para desempeñar su trabajo de manera adecuada?
- ¿Considera conveniente el programa de capacitación generado por la empresa para el desarrollo de sus labores?
- ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Relaciones Interpersonales:

- ¿Considera adecuada la forma en que sus superiores solucionan los conflictos entre empleados?
- ¿Considera equitativo el trato que recibe de sus superiores en relación al resto de sus compañeros de trabajo?
- ¿Cuándo se presenta un conflicto entre cliente y empleado se comunica la acción correctiva al empleado en caso de existirla?
- ¿Considera adecuada la relación laboral con sus superiores?
- ¿Considera que sus superiores son comprensivos cuando se presenta un error de trabajo?
- ¿Considera que sus superiores ayudan a resolver diferencias que se presentan entre compañeros?

Liderazgo:

- ¿Existe apoyo de sus superiores para realizar un buen trabajo?
- ¿Realiza las tareas encomendadas de manera adecuada aún en la ausencia de sus superiores?
- ¿Considera que se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias por parte de sus superiores?
- ¿Concluye sus tareas en el plazo establecido?
- ¿Pone en práctica los valores organizacionales al realizar sus tareas diarias?
- ¿La percepción de su superiores es de confianza?

Selección de la muestra: para efectos del estudio se realizó un censo a todo el personal de Agroprim Farms, esto con el fin de medir las variables planteadas de clima laboral.

Recolección de datos: se realizó un cuestionario de preguntas, la otra técnica utilizada en este estudio fue la observación no participante, basada en reuniones con grupos de trabajadores por Área donde cumplirán un rol de observados y complementarán los datos obtenidos.

Estas reuniones fueron organizadas con el apoyo del Área de Talento Humano, participaron representantes de las Áreas Administrativa y de Apoyo, se incluyeron dos representantes del Área Operativa, los colaboradores asignados tienen más de tres años en la empresa y han mostrado ser un referente en su trabajo con el cumplimiento de sus indicadores de producción.

Para el análisis de datos se utilizó el método cuantitativo para la recolección de datos, el instrumento seleccionado fue un cuestionario estructurado mixto, con 33 preguntas y totalmente anónimo, se espera que las respuestas sean en base a su experiencia o punto de vista.

La aplicación de esta encuesta fue en el mes de febrero del 2014, con una duración de 20 minutos por empleado.

La tabulación de la información será en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel para realizar el análisis por pregunta.

Análisis de los datos: se utilizará el método de análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva se presentará las variables en una distribución de frecuencias de manera gráfica.

Fase de análisis y entrega de los resultados

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procederá a la revisión y codificación de las mismas para organizar y facilitar el proceso de tabulación.

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

El reporte de esta investigación será escrito y contendrá una portada, índice, introducción, marco teórico, historia de la empresa, metodología, análisis de los resultados y recomendaciones. Para la presentación a la Gerencia de Agroprim Farms se entregará el reporte del estudio formal y se utilizará como apoyo diapositivas.

3.2.5 MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.

Para la difusión del Modelo de Coaching Empresarial se busca ofrecer una visión clara, a continuación se muestra el esquema dentro del cual se representan cada una de las etapas del modelo, así también como la descripción de cada uno. Cada ítem se desarrollará de acuerdo a la propuesta y al finalizar se espera obtener el resultado esperado. Al finalizar el modelo se realizará la retroalimentación, la cual permitirá que exista un control del modelo y que a través del mismo se tome las medidas de corrección en base a esta información.

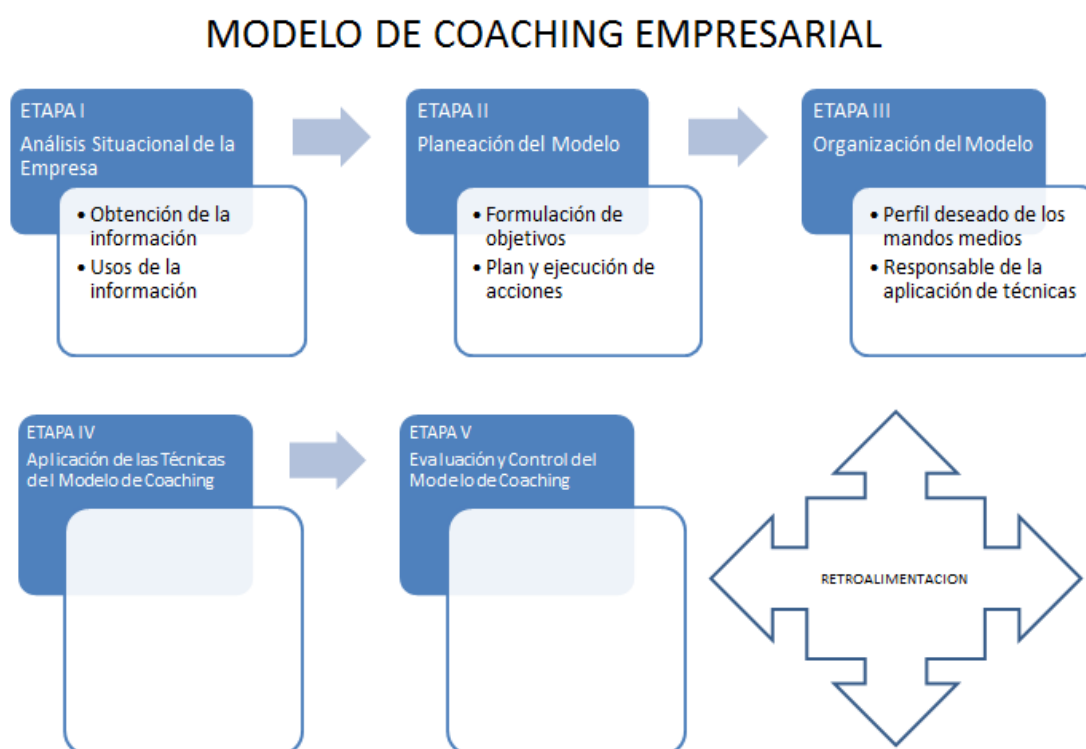


Figura 8 Modelo de Coaching Empresarial para Agroprim Farms Cía. Ltda.

3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE COACHING EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.

A través de este trabajo se propone a la Gerencia de Agroprim Farms la implementación activa de planes de mejoramiento a través de un modelo de Coaching Empresarial, esta herramienta permite mostrar cambios desde adentro de la organización, con un cambio cultural que se verá reflejado en el funcionamiento de la misma.

A continuación se desarrollan las fases de la Implementación del plan de mejora a través de un modelo de Coaching.

Objetivo General

Transmitir a Agroprim Farms herramientas modernas, aplicadas al mejoramiento de su clima laboral. A través de la implementación de un modelo de Coaching Empresarial, donde se obtendrá 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.

Objetivos Específicos

- Implementar un plan de capacitación anual por Departamentos
- Ejecutar programas de motivación institucional a través de campañas de comunicación interna
- Desarrollar un programa eficiente de comunicación empresarial
- Actualizar el proceso de Evaluación de Desempeño y Mejora

3.4 DESARROLLO DEL MODELO DE COACHING EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.

Para el desarrollo del modelo de Coaching Empresarial se diseñaron cinco etapas, las cuales muestran una serie de elementos que al aplicarlos de forma ordenada como se presentan conllevará a la preparación de la compañía para establecer líneas de actuación que mejoren el desempeño.

Las cuatro primeras etapas del modelo de Coaching Empresarial tratan sobre las acciones que la empresa debe realizar para implementar y desarrollarán en la propuesta. La última etapa es la ejecución de acciones correctivas para lograr mejorar algunos detalles.

3.4.1 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El modelo de Coaching Empresarial tiene como objetivo permitir que los colaboradores de Agroprim Farms incrementen o maximicen el desempeño en sus actividades laborales diarias.

Se pretende que la Gerencia y Jefes Departamentales muestren nuevas posturas de liderazgo beneficiando así el desarrollo de los empleados. En ocasiones no es suficiente un buen nivel de comunicación entre Jefaturas y subordinados o viceversa, es importante que los colaboradores se encuentren motivados, no realizar por compromiso sus funciones, con este modelo se pretende cambiar lo habitual e impulsar practicar nuevas técnicas de liderazgo, incentivando una mejor relación laboral.

El modelo busca facilitar el trabajo de la Gerencia, Jefes Departamentales y Supervisores 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 con la empresa.

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 empleados, cualquiera que sea su nivel. Siendo los colaboradores los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

3.4.2 PLANEACION DEL MODELO

La Gerencia de Agroprim Farms determinó ejecutar un cambio organizacional a partir de la obtención de los resultados de los Indicadores Indirectos del año 2013, evidenciando altos índices de rotación, ausentismo, accidentes laborales, entre los principales. A través de reuniones de Staff se propuso evaluar el impacto de estos resultados versus indicadores de rentabilidad o productividad, determinando que al no lograr una estabilidad permanente del talento humano se afecta lograr una tendencia de trabajo. Con este informe se define la intervención a través de un modelo de Coaching Empresarial donde se busca lograr mejorar estos resultados al encontrarse en una etapa inicial de desarrollo organizacional.

En el Diseño de la Propuesta de Mejora, se definen los objetivos, en resumen se busca, a través de la implementación de un modelo de Coaching Empresarial, obtener 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.

En búsqueda del cumplimiento de estos objetivos, se evalúan los indicadores y se determinan los ámbitos de mejora dentro de la organización, los mismos que se desarrollaran en la etapa de implementación de la propuesta de cambio y se evaluarán en cada fase.

Tabla 10 Clasificación de Ambitos de Mejora de Agroprim Farms Cía. Ltda.

INDICADOR INDIRECTO	OBJETIVO	ÁMBITO DE MEJORA
Quejas, Productividad Accidentes Laborables, Rotación	Implementar un plan de capacitación anual por Departamentos	Capacitación y Desarrollo
Quejas, Conflictividad, Productividad, Falta de participación y compromiso, Ausentismo	Ejecutar programas de motivación institucional a través de campañas de comunicación interna	Relaciones Interpersonales
Quejas, Relaciones Laborales, Accidentes Laborales, Ausentismo, Falta de participación y compromiso	Desarrollar un programa eficiente de comunicación empresarial	Filosofía Empresarial
		Estructura Organizacional
Evaluación de Desempeño, Rotación, Conflictividad, Falta de participación y compromiso	Actualizar el proceso de Evaluación de Desempeño y Mejora	Recompensas Estilo de Liderazgo

Elaborado por: Autora

3.4.3 ORGANIZACION DEL MODELO

La finalidad de la elaboración de un modelo de Coaching Empresarial es proporcionar un modelo sobre las diversas etapas del proceso de entrenamiento para que la empresa de Agroprim Farms pueda adoptarlo como una técnica destinada al desarrollo del liderazgo tanto de las empresas como de los colaboradores.

En esta etapa se determina conveniente trabajar con dos tipos de Coach: interno y externo.

- Coach Externo: las ventajas de trabajar con un coach externo supera las desventajas, no obstante existe un creciente consenso, para este caso se busca contribuir en el crecimiento del liderazgo y del desarrollo, la aplicación del programa para que otros se conviertan en coach dando lugar al coaching interno y facilitando que el proceso avance a toda la organización.
- Coach Interno: este vende el programa a la Gerencia de la empresa, para que se mejore la capacidad de sus subordinados.
El coach interno cuenta con la evidente ventaja que conoce bien la organización; pero quienes deciden cual tipo de coaching utilizar es la Gerencia. Es este caso se sugiere la búsqueda del establecimiento del coaching interno, los cuales deben ser seleccionados entre aquellos colaboradores sobresalientes y ejemplares que se convierten en los conductores y transmisores de la productividad, motivación y lealtad de la empresa.

El Análisis FODA se desarrolló con el objetivo de obtener un mayor reforzamiento en la investigación y poder realizar las siguientes etapas.

Este análisis se desarrolla por la coyuntura de este proyecto, con el objetivo de conocer la situación en la que se encuentra la empresa en este momento determinado.

Con el Análisis FODA se establecen los factores más destacados de atención a partir del diagnóstico inicial, siendo los de mayor impacto: capacitación y desarrollo, relaciones interpersonales y liderazgo.

En la etapa de la propuesta se plantean los objetivos, estrategias y políticas que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación de un modelo de Coaching Empresarial, este modelo permitirá lograr un desempeño eficiente en los colaboradores de Agroprim Farms.

Tabla 11 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los empleados conocen y se sienten identificados con la filosofía de la empresa	Falta de capacitación a nivel de mandos medios
Los empleados consideran que se ejerce un liderazgo democrático	Deficiencia de técnicas de liderazgo actualizado e innovador
Los ejecutivos de la empresa tienen conocimiento del Coaching Empresarial en forma general	Carencia de métodos adecuados para la medición de resultados laborales
Las jefaturas muestran interés en implementar nuevas técnicas, actualizadas de liderazgo	Falta de reuniones orientadas para fortalecer la eficiencia de los empleados
Se utilizan incentivos motivacionales	Falta de herramientas para medición de eficiencia
Se proporcionan herramientas necesarias para desarrollar las actividades de trabajo	Falta de aplicación de técnicas de Coaching Empresarial
El ambiente de trabajo es agradable	
Se ayuda a los empleados a desarrollar nuevas habilidades	

Elaborado por: Autora


OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas estratégicas comerciales desarrolladas con productores nacionales	Técnicas de liderazgo no actualizadas
Expansión de cartera de productos	Técnicas modernas de producción ante la globalización del mercado
Utilización de técnicas adecuadas de producción	Modelo de Coaching Empresarial que permita lograr un desempeño eficiente en los empleados
Facilidad para el acercamiento entre jefes y subordinados	Alta rotación de personal
Buen ambiente laboral, muestras de un ambiente de formación, apoyo y responsabilidad	Competencia
Aprovechamiento de mano de obra directa e indirecta	Productos más innovadores
Acceso a tecnologías avanzadas de producción	
Mejoramiento continuo de instalaciones	

Elaborado por: Autora

3.4.4 APLICACIÓN DE LAS TECNICAS DEL MODELO DE COACHING

En este punto se elabora la programación de las actividades del grupo de trabajo. La definición de las fechas para la reunión del equipo será por consenso.

AGENDA DE TRABAJO	
Responsable:	_____
Fecha de inicio:	_____
Fecha de finalización:	_____
Nombres de los participantes:	1. _____ 2. _____ 3. _____



Exporting Quality to
Markets World Wide

PASOS	N. de horas	Mes 1			Mes 2				
		1	2	3	4	1	2	3	4
Sesión de lluvia de ideas									
Dirección y análisis de problemas									
Ordenamiento de problemas									
Evaluación de problemas									
Selección de problemas									
Análisis comparativo de FODA									
Alternativas estratégicas									
Evaluación permanente									

Figura 9 Agenda de Trabajo por Área de Agroprim Farms Cía. Ltda.

De acuerdo a la sesión de trabajo realizada con los Jefes Departamentales de Agroprim Farms se define trabajar bajo los siguientes lineamientos:

- Agrupar las propuestas y opiniones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo
- Recibir todas las propuestas y opiniones que aporten los miembros del equipo de trabajo sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización
- Enumerar en un pizarrón todas las ideas para posteriormente discutir sobre cada una

Como conclusión de la sesión de trabajo se definen las metas que se registrará en esta implementación.

Para la definición de las metas de la implementación de la propuesta se han utilizado los cuatro roles del coaching centrado en el desempeño:

- Disminución del índice de rotación en un 10% en el año 2014
- Incremento del índice de productividad en un 5% en el año 2014
- Disminución del índice de ausentismo en un 5% en el año 2014

3.4.5 EVALUACION Y CONTROL DEL MODELO DE COACHING

Estrategia “Disminución del índice de rotación en un 10% en el año 2014”

Con esta estrategia se pretende que los colaboradores estén motivados, para poder adaptarse a los cambios en sus funciones laborales tomando en cuenta que los incentivos en la motivación son una fuerza propulsora que se utilizará como medio para lograr el éxito en el Coaching Empresarial. Para fortalecer esta estrategia se impartirá charlas mensuales a los colaboradores con una duración de dos horas como parte de la implementación de este modelo.

Estrategia “Incremento del índice de productividad en un 5% en el año 2014”

Con esta estrategia se pretende que la Gerencia, Jefes Departamentales y Supervisores desarrollen y pongan en práctica mediante el ejemplo propio el Coaching Empresarial, permitiéndoles a los colaboradores identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio para cumplir eficientemente con el trabajo asignado lo que permitirá un incremento en el índice de productividad.

Estrategia “Disminución del índice de ausentismo en un 5% en el año 2014”

Con esta estrategia se pretende que los colaboradores comprendan los parámetros del Coaching Empresarial, donde a través de entrenamiento, resolución de problemas, ajustar y mantener el desempeño se pueden adoptar buenas prácticas de trabajo.

Tiene como función principal motivar a los colaboradores de Agroprim Farms, para alcanzar un cambio de actitud, intereses y acciones en el ámbito laboral; la motivación es la fuerza que mueve a realizar actividades. Cuando un colaborador se encuentra motivado tiene la voluntad de hacer bien las cosas y además existe la capacidad de perseverar en el esfuerzo y alcanzar el objetivo planteado.

La motivación en esta estrategia implicará brindar a los colaboradores algunas alternativas para lograr que el Coaching Empresarial sea un éxito y conseguir que todos los colaboradores se vuelvan eficientes en el desempeño.

El objetivo principal es el de lograr capacitar a los colaboradores de Agroprim Farms teniendo como función principal instruir a la Gerencia, Jefes Departamentales y Supervisores sobre el Coaching Empresarial recalcando los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Considerando que con la aplicación del modelo de Coaching Empresarial se logrará un desempeño eficiente en los colaboradores. Proporcionando objetivos y metas tanto de los empleados como de la organización, el enfoque que se busca es hacer del colaborador el mejor ser humano, para desarrollarse eficientemente en el campo laboral.

Se pretende que exista integración plena al modelo de Coaching Empresarial para que los colaboradores desempeñen sus funciones eficientemente, altamente motivados y comprometidos con la empresa. Considerando que la Gerencia, Jefes Departamentales y Supervisores desarrollen y pongan en práctica mediante ejemplo propio, el Coaching Empresarial permite a los colaboradores integrarse en el ambiente de trabajo con mucha facilidad creando relaciones en armonía considerando la implementación de este tipo de modelo como un beneficio no remunerativo importante.

El responsable directo de evaluar e implementar el modelo de Coaching Empresarial será la autora; este tendrá la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario valiéndose de la información

recopilada en los controles y en las evaluaciones dentro de los primeros seis meses.

Para realizar el seguimiento de la evaluación e implementación se deberán considerar los siguientes factores:

- Verificación del desarrollo de las etapas de acuerdo al planteamiento
- Verificación del cumplimiento de las estrategias y políticas de la implementación del modelo mediante el consultor evaluador
- Evaluar los posibles inconvenientes que se hayan desarrollado por la implementación o aplicación del modelo de Coaching Empresarial

En el desarrollo del proceso del ciclo de evaluación y seguimiento se plantean los objetivos en cada fase, se determinan a los participantes y el tiempo de duración.

La retroalimentación es la herramienta de coaching que da la oportunidad de contribuir a un mejor desempeño, la cual debe hacerse de forma constante cuando sea necesario.

Tabla 122 Metodología de la aplicación del Modelo de Coaching

ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL MODELO	RESPONSABLES	TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE COACHING	TIEMPO
Convocatoria con el coach y los posibles coachees	Coach, coachees	Diálogo y lluvia de ideas	2 horas
Capacitación, identificación y entrenamiento de los coaches internos potenciales: trabajo en equipo, resolución de problemas organizativos e individuales, planificación y evaluación	Coach externo, coaches internos potenciales	Lluvia de ideas, diálogo y trabajo en equipo	1 mes
Técnicas de comunicación, recurso humano, técnicas de liderazgo	Coach, coachees	Diálogo y acompañamiento	1 mes
Desarrollo del programa de coaching en acción	Coach, coachees	Diálogo, reuniones	4 meses
Primera fase: establecimiento de la relación del coaching	Coach, coachees	Reuniones, observación directa	1 mes
Segunda fase: planificación de la acción	Coach, coachees	Reuniones, lluvia de ideas	1 mes
Tercera fase: ciclo del coaching	Coach, coachees	Reuniones	1 mes
Cuarta fase: evaluación y seguimiento	Coach, coachees	Reuniones, observación directa, autocontrol	1 mes

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Esta investigación es transversal de tipo correlacional, puesto que las herramientas utilizadas dan a conocer la percepción de los empleados de Agroprim Farms, esta información se administrará en un solo momento y es un estudio de tipo correlacional debido a que se pretende identificar las diferencias que existen entre las variables que comprenden el clima laboral, como filosofía empresarial, estructura organizacional, recompensas, capacitación y desarrollo, relaciones interpersonales, liderazgo y aquellas variables inherentes a los colaboradores como: edad, sexo, antigüedad, nivel de estudio, área y el departamento de la organización a la que pertenecen.

4.1 RESULTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROPRIM FARMS Cía. Ltda.

4.1.1 PARTICIPANTES

En esta investigación participaron 152 empleados de la empresa Agroprim Farms, organizados en las siguientes áreas: administrativa, operativa y de apoyo. El promedio de edad se encuentra en los 28 años y su antigüedad promedio es de 4.83 años al momento de responder el cuestionario. La población está compuesta por 81 hombres y 71 mujeres, el promedio de edad del primer grupo es de 30.67 años, mientras que su antigüedad promedio ascendió a 4.67 años. El segundo grupo tuvo una edad promedio de 25.33 años y una antigüedad promedio de 5 años.

Del total de colaboradores, 43 corresponden al área administrativa (18 mujeres, 25 hombres), 72 corresponden al área operativa (32 mujeres, 40 hombres), 37 corresponden al área de apoyo (21 mujeres, 16 hombres).

Se debe indicar que la distribución por área corresponde a la siguiente, 43 trabajadores del área administrativa (5 gerencia general y coordinación, 15 tecnología, 11 contabilidad, 12 talento humano), 72 área operativa (27 cultivo, 25 post cosecha, 20 fumigación y riego), 37 área de apoyo (18 compras, 19 ventas).

Tabla 13 Demografía de Agroprim Farms Cía. Ltda.

ÁREA	Hombres			Mujeres		
	n	edad	antigüedad	n	edad	antigüedad
Administrativa	25	27	4	18	23	4
Operativa	40	33	7	32	26	7
Apoyo	16	32	3	21	27	4
GENERAL	81	30,67	4,67	71	25,33	5,00

Elaborado por: Autora

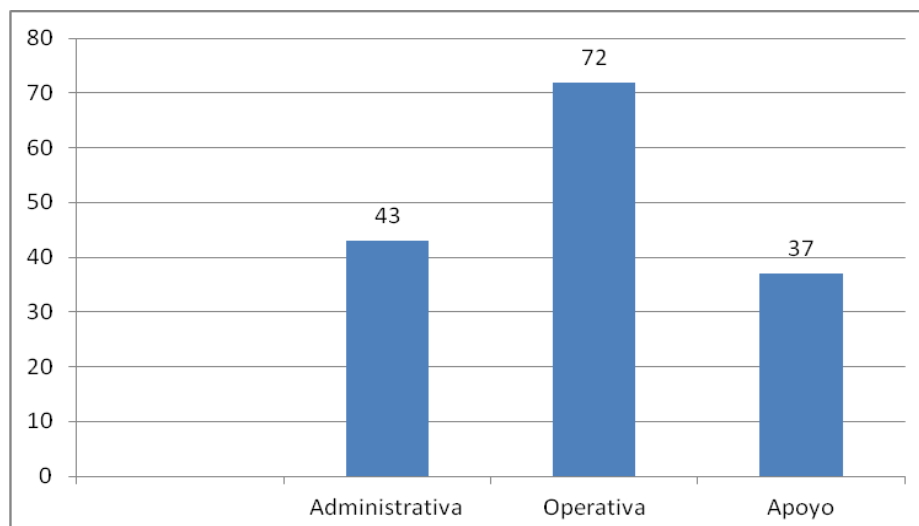


Figura 10 Distribución por Área de Agroprim Farms Cía. Ltda.

4.1.2 LUGAR DE APLICACIÓN

El estudio se realizó en la empresa Agroprim Farms Cía. Ltda. ubicada en la parroquia de Yaruqui, la aplicación de la encuesta se desarrolló en el mes de febrero de 2014.

4.1.3 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Básicamente se han utilizado tres herramientas de diagnóstico, evaluación de indicadores indirectos, focus group y cuestionario de satisfacción laboral. El cuestionario se encuentra formado de 33 ítems distribuidos en 6 dimensiones, los cuales permiten obtener información a partir de la percepción de los trabajadores. El cuestionario utiliza la escala de respuesta tipo Likert con cuatro opciones de respuesta (no / nunca, casi nunca, casi siempre, si / siempre).

El instrumento se aplicó en el mes de febrero de 2014, la administración fue individual y se realizó en las instalaciones de la empresa. Esta etapa estuvo liderada por el Gerente General de la empresa el Ing. Carlos Guerrero junto con la colaboración del Área de Talento Humano. La participación de los colaboradores fue totalmente voluntaria y se garantizó la confiabilidad de la información.

4.1.4 RESUMEN DE RESULTADOS

El diagnóstico de situación actual es un instrumento útil para conocer cómo se encuentra la empresa en relación al clima laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos en los estudios de, evaluación de indicadores indirectos, focus group y la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral se han resumido los factores más importantes a través del Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con la aplicación de esta técnica se evaluará el ámbito interno y externo.

A continuación se describe el análisis comparativo entre el Diagnóstico de Situación Inicial y la Implementación de la Propuesta. A partir de las tres herramientas de diagnóstico se desprende la siguiente información, en este proceso participaron 152 empleados de Agroprim Farms,

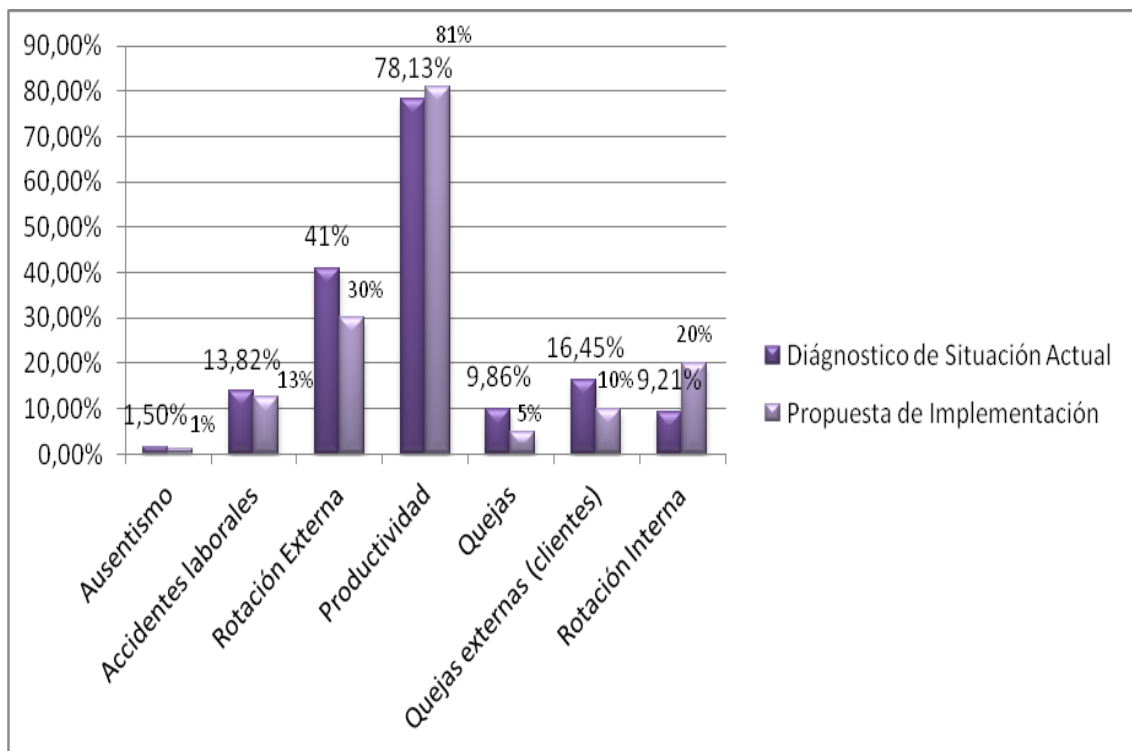
En términos generales se puede evidenciar un mejoramiento en los indicadores indirectos, los factores de mayor impacto que se han fortalecido con este proceso son: ausentismo, rotación externa e interna y productividad.

En el siguiente punto a partir de estos resultados se mostrará el dimensionamiento de la propuesta en relación a estos indicadores, los mismos que impactan directamente en la rentabilidad de la empresa. Adicional se mostrará el desarrollo de cada ámbito de mejora identificado.

Tabla 14 Análisis Comparativo Indicadores Indirectos

	Año 2013	Año 2014
Indicadores Indirectos	Diagnóstico de Situación Actual	Propuesta de Implementación
Ausentismo	1,50%	1%
Accidentes laborales	13,82%	13%
Conflictividad	-	-
Rotación Externa	41%	30%
Productividad	78,13%	81%
Quejas	9,86%	5%
Quejas externas (clientes)	16,45%	10%
Falta de participación y compromiso	-	-
Rotación Interna	9,21%	20%

Elaborado por: Autora

**Figura 11** Análisis Comparativo de Indicadores Indirectos

Elaborado por: Autora

Ausentismo

Para el análisis de esta variable dependiente se recopiló información de los años 2013 y 2014, excluyendo los casos de empleados que al final del año ya no laboraban en Agroprim Farms. Este indicador disminuyó en 0.50% en relación al año 2014, a partir de la implementación de la propuesta de mejora. A continuación se presentan los resultados encontrados:

- Ubicación: este grupo de colaboradores presenta como mayor causa de ausentismo las faltas injustificadas, siendo uno de los principales motivos, incapacidad por riesgos de trabajo e incapacidad por enfermedad
- Edad: los colaboradores que presentan con mayor frecuencia faltas injustificadas, están en el grupo joven entre los 18 a 30 años
- Antigüedad: en este indicador el grupo que presenta mayor cantidad de faltas injustificadas están entre los 2 a 5 años de trabajo, siendo la principal causa la incapacidad por riesgo de trabajo

En la propuesta de implementación a través del modelo de Coaching Empresarial el objetivo que permitió disminuir este indicador fue la capacitación como modelo integral de trabajo, se intensifica el conocimiento de los colaboradores acerca de los riesgos laborales, los colaboradores se entrenan en técnicas de trabajo que eviten incapacidades temporales o permanentes por desconocimiento de manejo de equipos de trabajo e implementación de nuevas técnicas de producción.

Sin embargo la estrategia planteada en referencia al indicador de ausentismo era lograr una disminución del 1% en el año 2014, como se puede evidenciar hay que continuar trabajando por alcanzar este resultado, con la identificación del grupo vulnerable que está incrementando este resultado y las causas de ausentismo se debe plantear a través del Coaching un acompañamiento a los colaboradores para lograr el resultado esperado.

Rotación externa e interna

El índice de rotación externa disminuyó con respecto al año 2014, en este dato se incluyen los colaboradores de Agroprim Farms y la mano de obra directa, este indicador bajo en un 11%. Entre las causas principales de desvinculación encontradas en el análisis de diagnóstico de situación actual se determinaron:

- Abandono del empleado: la empresa realiza la baja por esta causa cuando el trabajador tiene más de cuatro faltas consecutivas sin justificación
- Despido: provocada por la empresa cuando el empleado ha cometido faltas graves
- Incapacidad permanente: el empleado deja de prestar sus servicios en la empresa debido a accidentes laborales o enfermedades graves que obliguen a reposo permanente
- Rescisión de contrato: terminación anticipada de contrato por evaluación de desempeño o ajuste organizacional
- Separación voluntaria: provocada por el trabajador por motivos personales

Para la realización del análisis de esta variable, se utilizó la información de la empresa en relación a los años 2013 y 2014. Para dar una respuesta de las causas de rotación de personal, se consideraron las variables demográficas encontrando que la principal causa es la separación voluntaria y se presenta en el personal entre los 21 y 25 años con una permanencia en la empresa de entre 0 a 1 año de trabajo, el área de mayor rotación es el Área Operativa.

La estrategia planteada en relación a este indicador era disminuir en un 10% a partir de la implementación de la propuesta de mejora, se ha logrado superar este resultado con una disminución en el 11%, este resultado responde a la aplicación de Coaching a través de programas de motivación institucional, lograr empatía con los colaboradores, conocer sus necesidades personales y profesionales ha logrado un convencimiento de la gestión de la empresa.

En relación al indicador de rotación interna se ha logrado un incremento del 10,79% en el año 2014, se ha intensificado el trabajo del Área de Talento

Humano donde la aplicación del plan carrera es fundamental, sin embargo a partir del modelo de Coaching se ha actualizado la ficha de personal de cada colaborador y a partir de esta información cada Coach motiva a sus subordinados para culminar sus estudios.

Productividad

El mejoramiento del clima laboral y la ejecución de este proyecto, sin duda se ha visto reflejado en el incremento del indicador de productividad, en resumen el aplicar este trabajo persigue el fin de mejoramiento institucional a través de todos campos.

La estrategia fijada de incremento de productividad fue del 5% en el año 2014, sin embargo solo se alcanzó un incremento del 2.87%. En términos monetarios en el primer semestre del 2014 se alcanzó un nivel de ventas de \$235.620,67.

Dentro de los resultados obtenidos, se evidencia que un proyecto de este tipo verá los resultados planteados en un mayor plazo de tiempo, al tratarse de objetivos progresivos, el fidelizar a los mandos medios también es parte de un proyecto profundo de convencimiento de la importancia del talento humano.

Considerando estos argumentos se puede decir que el resultado es positivo y que da la pauta para continuar trabajando en miras de un buen desempeño laboral acompañado de cada colaborador a través de satisfacción personal y profesional.

4.2 RESULTADO DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE COACHING EN AGROPRIM FARMS CIA. LTDA.

En esta etapa del proyecto se realizará un análisis comparativo entre la situación de diagnóstico actual y la implementación del modelo de Coaching, la medición será en función de los resultados de los indicadores indirectos al inicio del proyecto.

Las estrategias planteadas que se deberán evaluar al culminar la implementación son las siguientes:

- Disminución del índice de rotación en un 10% en el año 2014
- Incremento del índice de productividad en un 5% en el año 2014
- Disminución del índice de ausentismo en un 1% en el año 2014

En esta etapa del proyecto se evaluará el cumplimiento de las estrategias planteadas a través de la aplicación del modelo de Coaching Empresarial, los Jefes Departamentales deberán evaluar el desempeño de los colaboradores para comprobar si es adecuada la aplicación del modelo, así se realizarán las correcciones oportunas y se realizará un seguimiento adecuado de acuerdo a estas estrategias.

Básicamente se realizará la evaluación siguiendo los siguientes lineamientos:

- Aplicación de Evaluación de Desempeño que corresponde al periodo enero a diciembre 2014
- Realización de reuniones mensuales para evaluar la aplicación del modelo de Coaching Empresarial a los colaboradores, verificando la Evaluación de Desempeño
- Aplicación de un control y seguimiento de adaptación a los empleados, para luego de forma trimestral medir si los colaboradores se han logrado adaptar y realizan sus funciones eficientemente
- Entrevistas periódicas con los colaboradores, elegidos aleatoriamente con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos que previamente se establecieron en las reuniones de planificación de implementación de un modelo de Coaching y los cuales fueron redactados en términos medibles y cuantificables
- Revisar análisis comparativo de las evaluaciones de desempeño anteriores de los empleados sobre como desarrollaban sus funciones antes del modelo de Coaching y después de la implementación

Con los resultados obtenidos, se desarrollarán las siguientes actividades:

- Verificación de la eficiencia por medio de las estrategias empleadas para el desarrollo del modelo
- Determinación del cumplimiento de objetivos por empleado
- Medición de cambios de clima laboral después de la implementación del modelo
- Evaluación permanente de cumplimiento de resultados esperados

Posterior al análisis situacional, se planteó el Plan General del Modelo de Coaching Empresarial para los colaboradores de Agroprim Farms. En esta etapa se plantean objetivos y estrategias que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación del modelo de Coaching, ya que utilizando este modelo pueden lograr un desempeño eficiente en los colaboradores.

Disminución del índice de rotación en un 10% en el año 2014

Objetivo: lograr un cambio de actitud en los colaboradores hacia una opción de liderazgo participativo, el cual proporcional el Coaching Empresarial.

Descripción: tiene como función principal motivar a los colaboradores de Agroprim Farms, para que exista un cambio de actitud, intereses y acciones en el ámbito laboral, principalmente busca a través de estas herramientas fidelizar a los colaboradores y así lograr una disminución del índice de rotación laboral principalmente en el Área Operativa. Considerando la motivación de los colaboradores, se entiende que existe la voluntad para realizar bien las cosas y además existe la capacidad de perseverar en el esfuerzo que la tarea conlleva durante el tiempo necesario para alcanzar el objetivo planteado.

Para el desarrollo de esta estrategia, se han propuesto los siguientes objetivos:

- Obtener resultados excelentes en las evaluaciones de desempeño que se realicen posterior a la aplicación del modelo de Coaching
- Mejorar la eficiencia después de la aplicación de las estrategias del Coaching Empresarial

Incremento del índice de productividad en un 5% en el año 2014

Objetivo: brindar la información necesaria a los colaboradores para cumplir las metas de producción anuales.

Descripción: con esta estrategia se pretende que exista una integración plena al modelo de Coaching Empresarial para que los colaboradores se desempeñen eficientemente. Para lograr incrementar el índice de productividad se requiere que los Jefes Departamentales desarrollen y pongan en práctica todos los procedimientos establecidos, el Coaching Empresarial les permitirá a los colaboradores integrarse en el ambiente de trabajo con facilidad creando estrechamente relaciones armoniosas.

Disminución del índice de ausentismo en un 1% en el año 2014

Objetivo: capacitar a los colaboradores de Agroprim Farms en las herramientas y técnicas que permitan la gestión adecuada en trabajo y así disminuir el índice de ausentismo por ausencias por riesgos laborales.

Descripción: en esta estrategia se planteó disminuir el índice de ausentismo, teniendo como actividad principal la capacitación al personal fomentando en ellos los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Considerando que con la aplicación del modelo de Coaching se logrará un desempeño eficiente, el seguimiento de estas actividades estará a cargo del Coach de cada Área. El enfoque que se busca es hacer del colaborador el mejor ser humano, precautelando sobre todos los campos su integridad y salud.

Tabla 155 Resultados de la Propuesta de los Ambitos de Mejora

INDICADOR INDIRECTO	OBJETIVO	ÁMBITO DE MEJORA	RESULTADO POR VARIABLE	PLAN DE ACCIÓN	RESULTADO
Quejas, Productividad Accidentes Laborables, Rotación	Implementar un plan de capacitación anual por Departamentos	Capacitación y Desarrollo	La percepción del colaborador sobre esta variable indica que siente que su trabajo no le da la oportunidad para su crecimiento personal, pues no percibe sus funciones como variables, desafiantes ni dignas de ser realizadas.	Levantamiento de las necesidades de capacitación por Área.	13%
Quejas, Conflictividad, Productividad, Falta de participación y compromiso, Ausentismo	Ejecutar programas de motivación institucional a través de campañas de comunicación interna	Relaciones Interpersonales	Esta variable refleja una percepción negativa del personal hacia las oportunidades que tiene para superarse en su puesto de trabajo. Se enfoca a que existen pocas posibilidades de promoción y que se obtienen por influencias.	Fomentar actividades que incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de problemas, como por ejemplo los círculos de calidad.	1%

Quejas, Relaciones Laborales, Accidentes Laborales, Ausentismo, Falta de participación y compromiso	Desarrollar un programa eficiente de comunicación empresarial	Filosofía Empresarial	El colaborador percibe que su permanencia en la empresa es temporal, al existir en su entorno frecuente entrada y salida de personal. Su grado de identificación con el grupo es negativo.	Considerando el desarrollo humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas, es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la empresa y sea el resultado de la convergencia entre las metas de crecimiento de la empresa y las metas de autorrealización de sus colaboradores.	0,13
		Estructura Organizacional	Es negativa la percepción que tiene el personal sobre la forma en que la dirección toma las decisiones. Se muestra una falta de confianza del personal hacia los altos directivos.	Establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y en su caso resolverlas si son fundadas.	81%
Evaluación de Desempeño, Rotación, Conflictividad, Falta de participación y compromiso	Actualizar el proceso de Evaluación de Desempeño y Mejora	Recompensas	Se ha encontrado que el personal presenta un grado moderadamente alto de interés por su trabajo, lo que indica que tratan de prosperar, se muestran leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.	Si bien es cierto que una de las insatisfacciones del personal es que considera que su salario no es adecuado, sabemos que esto, no será suficiente por lo que se recomienda que se le dé importancia a factores como el reconocimiento y logro por ser motivadores humanos.	30%

		Estilo de Liderazgo	<p>La percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos es mayoritariamente negativa. Lo que indica que no se ha logrado una comunicación abierta con el jefe, que falta apoyo y consideración por parte de ellos. Probablemente los canales de comunicación con los Jefes Departamentales no son los más adecuados y faltos intereses hacia la parte personal de los individuos.</p>	<p>Llevar un control estadístico de las causas de desvinculación, para lo cual se puede implantar el método de entrevistas de salida. Esto con la finalidad de investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renunciar.</p>	5%
--	--	---------------------	---	--	----

Elaborado por: Autora

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que lo componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicional los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Actualmente, es fundamental la participación de las empresas y empleadores, con el objeto de mejorar el clima laboral, propiciando la satisfacción de trabajadores, aumentando su productividad, los rendimientos y la calidad del trabajo.

Los colaboradores que lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorrealización y querer desarrollarlas en beneficio de la empresa a la cual prestan su servicio, debe estar no solo satisfechas, sino motivadas con su trabajo. La aplicación del modelo de Coaching Empresarial permite identificar factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

Para el enriquecimiento del trabajo se requiere ampliar cada vez más los niveles de responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del puesto. Estos factores motivacionales son la entrada a la autorrealización de las personas en la empresa y por lo tanto del crecimiento y mejoramiento de esta.

La evaluación de satisfacción laboral se realizó de una manera válida y confiable, utilizando los instrumentos de medición que se acoplan con técnicas y los contextos más adecuados a la realidad de la empresa, estos son, encuesta de satisfacción, focus group y evaluación de indicadores indirectos.

La encuesta se aplicó a todos los colaboradores de la empresa, las variables consideradas fueron definidas de acuerdo a la situación laboral. Sin embargo este cuestionario puede ajustarse a cualquier otro tipo de institución.

De esta investigación se concluye que los indicadores de ausentismo y rotación laboral son factores claves de un clima laboral negativo y que si se analizan pueden advertir con anticipación cambios desfavorables en la actitud del personal. El diagnóstico de clima laboral dentro de una investigación como esta es de vital importancia, refleja en diferentes dimensiones los factores que requieren de un cambio inmediato.

Este análisis diagnostica un clima laboral insatisfecho e inconforme con ciertas políticas institucionales, este clima laboral insatisfecho ocasiona entre algunas cosas la rotación laboral hacia otras empresas del sector, alcanzar equidad en la remuneración, mejorar los canales de comunicación entre jefaturas y subordinados, motivar a través de beneficios no remunerativos y gestionar campañas de desarrollo profesional consolidarían un buen equipo de trabajo donde se valore su conocimiento, se satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tengan un verdadero plan de carrera.

La pérdida de colaboradores con experiencia y conocimiento del negocio representa un alto costo para la institución, pues el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza para acceder a otras organizaciones que ofrezcan mejores oportunidades.

Para finalizar, se concluye que un cambio en el clima organizacional siempre es necesario, aplicar un modelo de Coaching Empresarial, permitirá contar con herramientas de seguimiento y evaluación de este proceso de cambio. Se requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio permanente.

5.2 RECOMENDACIONES

Mejoramiento del control estadístico de la rotación de personal, para conocer a detalle motivos y causas de la desvinculación se deberá implementar la entrevista de salida.

Planificación del proceso de selección, determinar costos de reclutamiento, selección y proceso de inducción por nuevo colaborador.

Establecer procedimientos para evaluación de quejas internas y externas y la falta de participación y compromiso, solventar los requerimientos y plantear soluciones.

Desarrollo de planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada Departamento para buscar fidelizar a los colaboradores y disminuir inconvenientes por desconocimiento de algún tema.

Diseñar programa de rotación interna para que los colaboradores conozcan en detalle de las actividades de cada Departamento y de esta manera alcanzar un proceso de inducción general.

Análisis de frecuencia de indicadores de ausentismo y rotación, para verificar oportunamente motivos y realizar correctivos.

Desarrollo de programas y actividades que involucren a los colaboradores a buscar soluciones, como por ejemplo los círculos de calidad.

Dar continuidad al proyecto, buscar el mayor beneficio de la aplicación del modelo de Coaching Empresarial.

6. BIBLIOGRAFÍA

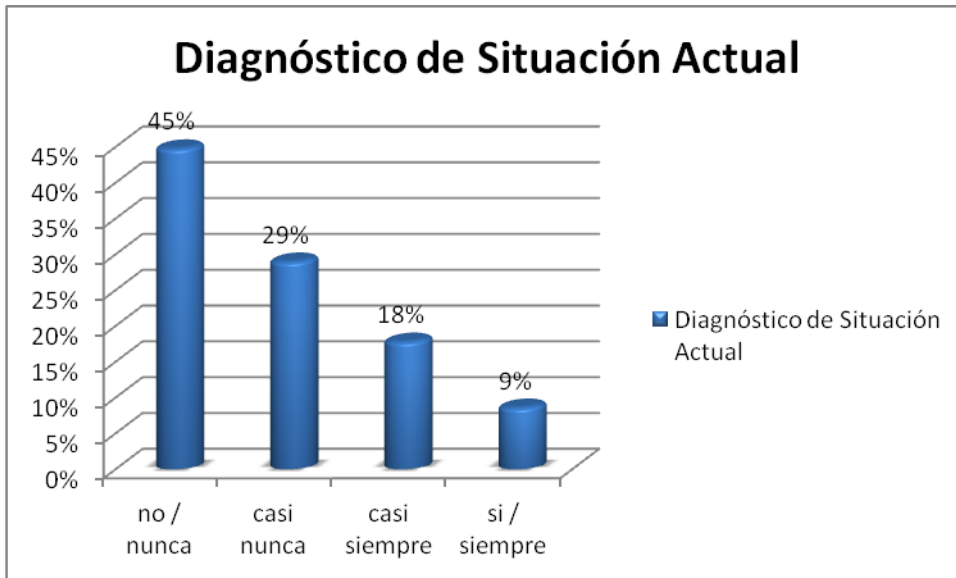
- Agro, R. E. (2013). Exportaciones de Flores se Incrementa. *Revista El Agro*.
- Amendola, J. L. (2006). *Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Berbel Giménez, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Bravo G., M., & Cárdenas S., D. (01 de Octubre de 2005). RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORIA. *RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORIA*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México: Trillas.
- Escobar Valencia, M. E. (Junio de 2009). PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA. *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES A MERCADOS MUNDIALES, PARA LA EMPRESA AGROPRIM FARMS CÍA. LTDA*. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO FUNCIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES: OCTÓGONO. (2003). *ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO FUNCIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES: OCTÓGONO*. Piura, 25 de Abril de 2003.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Howe, R., & Gaeddert, D. (s.f.). *Ponga la Calidad a Prueba*. México: Interamericana de México.

- Inversiones, D. d. (2013). Análisis Sectorial de Flores. *Análisis Sectorial de Flores*, 1.
- Leibling, M., & Prior, R. (2000). *Coaching: paso a paso*. Madrid: Gestión 2000.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Méndez Alvarez, C. (s.f.). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial.
- Moscol, R. (2000). *Manual de comunicación institucional I*. Piura: UDEP.
- Quevedo Candela, A. V. (25 de 04 de 2003). ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO FUNCIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES: OCTÓGONO. ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO FUNCIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES: OCTÓGONO. Piura, Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Revuelto, L., & Fernández, R. (2001). *Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos*. Zaragoza.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Román, J. D., & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*.
- Shein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

7. ANEXOS

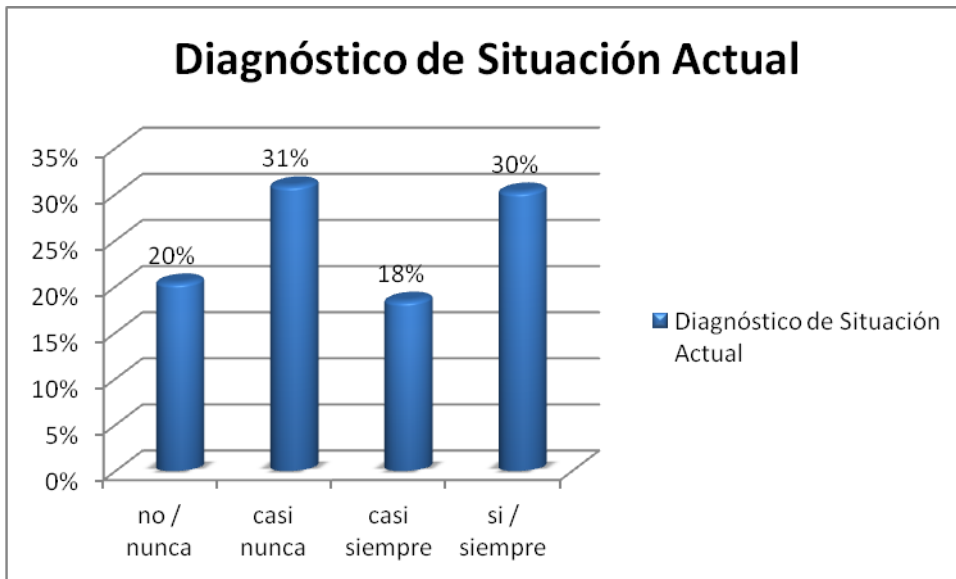
Filosofía Empresarial:

1. ¿Conoce la misión de la empresa?



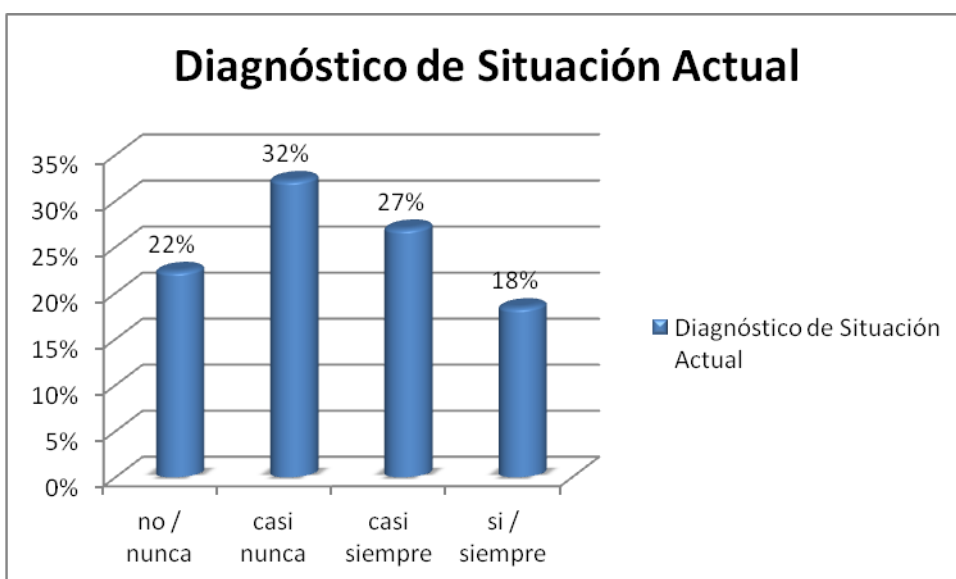
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	45%
casi nunca	29%
casi siempre	18%
si / siempre	9%
TOTAL	100%

2. ¿Conoce el giro de negocio de la empresa?



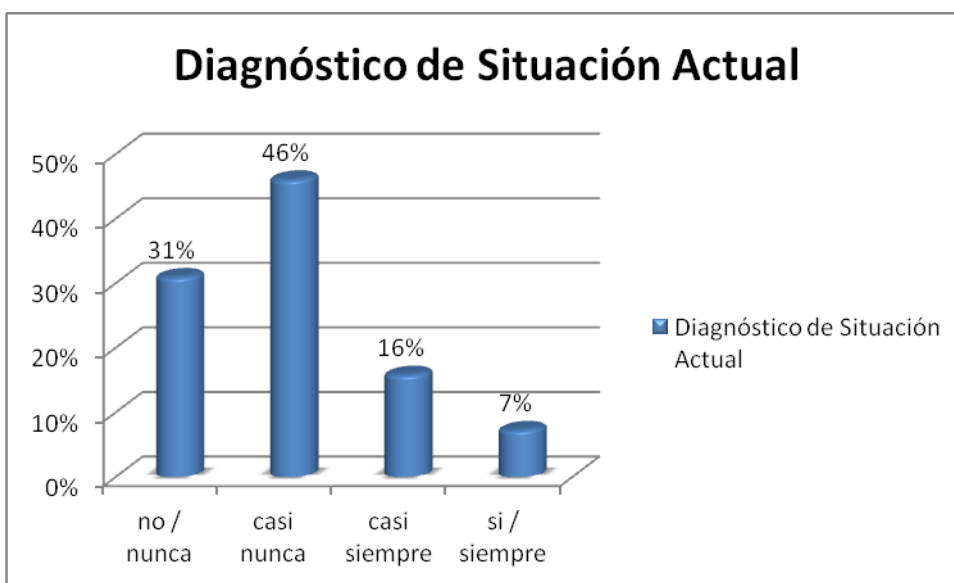
Diagnóstico de Situación Actual	
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	20%
casi nunca	31%
casi siempre	18%
si / siempre	30%
TOTAL	100%

3. ¿Conoce los valores de la empresa?



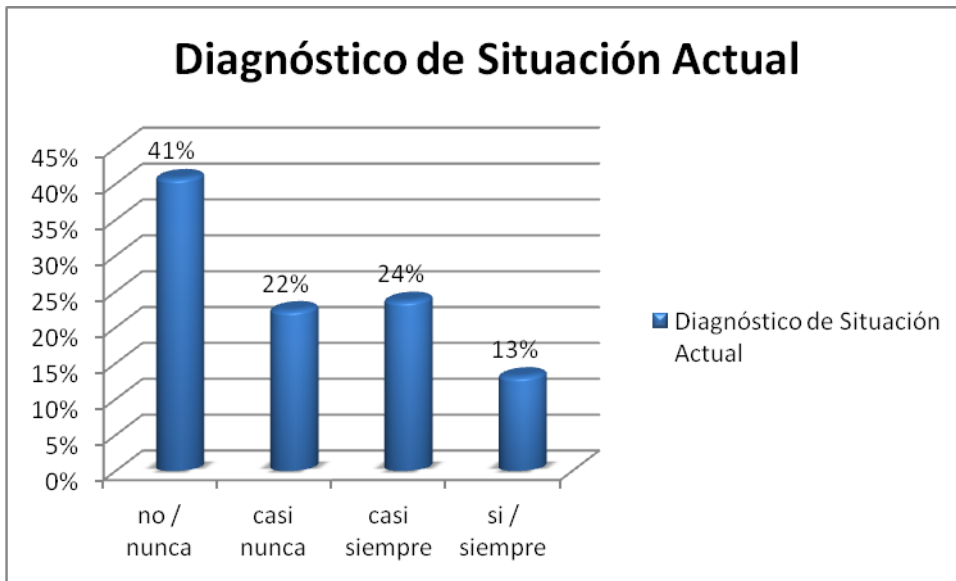
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	22%
casi nunca	32%
casi siempre	27%
si / siempre	18%
TOTAL	100%

4. ¿Conoce la historia de la empresa?



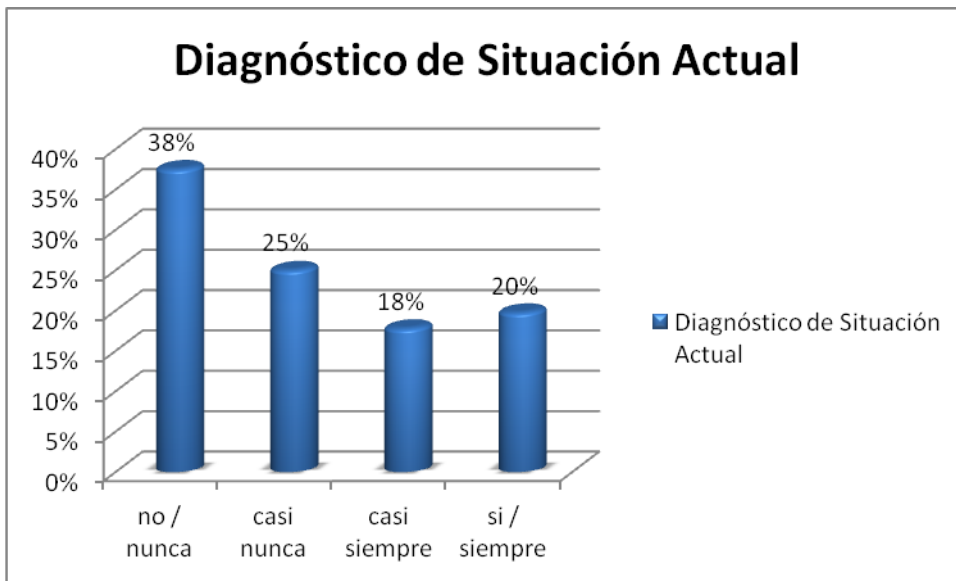
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	31%
casi nunca	46%
casi siempre	16%
si / siempre	7%
TOTAL	100%

5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	41%
casi nunca	22%
casi siempre	24%
si / siempre	13%
TOTAL	100%

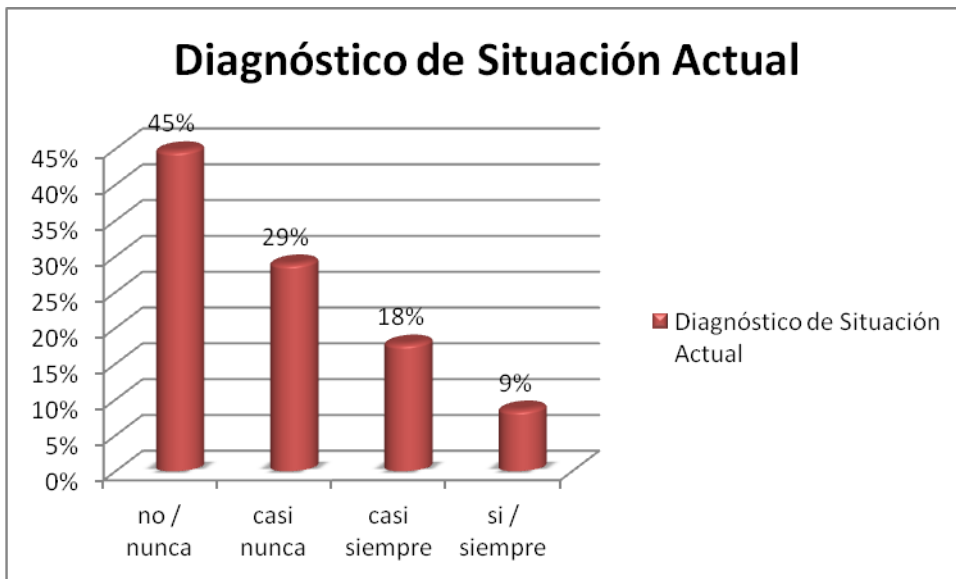
6. ¿Considera adecuada la planeación del trabajo de acuerdo al giro de la empresa?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	38%
casi nunca	25%
casi siempre	18%
si / siempre	20%
TOTAL	100%

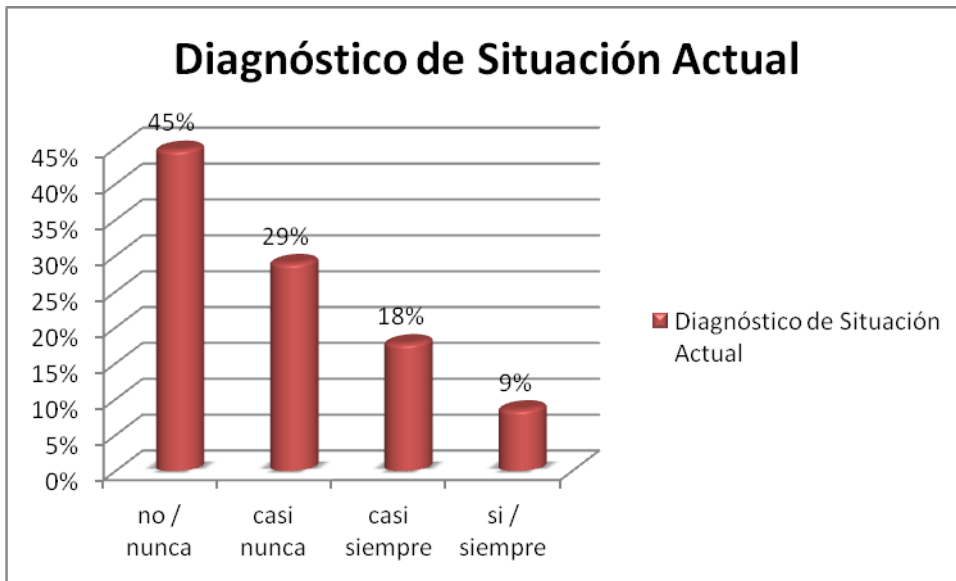
Estructura Organizacional:

7. ¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?



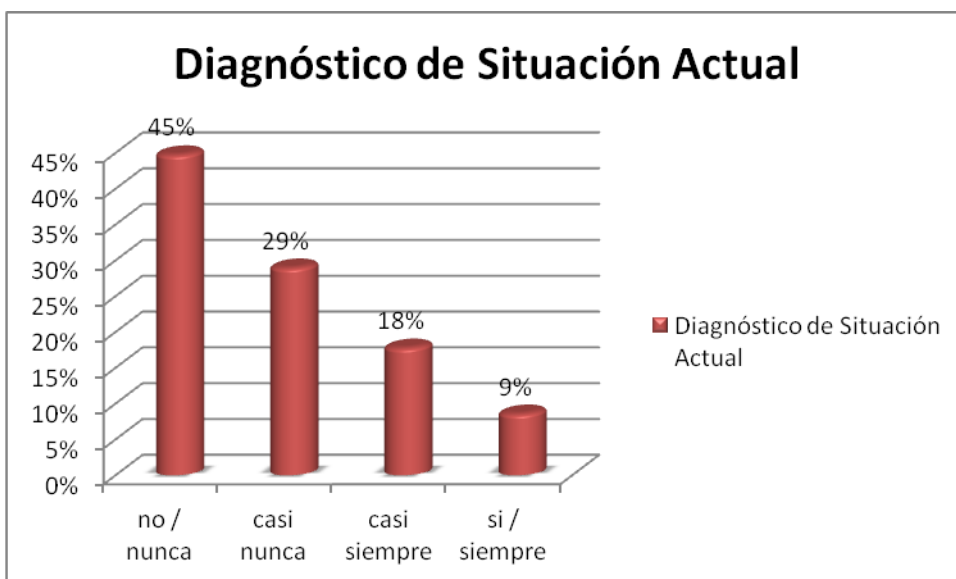
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	45%
casi nunca	29%
casi siempre	18%
si / siempre	9%
TOTAL	100%

8. ¿Realiza el trabajo que le corresponde a alguien más?



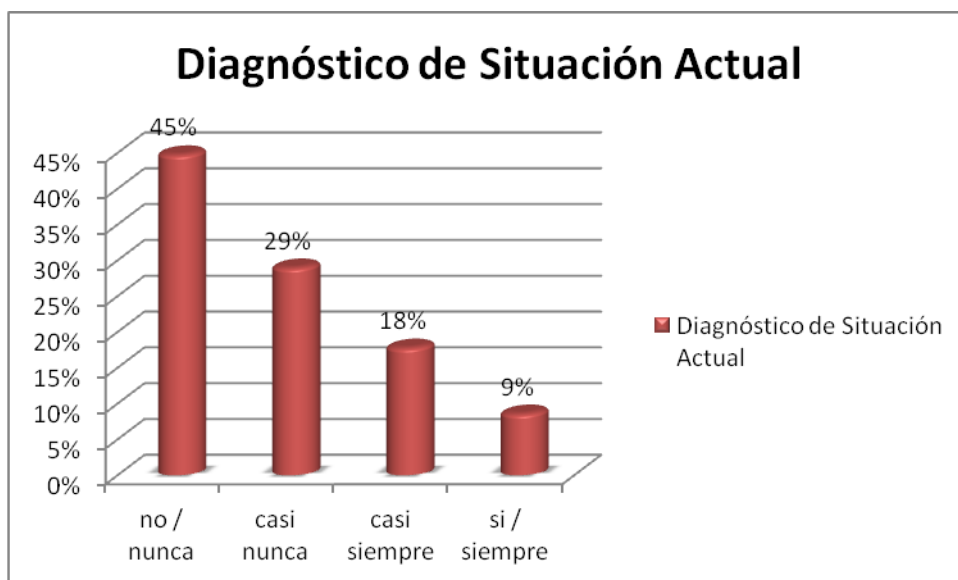
Diagnóstico de Situación Actual	
no / nunca	45%
casi nunca	29%
casi siempre	18%
si / siempre	9%
TOTAL	100%

9. ¿Conoce el puesto que ocupa en la empresa?



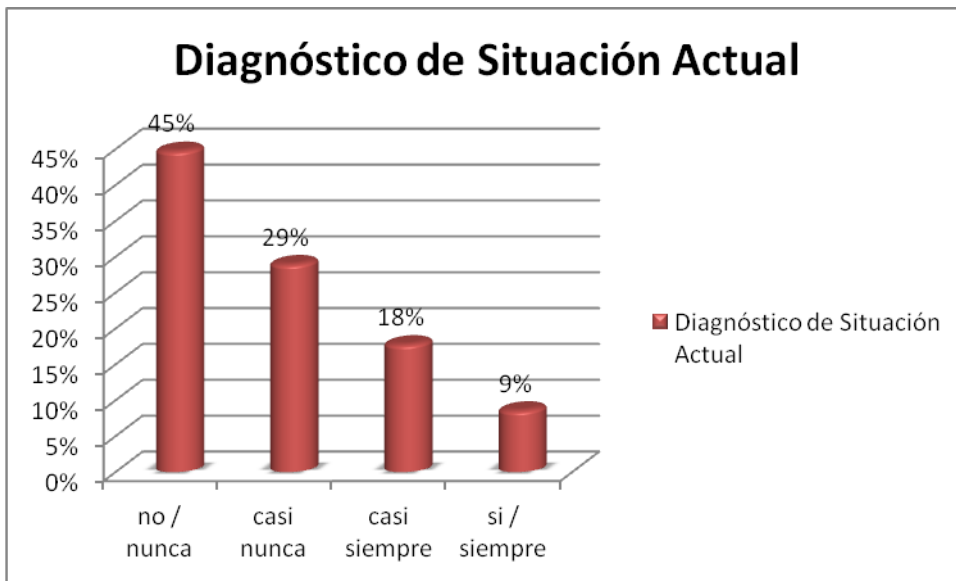
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	45%
casi nunca	29%
casi siempre	18%
si / siempre	9%
TOTAL	100%

10. ¿Conoce quiénes son las personas que tienen autoridad sobre sus labores dentro de la empresa?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	45%
casi nunca	29%
casi siempre	18%
si / siempre	9%
TOTAL	100%

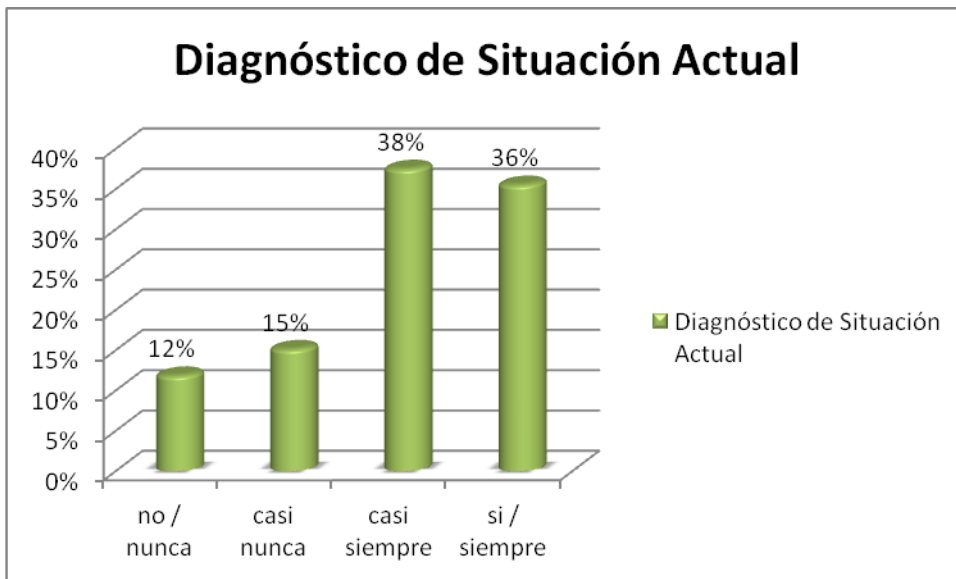
11. ¿Conoce el procedimiento para solicitar información sobre permisos, ausencias, certificados, etc.?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	45%
casi nunca	29%
casi siempre	18%
si / siempre	9%
TOTAL	100%

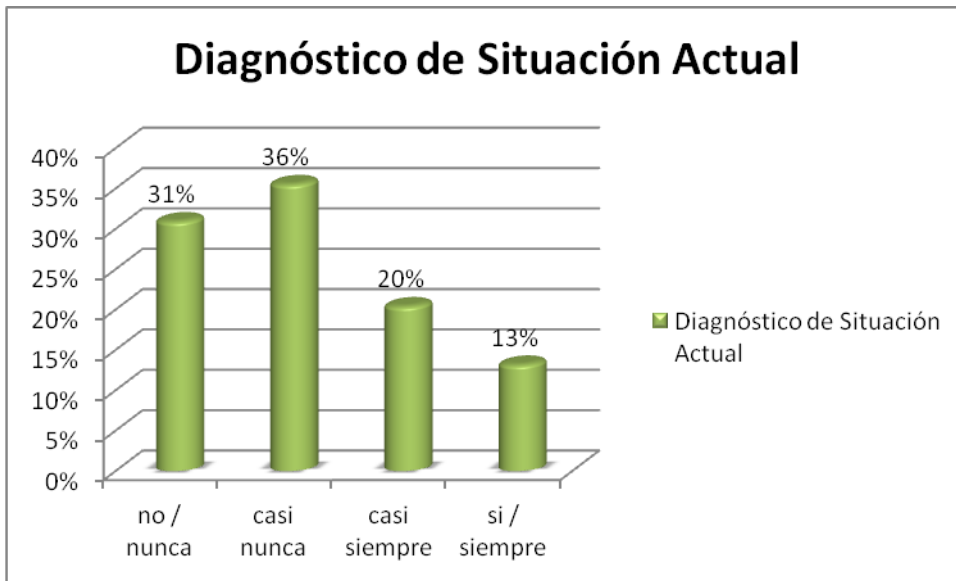
Recompensas:

12. ¿Tiene la oportunidad de obtener un mejor salario?



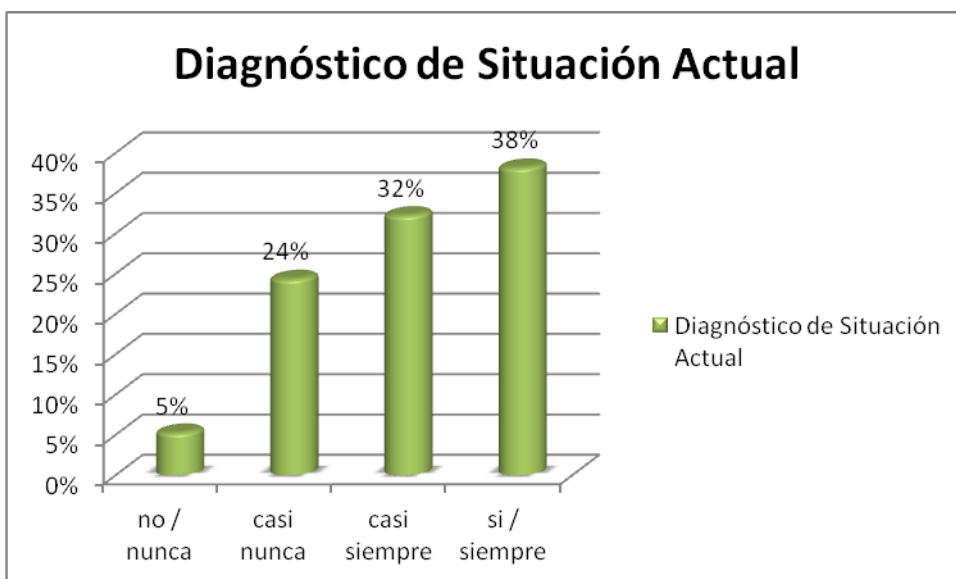
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	12%
casi nunca	15%
casi siempre	38%
si / siempre	36%
TOTAL	100%

13. ¿Se reconoce su esfuerzo al realizar su trabajo?



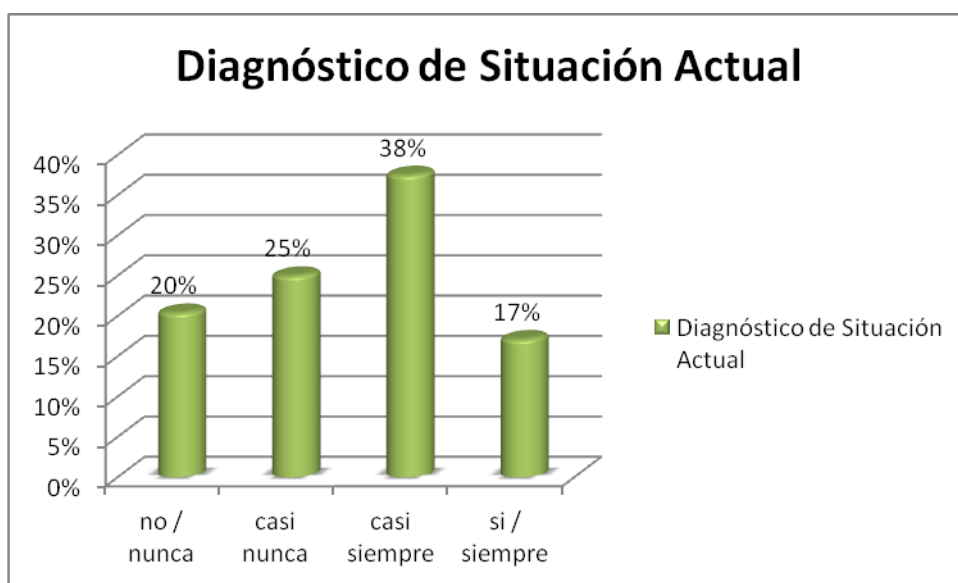
Diagnóstico de Situación Actual	
no / nunca	31%
casi nunca	36%
casi siempre	20%
si / siempre	13%
TOTAL	100%

14. ¿Se siente a gusto al formar parte de la empresa?



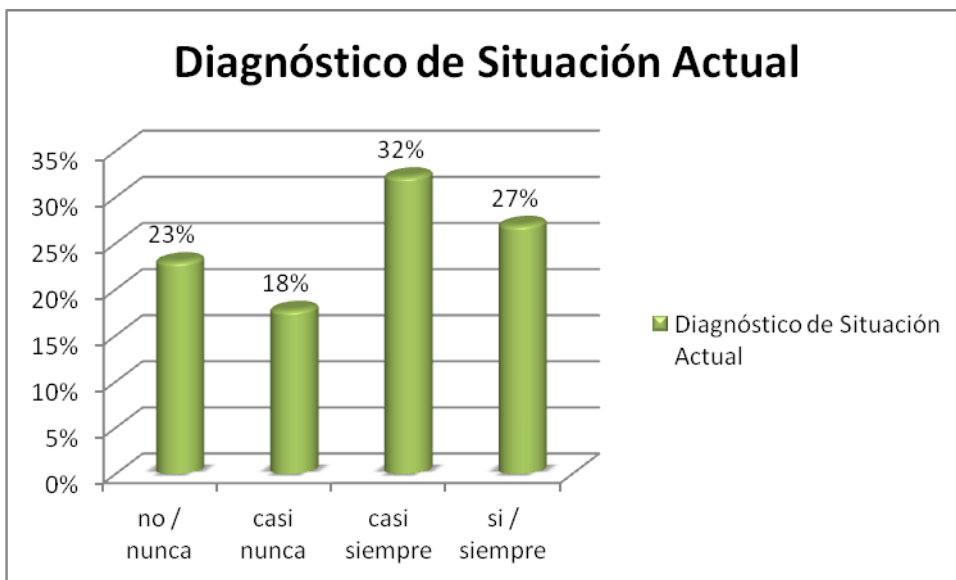
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	5%
casi nunca	24%
casi siempre	32%
si / siempre	38%
TOTAL	100%

15. ¿Le agrada el trabajo que desempeña?



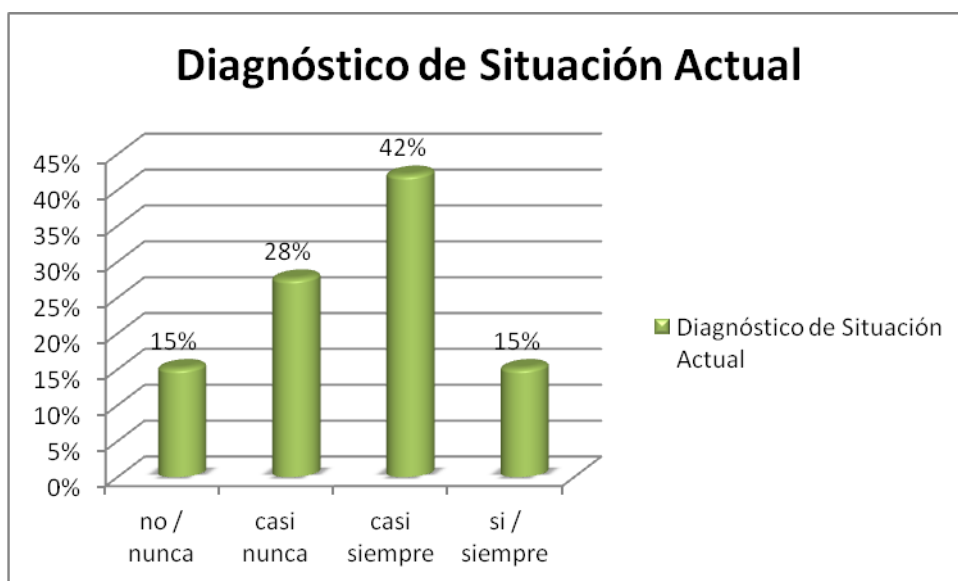
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	20%
casi nunca	25%
casi siempre	38%
si / siempre	17%
TOTAL	100%

16. ¿El sueldo que percibe es el motivo por el cual continúa trabajando en esta empresa?



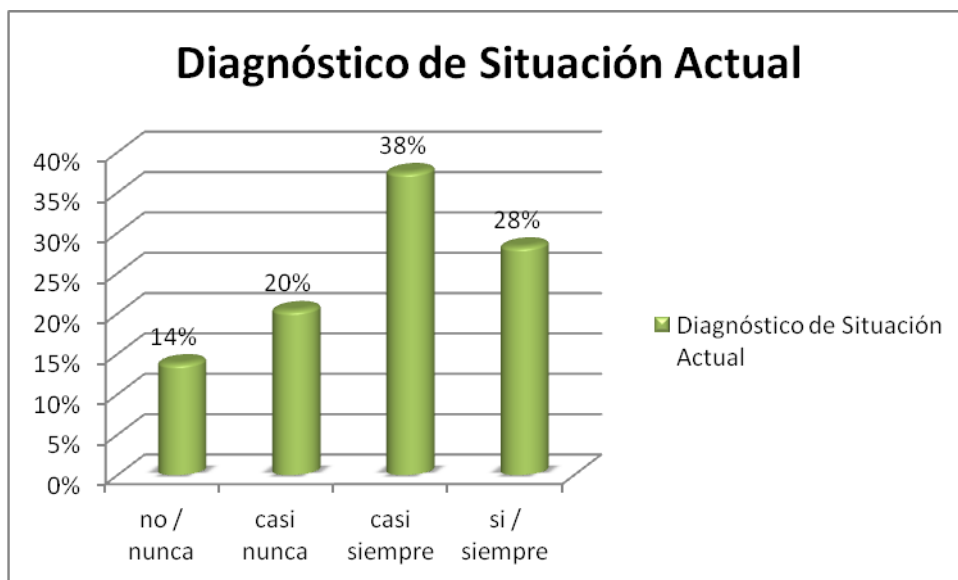
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	23%
casi nunca	18%
casi siempre	32%
si / siempre	27%
TOTAL	100%

17. ¿Considera que se dan las condiciones para una buena convivencia entre compañeros de trabajo dentro de la empresa?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	15%
casi nunca	28%
casi siempre	42%
si / siempre	15%
TOTAL	100%

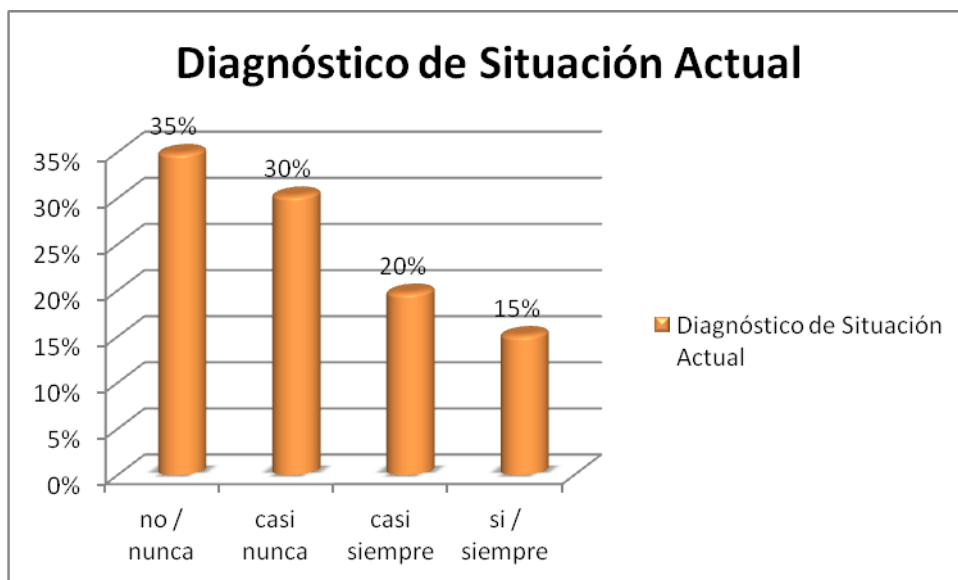
18. ¿Considera justo el trato que recibe por parte de sus superiores?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	14%
casi nunca	20%
casi siempre	38%
si / siempre	28%
TOTAL	100%

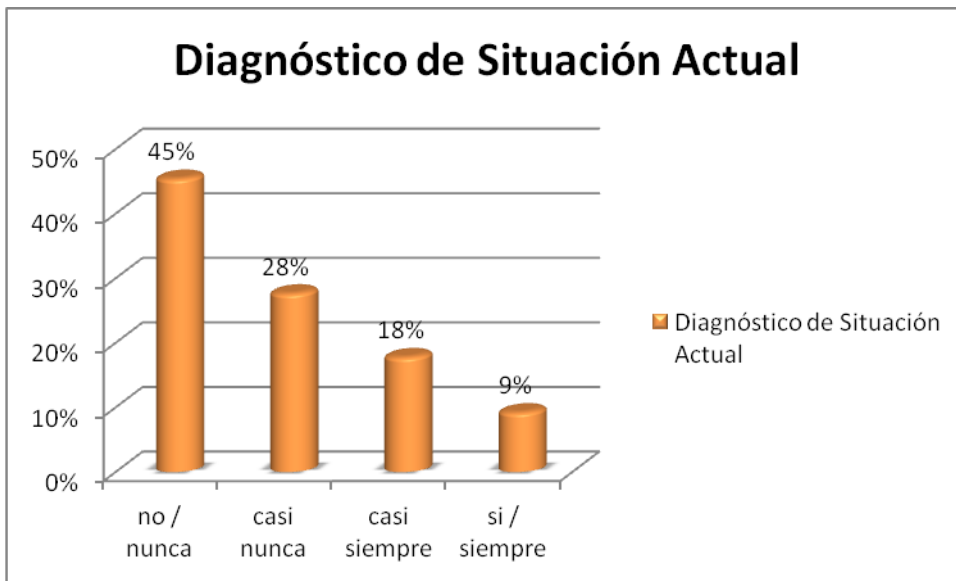
Capacitación y Desarrollo:

19. ¿Considera que los conocimientos adquiridos dentro de la empresa son lo suficientemente buenos para desempeñar su trabajo de manera adecuada?



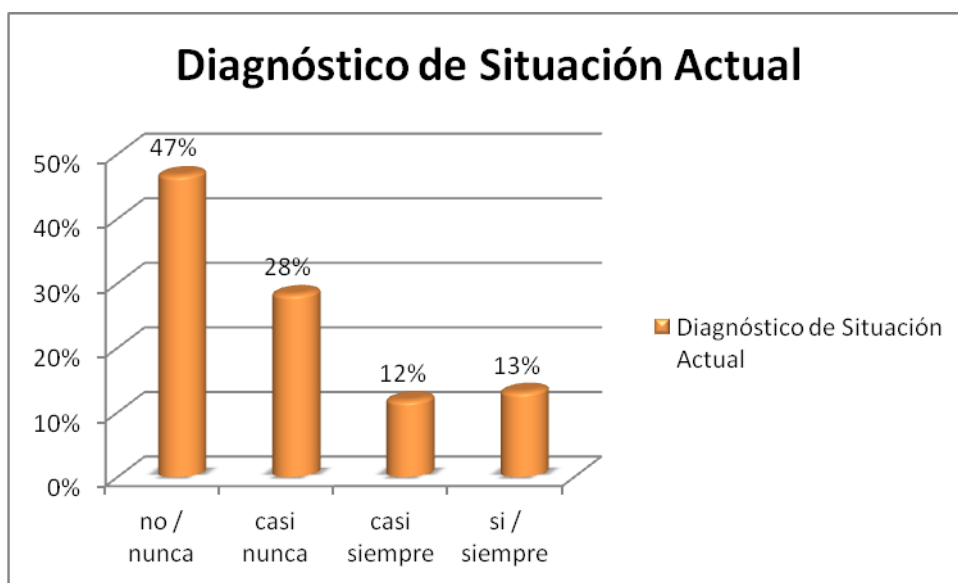
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	35%
casi nunca	30%
casi siempre	20%
si / siempre	15%
TOTAL	100%

20. ¿Considera conveniente el programa de capacitación generado por la empresa para el desarrollo de sus labores?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	45%
casi nunca	28%
casi siempre	18%
si / siempre	9%
TOTAL	100%

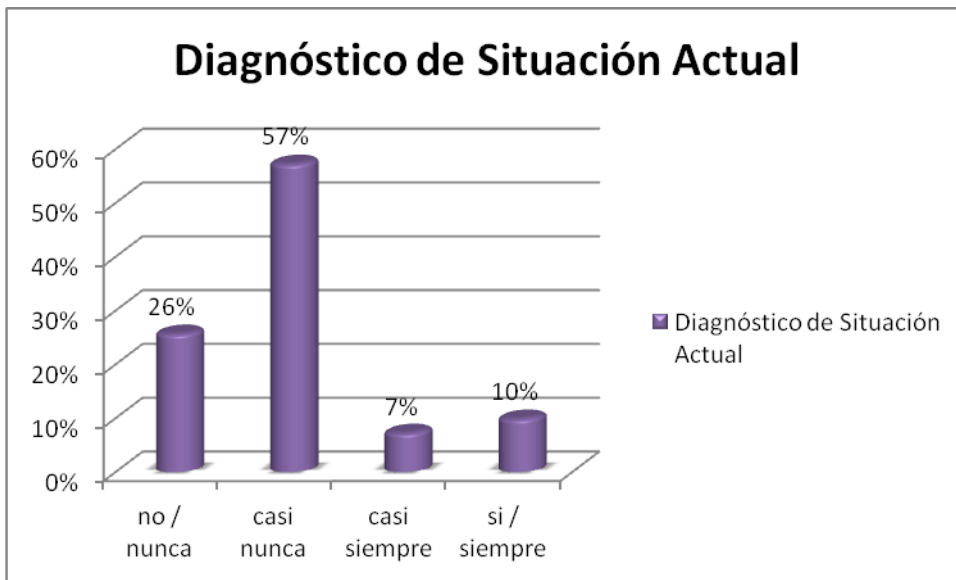
21. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	47%
casi nunca	28%
casi siempre	12%
si / siempre	13%
TOTAL	100%

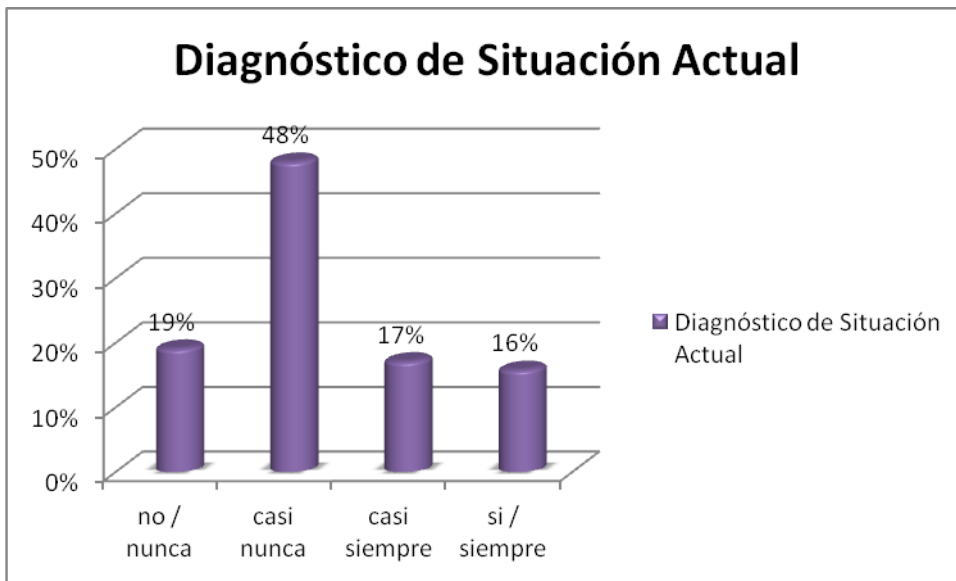
Relaciones Interpersonales:

22. ¿Considera adecuada la forma en que sus superiores solucionan los conflictos entre empleados?



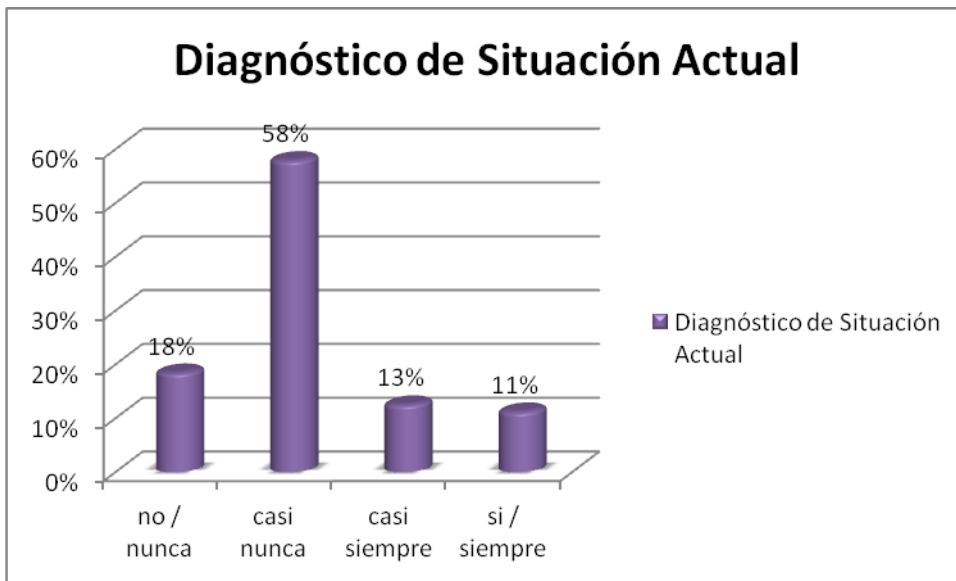
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	26%
casi nunca	57%
casi siempre	7%
si / siempre	10%
TOTAL	100%

23. ¿Considera equitativo el trato que recibe de sus superiores en relación al resto de sus compañeros de trabajo?



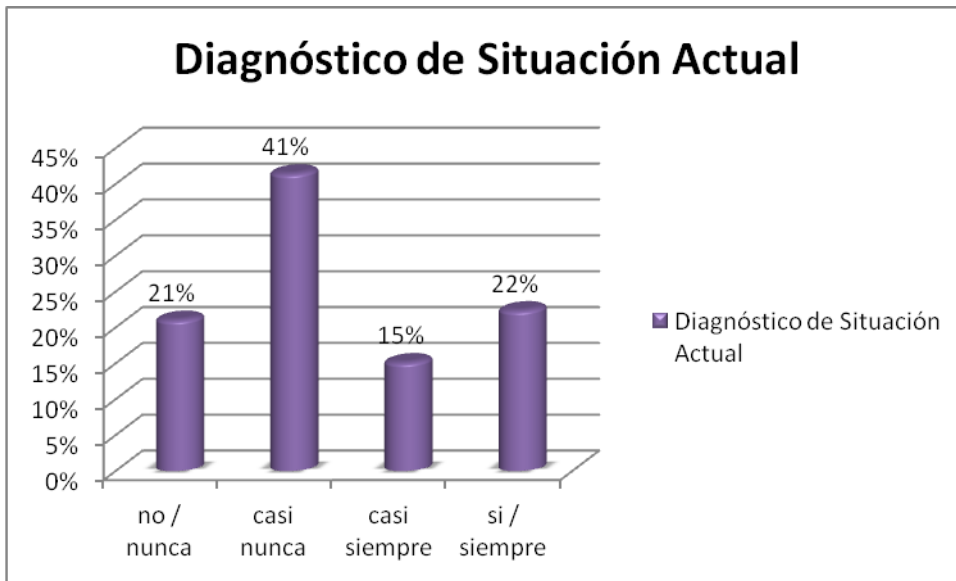
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	19%
casi nunca	48%
casi siempre	17%
si / siempre	16%
TOTAL	100%

24. ¿Cuándo se presenta un conflicto entre cliente y empleado se comunica la acción correctiva al empleado en caso de existirla?



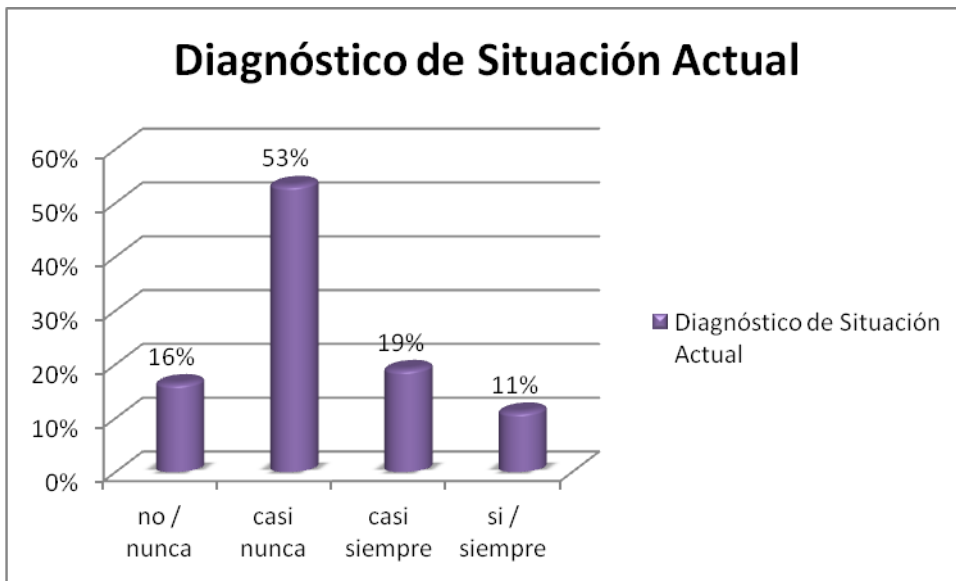
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	18%
casi nunca	58%
casi siempre	13%
si / siempre	11%
TOTAL	100%

25. ¿Considera adecuada la relación laboral con sus superiores?



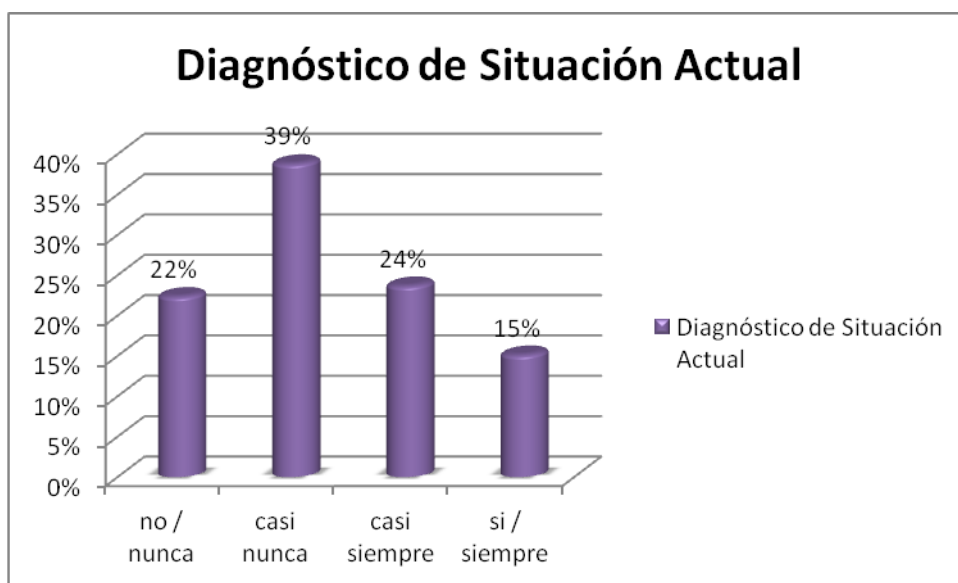
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	21%
casi nunca	41%
casi siempre	15%
si / siempre	22%
TOTAL	100%

26. ¿Considera que sus superiores son comprensivos cuando se presenta un error de trabajo?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	16%
casi nunca	53%
casi siempre	19%
si / siempre	11%
TOTAL	100%

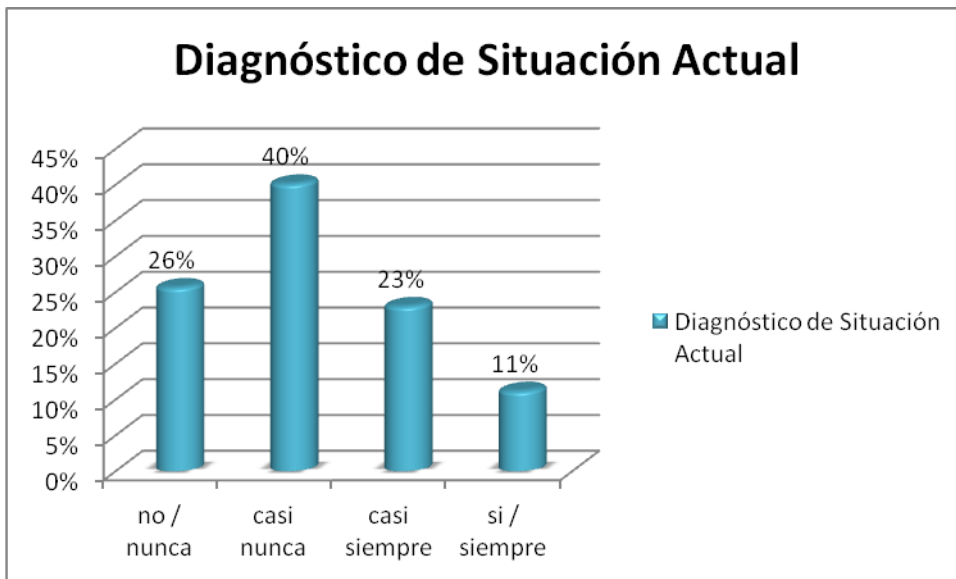
27. ¿Considera que sus superiores ayudan a resolver diferencias que se presentan entre compañeros?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	22%
casi nunca	39%
casi siempre	24%
si / siempre	15%
TOTAL	100%

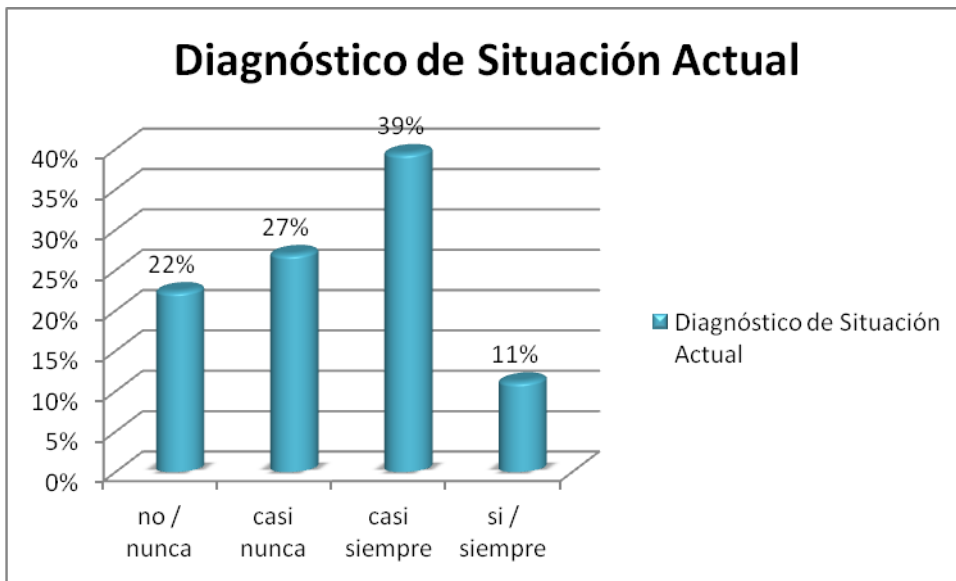
Liderazgo:

28. ¿Existe apoyo de sus superiores para realizar un buen trabajo?



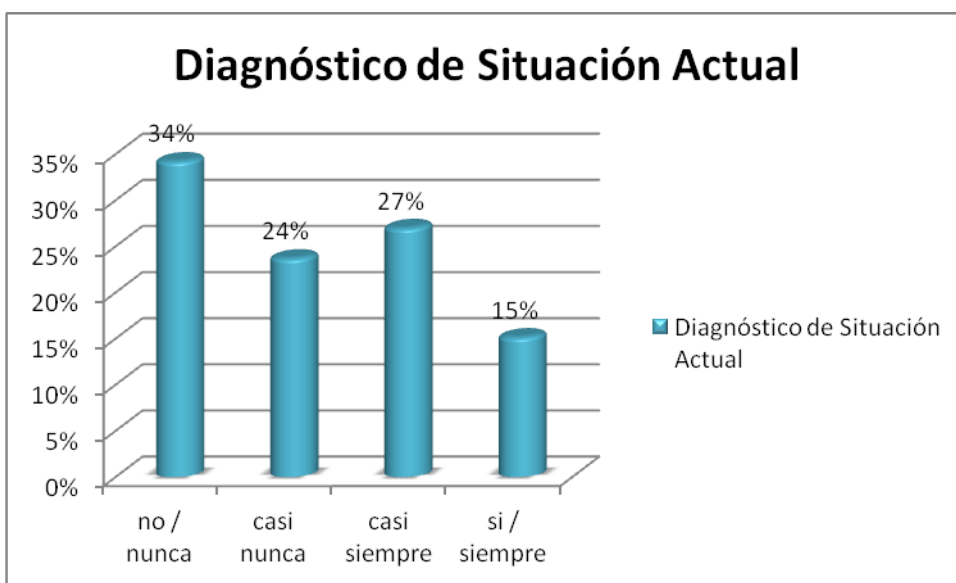
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	26%
casi nunca	40%
casi siempre	23%
si / siempre	11%
TOTAL	100%

29. ¿Realiza las tareas encomendadas de manera adecuada aún en la ausencia de sus superiores?



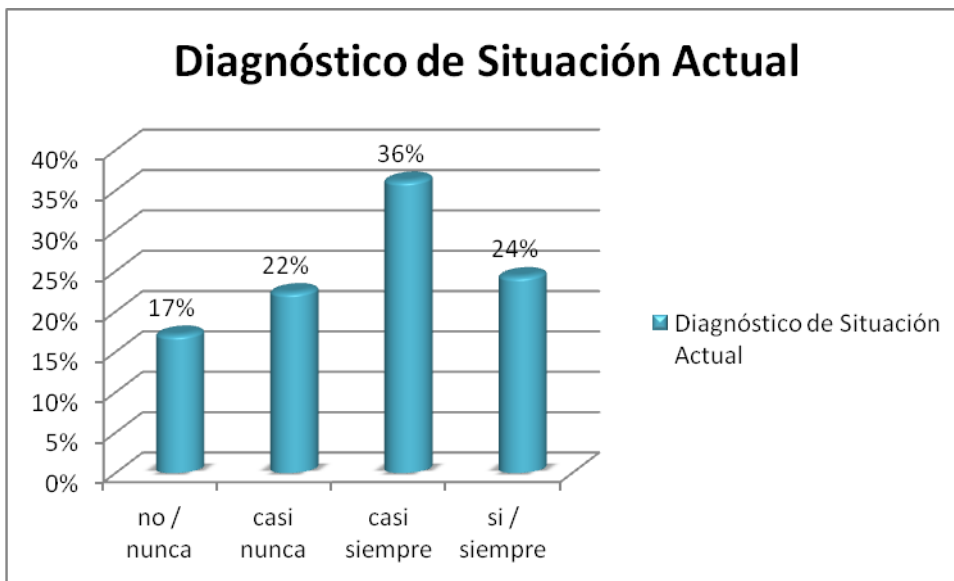
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	22%
casi nunca	27%
casi siempre	39%
si / siempre	11%
TOTAL	100%

30. ¿Considera que se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias por parte de sus superiores?



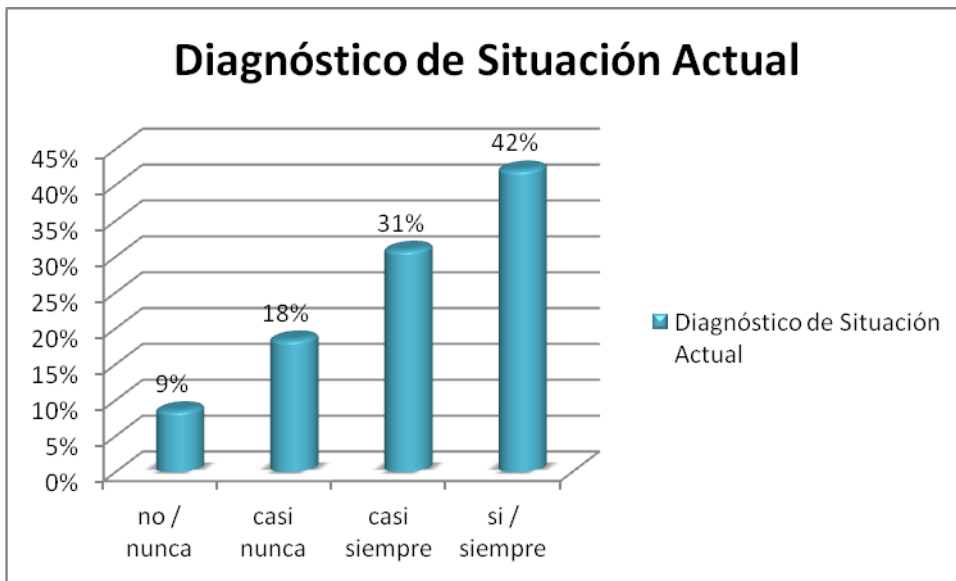
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	34%
casi nunca	24%
casi siempre	27%
si / siempre	15%
TOTAL	100%

31. ¿Concluye sus tareas en el plazo establecido?



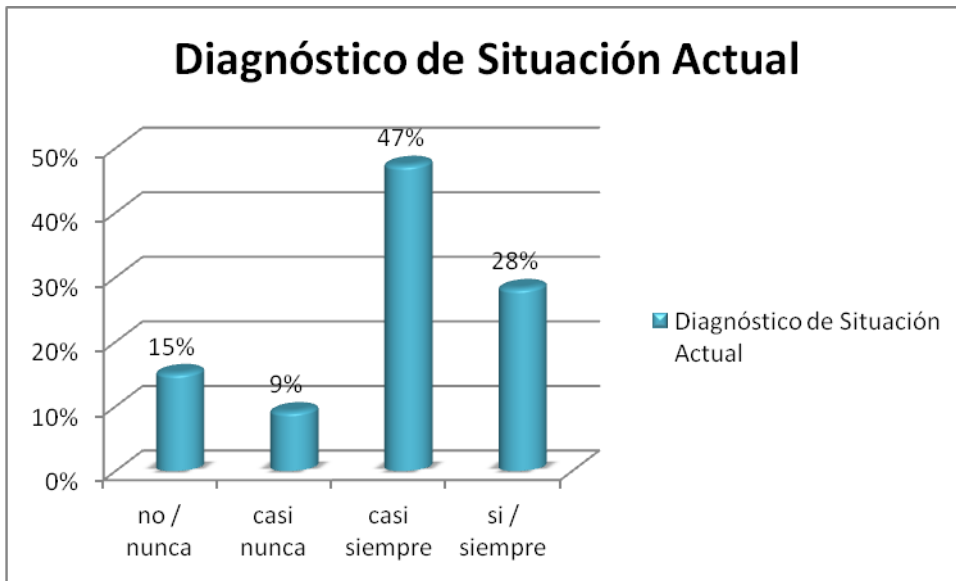
	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	17%
casi nunca	22%
casi siempre	36%
si / siempre	24%
TOTAL	100%

32. ¿Pone en práctica los valores organizacionales al realizar sus tareas diarias?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	9%
casi nunca	18%
casi siempre	31%
si / siempre	42%
TOTAL	100%

33. ¿La percepción de su superiores es de confianza?



	Diagnóstico de Situación Actual
no / nunca	15%
casi nunca	9%
casi siempre	47%
si / siempre	28%
TOTAL	100%