

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para
mejorar el clima laboral de una empresa**

María Victoria Rocha Guerrero

María Alejandra Holguín Vivero

Marithza Vélez, M.Sc., Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para
mejorar el clima laboral de una empresa**

María Victoria Rocha Guerrero
María Alejandra Holguín Vivero

Marithza Vélez, MBA.
Directora de Tesis

Thomas Gura, Ph.D.
Decano del Colegio de
Administración para el
Desarrollo

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: María Victoria Rocha Guerrero María Alejandra Holguín Vivero

C. I.: 100265421-6

C.I:180290743-4

Fecha: Quito mayo de 2014

AGRADECIMIENTO

Principalmente agradecemos a Dios por guiarnos en nuestra vida estudiantil y darnos esta gran oportunidad de crecer y superarnos tanto académica como personalmente. También, queremos dar las gracias a nuestros padres quienes han sido un apoyo incondicional durante toda nuestra carrera y en especial en esta última etapa de la misma.

RESUMEN

La aparente necesidad de las empresas de seguir creciendo y mejorando llevó a analizar la posibilidad de usar nuevas estrategias o herramientas para solucionar problemas dentro del ambiente laboral. En primer lugar, se desarrollo el concepto de coaching, los diferentes tipos y sus beneficios. Por otro lado, se definió el clima laboral, su importancia dentro de las empresas y su relación directa con el coaching. Así mismo, con la ayuda de algunas empresas nacionales y casos de éxito de multinacionales en el extranjero se pudo observar que a través de diferentes programas de coaching se mejora el clima laboral de las organizaciones.

Palabras claves: coaching, clima laboral, organizaciones.

ABSTRACT

The apparent need for companies to continue to growing and improving led to analyze the possibility of using new strategies and tools to solve problems in the work environment. First, the concept of coaching was defined, its different types and benefits. On the other hand, the organizational climate was defined, its importance within companies and its relationship with coaching. Also, with the help of some local firms and multinational success stories, it was observed that through various coaching programs the organizational climate of companies could improve.

Keywords: coaching, organizational climate, companies.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
Tabla de Ilustraciones	9
CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN	10
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.2 Objetivo de la Investigación	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Hipótesis	10
1.4 Justificación de la Investigación.....	11
1.5 Metodología.....	12
1.6 Variables de Estudio.....	13
CAPITULO 2 COACHING.....	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Definiciones “Coaching”	15
2.2.1 Proceso del Coaching	16
2.2.2 Tipos de Coaching	16
2.2.3 Funciones del Coach.....	17
2.3 Coaching dentro de la Estructura Organizacional	18
2.3.1 Beneficios de Usar Coaching Empresarial	20
CAPITULO 3 CLIMA ORGANIZACIONAL	23
3.1 ¿Qué es el clima organizacional?	23
3.2 Importancia del clima laboral dentro de las empresas.....	24
3.3 Clima Laboral y Coaching.....	25
CAPITULO 4 INVESTIGACIÓN	29
Metodología de la Investigación.....	29
4.1 Entrevistas a Empresas	31
4.1.1 Telefónica	31
4.1.2. Cendia.....	33
4.2 Casos de Estudio.....	35
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
Conclusiones.....	41
Recomendaciones	43
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS	47

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1 Proceso Coaching	16
Gráfico 2 Tipos de Coaching	17
Gráfico 3 Efectos Positivos y Negativos	25

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Toda empresa tiene objetivos y metas por la cuales trabaja, sin embargo estos objetivos se pueden volver inalcanzables si sus empleados no se sienten a gusto dentro de su entorno laboral puesto que el clima laboral está directamente relacionado con la motivación y rendimiento laboral.

Por otro lado, durante los últimos años el coaching gerencial ha tenido mucha acogida dentro empresas ya que este ha contribuido al desarrollo individual, de equipo y organizacional. Por lo tanto, es esencial estudiar como el coaching puede ser empleado como una estrategia organizacional no solo para mejorar el rendimiento de la empresa sino para optimizar el desempeño laboral dentro de un clima laboral sano.

1.2 Objetivo de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

- Determinar como el coaching puede ser usado como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la importancia del clima laboral dentro una empresa.
- Determinar qué ventajas de crecimiento otorga el coaching dentro de una empresa.
- Analizar qué resultados tendría un programa de coaching dentro de una empresa.

1.3 Hipótesis

- El coaching es una herramienta de estrategia organizacional que ayuda a mejorar el clima laboral de las empresas.

1.4 Justificación de la Investigación

En los últimos años la tecnología ha avanzado muy rápido, los empresarios de hoy en día manejan sus empresas usando maneras diferentes de emprendimiento, formas más eficientes que les ayudan a obtener más rápido y con mayor facilidad los objetivos de las organizaciones.

Una herramienta que se está utilizando en la actualidad para mejorar tanto la productividad de las empresas como su clima laboral es el coaching, ya que es un proceso clave que facilita el desempeño constante de las empresas. Es muy interesante investigar sobre el coaching, ya que es atractivo saber cómo una pequeña herramienta de estructura organizacional puede traer grandes cambios y resultados tan eficientes rápidamente.

La presente investigación es sumamente importante ya que nos permitirá determinar cómo un programa de coaching dentro de una empresa podrá cambiar muchos aspectos entre estos el clima laboral. Además hay que recalcar las ventajas de tener un clima laboral sano dentro de las organizaciones, ya que es un aspecto esencial para sacar adelante a las empresas.

1.5 Metodología

En el siguiente trabajo se realizara una investigación documental y exploratoria. En primer lugar se investigará casos donde se ha usado el coaching como una estrategia para mejorar el clima laboral. Además, se realizaran entrevistas personales a gerentes de diferentes empresas para que nos ayuden a verificar si el coaching es una herramienta que en verdad sirve a mejorar el clima laboral de las empresas, como también nos ayudaran con información muy importante que nos servirá para este trabajo investigativo.

1.6 Variables de Estudio

A continuación se mostraran las variables de estudio que se utilizaran para la realización del siguiente trabajo:

- **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional dentro de las empresas ayuda a dividir, agrupar, coordinar y controlar las diferentes actividades, como también ayuda a dividir el trabajo de la manera más adecuada para lograr el éxito de los objetivos propuestos (Administración de Empresas, 2014).
- **Coaching:** Es una actividad que sirve para mejorar el desempeño de las empresas en forma permanente, además ayuda a encontrar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas, nuevas tecnologías de gestión empresarial, el coaching es un proceso que te permite lograr los objetivos que te propones que una manera más fácil y ordenada (Coaching Madrid, 2014).
- **Clima Laboral:** Es el medio en el que se desarrolla el trabajo diario, el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados dentro de las organizaciones, todo esto está directamente relacionado en como los directivos manejan sus empresas, su manera de trabajar y de relacionarse con los trabajadores (Emprendepyme.net, 2014).

CAPITULO 2 COACHING

2.1 Antecedentes

El coaching desde hace algún tiempo se ha popularizado en el entorno empresarial y personal como una potencial herramienta para alcanzar ciertos resultados, sin embargo, no es un concepto nuevo. Según Menéndez, el primer coach de la historia fue Sócrates puesto que él afirmaba que no existía el enseñar, sino solo el aprender, y despertaba en sus discípulos una conciencia clara de sus carencias para impulsarles a cuestionarse a sí mismos, encontrando así las respuestas (Menéndez, 2011).

Sócrates conversaba con sus discípulos y les hacía muchas preguntas, de esta manera se daba cuenta de los conocimientos que tenían cada uno. Al principio Sócrates bautizó este método con el nombre de Mayéutica, en griego significa partera y era para simbolizar que él ayudaba a dar a conocer algo que hasta el momento había permanecido oculto (Coaching, 2014).

La segunda aparición del coaching fue en los años 70 cuando Timothy Gallwey - un Coach deportivo, se dio cuenta que la mente era el peor enemigo de un deportista y por esta razón decidió desarrollar una serie de libros para ayudar a superar este problema a los deportistas y obtener un mayor rendimiento. Este nuevo método dio resultados positivos desde el principio, desde ese momento muchas escuelas de deportes comenzaron a ocupar el coaching, que en este caso lo llamaban "Inner Game" (Coaching, 2014). Timothy Gallwey jugó un papel muy importante, ya que después de un tiempo logró adaptar este método a las empresas inglesas y dio origen al Coaching empresarial (Coaching, 2014).

Por otro lado, otros autores como Leibling & Prior atribuyen también muchas características del coaching moderno al deporte. Sobre todo a los entrenadores de los equipos deportivos de Estados Unidos ya que a fines de los años cincuenta estos

entrenadores hicieron hincapié a la necesidad de un enfoque holístico que incluyera las dimensiones esenciales de lo emocional y lo mental (Leibling & Prior, 2004).

Thomas J. Leonard fue el creador del modelo de coaching actual, él se encargó de que este método sea aplicable en la vida diaria. Su trabajo fue unir varios conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para ayudar a las personas a alcanzar sus metas (Coaching, 2014).

Con los años este enfoque innovador ha tomado fuerza. En 1992, Thomas Leonard fundó la primera escuela de coaching donde comenzaron a desarrollarse claramente los conceptos que rodean a esta práctica (Menéndez, 2011). Así mismo, el coaching se fue introduciendo poco a poco dentro del ámbito empresarial puesto que se vio la necesidad de mejorar ciertos procedimientos y alcanzar metas potencializado a los gerentes y su equipo de trabajo.

Coach significa “entrenador” por lo tanto su misión es la misma que la de cualquier otro entrenador: ayudar a la persona con la que trabaja a alcanzar sus metas. Además un Coach te ayuda a mejorar el rendimiento en varias actividades y a alcanzar todas las metas que te propongas, no importa si los objetivos son personales, empresariales, profesionales o espirituales (Coaching, 2014).

2.2 Definiciones “Coaching”

El coaching es un proceso en el cual existen elementos indispensables para que los objetivos empresariales funcionen, realizando un desempeño que sea excelente y que se vea reflejado en el aumento de ventas, motivación del personal, desarrollo de habilidades directivas, y otros beneficios que el coaching da a las empresas (Ravier, Principios del Coaching Empresarial, 2005).

Al ser este un tema muy discutido y en el cual existen varios autores que han tratado de definir el coaching, es necesario tomar en cuenta los diferentes tipos de coaching para llegar a un término más completo.

La palabra coaching viene del verbo anglosajón “to coach” que significa entrenar. Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas. Según Ravier, el coaching está definido como un proceso dinámico e interactivo en el que alguien (coach) asiste a otra persona (coachee) en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. Así mismo, el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para desarrollar su capacidad de aprendizaje, para que se traduzca, entre otros aspectos, en una mejoría sustancial en el desempeño de sus responsabilidades (Ravier, Arte y Ciencia del Coaching, 2005).

2.2.1 Proceso del Coaching

Dentro del proceso del coaching siempre tiene que constar por lo menos dos personas (Coach y Cliente), un objetivo, información e interpretación y por último la acción que se va a realizar para alcanzar el objetivo, de esta manera se desarrolla el “Plan de Acción” (Ravier, Principios del Coaching Empresarial, 2005).



Gráfico 1 Proceso Coaching

2.2.2 Tipos de Coaching

A continuación, se detallará algunos de los tipos de coaching que existen según su especialidad (Roman & Ferrandez, 2008):

- Coaching personal: esta rama ayuda a mejorar los aspectos de la vida cotidiana, puede ser sobre relaciones interpersonales, profesionales, familiares y aspiraciones personales.
- Coaching empresarial: su objetivo es transformar a las organizaciones mediante cambio en los empleados que trabajan en ellas. Cuando un individuo cambia, se ven efectos en su entorno.
- Coaching ejecutivo: está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los diferentes departamentos.

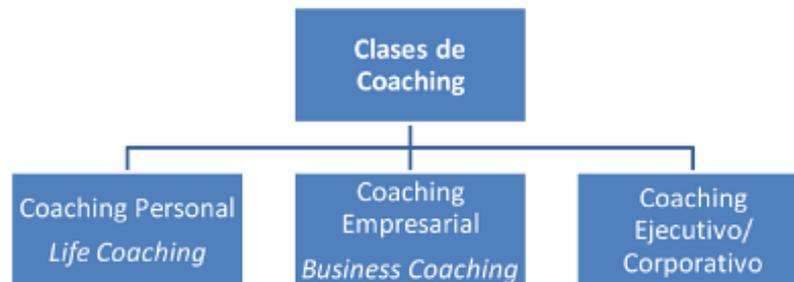


Gráfico 2 Tipos de Coaching

2.2.3 Funciones del Coach

El rol del coach es muy importante en el proceso de coaching. El coach o “entrenador” tiene la responsabilidad de cumplir las siguientes funciones:

- Detectar el potencial de la gente en el lugar de trabajo.
- Generador de liderazgo visionario inspirador.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Integrador de equipos.
- Motivador.
- Estratega innovador.

Los objetivos del coaching cambian de acuerdo al resultado que se quiere obtener. En este caso, se enfocará más en el coaching empresarial ya que el objetivo es estudiar a fondo los efectos que puede tener el coaching en el clima laboral empresarial (International Coaching Federation, 2009).

2.3 Coaching dentro de la Estructura Organizacional

El coaching ha surgido como una necesidad para las empresas después de todas las grandes transformaciones que han sufrido desde los años noventa. El coaching ayuda a poner orden a las organizaciones para que el trabajo se facilite y ayude al desarrollo tanto de la empresa como de los directivos y trabajadores de la misma (Fernandez, 2014).

El coaching es un apoyo para las empresas para que estas puedan aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a los trabajadores con el fin de mejorar su calidad de vida y ayudar a las personas a que tengan un aprendizaje permanente (González, 2013). Según Roman & Ferrandez, el principal desafío al que se enfrentan las organizaciones de hoy radica en las personas. Por eso es sumamente importante tener un equipo de trabajo eficiente que pueda enfrentarse a cualquier reto (Roman & Ferrandez, 2008). En la actualidad, las organizaciones necesitan desarrollar personas líderes que sean capaces de crear ideas creativas para que las empresas tengan una ventaja competitiva y de esta manera puedan mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Para lograr esto tiene que existir un cambio en la manera de trabajar de los directivos y de todos los trabajadores que son parte de la institución. El coaching es una herramienta que ayuda a tener una adaptación rápida a nuevos retos y cambios, por esto se ha convertido en algo muy común que los empresarios de hoy en día lo están utilizando para que exista un desarrollo continuo en sus empresas (Fernandez, 2014).

Además el coaching ha sido parte fundamental en el área de estructura organizacional, ya que es una herramienta que ayuda a solucionar problemas de

incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, entre otros factores ya que el coaching también está muy relacionado con la psicología. Dentro del proceso del coaching empresarial las áreas más importantes que hay que tomar en cuenta son las siguientes: el cambio sobre su desempeño, habilidades interpersonales, cambios de comportamiento y el papel que desempeña el coach para que el proceso tenga éxito (Fernandez, 2014). A la vez, es importante tomar en cuenta que el coaching empresarial está enfocado en el acompañamiento de la transformación cultural de la gestión de una empresa al completo. Puede ser la redefinición o la aplicación de nuevas estrategias operacionales, financieras, de desarrollo, de marketing y de recursos humanos (Cardon, 2003).

Por otro lado, es primordial que el coach tenga claro el tipo de proceso que tiene que utilizar para que no haya confusiones que puedan perjudicar en este proceso, por esto el coach tiene que conocer bien la situación por la que está pasando la empresa, la estrategia de negocio que utilizan, sus objetivos y el rol de todos los trabajadores dentro de la misma (Fernandez, 2014). Así mismo, el proceso de coaching necesita el compromiso y la presencia activa de todos los participantes para ver los resultados deseados.

En el mundo empresarial hay casos donde los buenos gerentes no siempre son buenos líderes, lo mismo pasa en el coaching, los buenos líderes no siempre son buenos coaches. Un buen líder dentro de las organizaciones es aquel que saben las bases fundamentales de administración, liderazgo y coaching (González, 2013).

Las aptitudes de un líder no son iguales a las de un coach. Se han dado casos que existen líderes que no tienen seguidores, esto se da porque no tienen habilidad para comunicarse e inspirar confianza en los demás. Un buen coach es capaz de ver las emociones de las personas y luchar junto a ellos sin juzgarlos (González, 2013).

A pesar de que en la actualidad el coaching es un tema que suena mucho, algunos empresarios todavía se preguntan ¿Cómo puede el coaching modificar la estructura

organizacional de una empresa? A continuación se expondrán algunas de las razones por las cuales es de gran beneficio realizar coaching en las empresas (Monterrey, 2014).

El objetivo principal del coaching empresarial es: establecer un orden lógico a las metas de una empresa para lograr que estas se hagan realidad. De esa manera es más fácil saber cuáles son las actividades que tiene que realizar cada miembro de la organización. Por otro lado el coaching es la herramienta básica para mejorar la comunicación interna de las empresas, establecer nuevos retos, objetivos claros y lo más importante saber cómo trabajar en equipo (Monterrey, 2014).

El resultado del proceso del coaching depende en gran parte del coach, ya que no es solo un trabajo con el grupo corporativo en general sino también se debe trabajar de manera individual, es muy importante conocer todo sobre la empresa y principalmente de las personas que forman parte de la misma, ya que el coaching es una herramienta que identifica como se están procediendo las cosas dentro de las empresas y de qué manera pueden mejorar (Monterrey, 2014).

2.3.1 Beneficios de Usar Coaching Empresarial

El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo ejemplo organizacional. Es una metodología que ayuda a los trabajadores a obtener resultados positivos en sus empresas. (González, 2013)

Alberto Sanjurjo, director de la Escuela de Formación de Líderes habla sobre los beneficios del coaching empresarial y explica que:

“Al cambiar la forma de ver el mundo, cambiarán consecuentemente las acciones que se realicen y, por lo tanto, se obtendrán otros resultados. Es decir, se centra en el logro de resultados que van más allá de lo ordinario. Trabaja sobre la brecha entre la

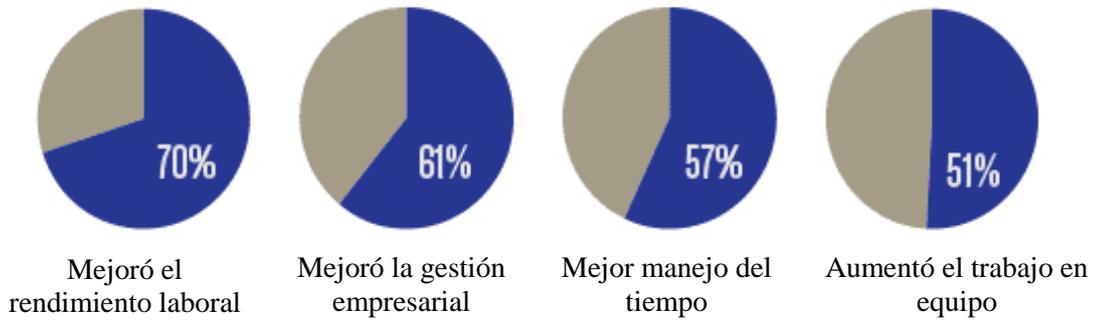
situación actual de la persona y la meta que desea obtener” (Coaching Empresarial, 2014).

Por otro lado, según Natale & Diamante, el coaching empresarial está directamente relacionado con los siguientes beneficios (Natale & Diamante, 2010):

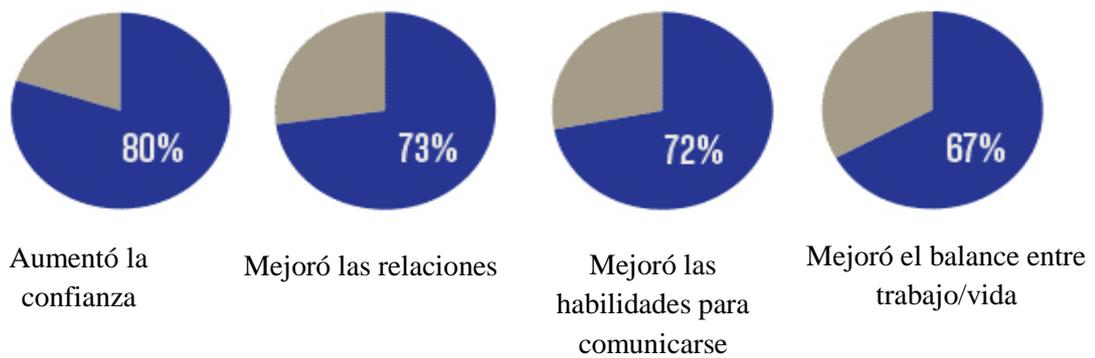
- Aumento de la productividad.
- Aumento de la retención de clientes.
- Un mayor nivel de satisfacción de los empleados.
- Facilita que los empleados se adapten a los cambios de manera eficiente.
- Mejor comunicación dentro de la organización.
- Predispone a las personas para la colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo.
- Aumento de rentabilidad.
- Permite a la gente encontrar sentido y valor a sus funciones dentro de la empresa, de esta manera trabajan con motivación y con responsabilidad.
- Ayuda a que los objetivos de la organización sean claros y esto facilita la planificación de las estrategias para alcanzar las metas.

De la misma manera, según un estudio conducido por PricewaterhouseCoppers para la Federación Internacional de Coaching el año 2009, el coaching empresarial brinda muchos beneficios a las organizaciones y a sus colaboradores. Se puede esperar una mejora significativa en la productividad, la satisfacción con la vida y el trabajo, y el logro de los objetivos. En los siguientes gráficos se verá en que aspectos existen mejoras después de usar coaching dentro una empresa (International Coaching Federation, 2009).

- **Aumento en la productividad:** El coaching empresarial maximiza el potencial de los empleados, como resultado aumenta su productividad. Como se puede observar en el siguiente gráfico:



- **Gente Positiva:** Le da a los empleados confianza en sí mismos para enfrentar los desafíos. Como se puede ver a continuación:



CAPITULO 3 CLIMA ORGANIZACIONAL

En el anterior capítulo se discutió la importancia del coaching dentro de las organizaciones como un proceso que brinda muchos beneficios a corto y a largo plazo a los dirigentes y a sus empleados. Así mismo, se cree que el clima organizacional es un aspecto sumamente importante que influye en la satisfacción laboral y por ende en los resultados económicos de una empresa. Es por eso que a continuación se profundizará sobre qué es el clima organizacional, su importancia dentro de las empresas y sobre todo cómo usando el coaching se puede mejorar el clima laboral dentro de una empresa.

3.1 ¿Qué es el clima organizacional?

El ambiente donde las personas se desempeñan a diario, el trato de los jefes con sus trabajadores, la relación entre las personas de la empresa, relación con los proveedores y clientes, todos estos elementos se encuentran dentro del clima laboral. Para que una persona trabaje bien y sea productiva debe sentirse bien con todo su alrededor ya que la gente feliz demuestra mejores resultados (Clima Organizacional, 2014).

Hay varias aproximaciones al concepto de clima organizacional. Unas definiciones ponen más énfasis a los factores organizacionales y otras a los factores individuales o psicológicos. Sin embargo, la definición más completa es la que define al clima organizacional o laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diferentes normas formales e informales que afectan a dicho trabajo (Gan, 2007).

De la misma manera, según Gan, el clima organizacional está condicionado por los individuos que integran la organización, por las normativas y por el funcionamiento

interno. Así mismo, otros elementos que condicionan el clima laboral son: la estructura, el tamaño de la organización, el estilo de dirección, la comunicación, etc (Gan, 2007).

Otro concepto más reciente de Pérez de Maldonado plantea que el clima organizacional surge de las interacciones que se dan entre el individuo, el grupo y las condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a la experiencia individual y a la grupal, pues lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todos y cada uno de los miembros de la misma (Troyón, 2009).

3.2 Importancia del clima laboral dentro de las empresas

El clima laboral se caracteriza por ser elemental dentro de las empresas, por eso para que exista realmente un clima laboral favorable las empresas tienen que tomar en cuenta los siguientes factores: la estructura organizacional, responsabilidad de los trabajadores, beneficios de los empleados dentro de la empresa, emprendimiento, la relación que existe entre los trabajadores, entre otros factores. El clima laboral es diferente en todas las organizaciones, sin embargo es un factor que trae estabilidad y seguridad en el comportamiento de las personas que conforman la organización (Gutiérrez, 2014).

Un clima laboral agradable es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le ayude a realizarse como profesional, donde son valorados y existe una buena relación con sus compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus conocimientos para que la empresa crezca, como también crecer como personas y profesionales (Clima Organizacional, 2014). A los trabajadores les gusta trabajar en empresas exitosas y que les permite ser parte de ese éxito.

Un clima organizacional positivo brinda muchos beneficios a la organización puesto que los empleados se sienten más comprometidos y aumenta su lealtad hacia la empresa. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, entre otros. En la siguiente tabla se

puede ver a detalle las consecuencias positivas y negativas de tener un buen clima y mal clima organizacional.



Gráfico 3 Efectos Positivos y Negativos

Es necesario que se le dé el reconocimiento suficiente al clima organizacional ya que este proporciona retroalimentación acerca de los problemas dentro de la organización. Esto permite introducir cambios como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, etc. para transformar las actitudes y conductas de los miembros (Cuevas, 2010). De la misma manera, estos cambios tienen resultados positivos en el desempeño de los empleados ya que al sentirse más reconocidos, su productividad aumenta. Así mismo los empleados al estar en un ambiente laboral positivo, se sienten comprometidos con la empresa y su fidelidad crece, de tal manera que ellos por así decirlo “se ponen la camiseta”, y sienten orgullo de la empresa que representan.

3.3 Clima Laboral y Coaching

El clima laboral es el medio ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de las empresas, tiene mucha influencia en la satisfacción y en la productividad de las personas. Por otro lado está relacionado con el “saber hacer” de los directivos de las organizaciones, comportamientos de los trabajadores, su forma de trabajar

y de relacionarse, la interacción que tienen con la empresa y por último con el trabajo personal (Reglas de oro de un buen clima laboral, 2014). En cambio, el coaching está enfocado en entrenar, guiar a las personas en diferentes destrezas y en potencializar sus capacidades. De alguna manera, sirve como un instrumento para transmitir el “saber hacer” a los dirigentes de las empresas y que ellos los transmitan a sus equipos de trabajo. Es por esto de que en caso de que exista malestar en el ambiente laboral, se puede recurrir al coaching para determinar qué está causando problemas e implementar un programa de coaching empresarial que pueda ayudar y motivar a los empleados y por ende mejorar el clima laboral.

Por otro lado, el clima laboral es muy importante para cambiar el resultado de la empresa en general y está directamente ligado al liderazgo de los dirigentes o altos cargos (Gutiérrez, 2014). Esto quiere decir que depende de los gerentes asesorarse de que todas las áreas dentro de la empresa tengan una buena relación y comunicación. Sin embargo, en muchos casos los dirigentes no son precisamente los mejores líderes o puede ser que la comunicación no fluya bien entre los dirigentes y sus empleados o los distintos departamentos. Es ahí cuando se puede implementar programas de coaching que pueden ayudar a fortalecer diferentes aspectos como la comunicación entre equipos y sobre todo guiar a los gerentes y a los empleados a una mejor relación laboral.

Existen varios aspectos que se deben tomar en cuenta para que haya un buen clima laboral en las empresas, a continuación se nombrarán los más importantes (Navarro, 2014):

- Liderazgo
- Relaciones
- Independencia
- Condiciones Físicas de la empresa
- Organización
- Remuneraciones

- Igualdad
- Reconocimientos
- Beneficios
- Horarios

Es importante recalcar que no solo existe un clima laboral dentro de las empresas, sino también existen subclimas que al igual son de gran importancia. Una organización puede tener un clima laboral muy bueno en general, sin embargo puede haber un departamento en el cual el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente, por esta razón hay que tener mucho cuidado y no descuidarse de ningún área de la empresa (Navarro, 2014).

El clima laboral hace que las empresas se diferencien de las empresas exitosas con las empresas corrientes. Los trabajadores son el centro del trabajo, por lo tanto se convierten en un factor esencial de la empresa y si estos no se sienten cómodos con el trabajo, el ambiente, con el trato que reciben y especialmente si no están felices con lo que hacen, la empresa nunca va a alcanzar el éxito (Navarro, 2014). Es imprescindible que se le dé la importancia a las causas del malestar laboral ya que puede convertirse en una pérdida a largo plazo.

Elena Rubio Navarro (Consultora de varias empresas) dice que: “Más vale tener al viento soplando a favor que en contra”, es decir que es mejor tener a los trabajadores felices y cómodos en su puesto de trabajo, ya que es la única manera de alcanzar las metas propuestas en la empresa de una manera ordenada, fácil y eficiente, de lo contrario todo se vuelve más complicado y aburrido (Navarro, 2014).

Como podemos ver el clima organizacional está estrechamente relacionado con la buena dirección y ejemplo de los jefes a sus trabajadores, es por esto que el coaching se ha convertido en una herramienta esencial para que exista un buen clima organizacional en las

empresas, ya que como ya se menciona en el capítulo anterior el coaching ayuda tanto a los directivos como al resto de personas que conforman la organización a que el lugar donde trabajan se convierta como en su segundo hogar y que todo lo que hagan dentro de la empresa se haga con dedicación y con mucha afición (Cunsolo, 2014).

Un buen clima laboral ayuda a conseguir mejores resultados económicos, a través de la satisfacción de las personas, un empleado feliz, es un empleado rentable. Lo más importante es que los trabajadores se sientan a gusto en sus puestos de trabajo para que estos puedan dar el 100% en lo que hacen y de esta manera trabajando en conjunto se puedan cumplir las metas que la empresa tenga para alcanzarlas (Cunsolo, 2014). Mientras que el coaching transforma a las organizaciones comenzando por cambiar a los empleados que trabajan en ella. Cuando un individuo cambia, el medio que lo rodea se contagia, de esta manera un efecto micro se convierte en uno a nivel macro. Si un empleado, sea un alto dirigente o alguien con un cargo menor, tiene un guía que lo enfoque en sus metas profesionales y personales, es evidente que el clima laboral va a mejorar ya que el empleado se va a sentir más a gusto y la empresa en general va a tener resultados satisfactorios.

De esta manera se puede concluir que el coaching tiene efectos positivos sobre el clima laboral y que existe una estrecha relación entre el coaching y el clima laboral. En caso de que existiera un mal clima laboral es necesario determinar las causas a través del coaching para poder intervenir y encontrar una solución.

CAPITULO 4 INVESTIGACIÓN

Metodología de la Investigación

La metodología que se utilizó para realizar esta investigación fue un método de investigación cualitativo, ya que el fin de la investigación fue recolectar datos que nos ayuden a ver la realidad de lo que es el coaching dentro de las empresas y como gerentes de diferentes empresas han logrado crecer gracias a esta herramienta que en la actualidad se ha convertido en un método muy eficiente alrededor del mundo. Por otro lado la metodología cualitativa nos ayuda a explicar y comprender el porqué y el cómo las empresas toman la decisión de recurrir a una ayuda de terceras personas cuando se encuentran en algún problema. (Vélez)

Esta investigación está basada en entrevistas a profundidad y casos de éxito de multinacionales, se decidió utilizar este método, ya que es el más eficiente para obtener información de fuentes seguras y además que hablando directamente con los gerentes de cada empresa pudimos profundizarnos en el tema y sacar información muy importante y necesaria para la investigación. Las entrevistas son un método que no puede fallar, ya que la información que recibes siempre va a ser real y muy clara, por esta razón decidimos realizar entrevistas a profundidad con empresarios que saben sobre el tema y sobre todo que han vivido el antes, durante y el después del proceso del coaching en sus organizaciones. Por otro lado los casos de éxito también son una fuente de información muy valiosa porque son casos de empresas extranjeras que son muy grandes y el saber que multinacionales que tienen mucho prestigio han recurrido al coaching y ver los cambios y beneficios que han obtenido con eso, nos ayuda a aclarar dudas sobre la eficiencia del coaching.

Realizando entrevistas a empresas que han utilizado el coaching como una herramienta para que aumente la productividad en sus empresas, nos ayudo a darnos cuenta que el coaching si es bien utilizado es una herramienta que trae muchos beneficios a las organizaciones, la mejor manera de darse cuenta si el coaching es una herramienta que se le puede usar como estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa, es viendo resultados que han obtenido empresas que hayan ocupado coaching, por esta razón decidimos realizar entrevistas a profundidad a varias empresas, como también basarnos en casos de éxito de empresas extranjeras para tener un punto de vista diferente.

Las organizaciones que hemos asistido a realizar las encuestas nos han abierto las puertas y nos han recibido de la mejor manera respondiendo a todas las preguntas y dudas que teníamos, esto nos sirvió para aclarar muchas dudas que teníamos y a aprender más sobre lo que en verdad es el coaching y sus beneficios dentro de las organizaciones ya en la vida cotidiana.

En un principio fue difícil encontrar empresas que han utilizado coaching, ya que en Ecuador todavía no es muy conocido como en otros países del mundo, pero después de haber encontrado las empresas y conversar con los gerentes de cada una, nos pudimos dar cuenta que poco a poco el coaching se está convirtiendo en un tema muy hablado en el mundo de los negocios.

En este capítulo se hará un análisis más profundo sobre algunas empresas que han tenido experiencia con programas de coaching. Se consideró necesario analizar casos de multinacionales que están dentro del mercado ecuatoriano y a la vez se investigó sobre casos de éxito de empresas en el exterior. De esta manera se puede tener una visión más global de cómo se usa el coaching en diferentes empresas y sus resultados en relación al clima laboral.

Por otro lado investigar los casos de éxito de empresas extranjeras que son más grandes, tienen más trabajadores, como también muchos problemas y conflictos dentro de las organizaciones y ver como tan solo usando coaching las cosas cambiaron de una manera positiva nos servirá para confirmar que el coaching si puede ser una herramienta que se puede utilizar como estrategia para mejorar el clima laboral de las empresas tanto en el Ecuador como en el resto del mundo.

En esta investigación se harán entrevistas dirigidas, es decir un formulario de preguntas predeterminadas, a dos empresas ecuatorianas con el objetivo de analizar su experiencia con el coaching. Así mismo, describir la percepción de cambio de las empresas y de sus empleados después del proceso de coaching y apreciar si el mismo influyó en los cambios en el clima organizacional. La información obtenida de esta investigación servirá para corroborar la hipótesis de la tesis.

4.1 Entrevistas a Empresas

El objetivo de las entrevistas fue determinar por qué razones se recurrió al coaching y si se vieron cambios en el ambiente laboral. Se entrevisto a las diferentes personas encargadas de implementar los programas de coaching en sus respectivas empresas. Las empresas que ayudaron a esta investigación fueron: Telefónica y Cendia.

4.1.1 Telefónica

Telefónica, multinacional de telefonía móvil con más de 1000 empleados en el Ecuador, es una de las mejores empresas para trabajar en el mundo. En la entrevista con el Gerente de Desarrollo Organizacional de Telefónica se determinó que la empresa tuvo una muy buena experiencia con el coaching y sin duda se dieron cuenta que el clima laboral

mejoró inmediatamente. William Salazar respondió de la siguiente manera (W. Salazar, entrevista personal, 20 de abril de 2014):

¿Qué es el coaching para usted?

Es una herramienta de desarrollo personal y profesional que permite a los coachees alcanzar plenitud en los diferentes ámbitos de sus vidas.

¿Por qué consideraron usar un programa de coaching dentro de su empresa?

En Telefónica, se cree que con un programa de coaching las personas con cargos de impacto en la compañía pueden alcanzar plenitud en todos los aspectos de la vida. Los resultados son totalmente positivos y esto está comprobado por estudios científicos. Se usó un programa de coaching que resaltaba la importancia de la formación de liderazgo que ayudó a cerrar los vacíos de liderazgo. Se usó coaching ejecutivo y coaching grupal para mejorar las competencias de liderazgo.

¿Cómo evaluaron los resultados del programa de coaching y que beneficios observaron?

Se hizo una pre evaluación y una post evaluación a las personas que estuvieron dentro del programa. Se noto que ya no había tanto vacíos. Mejoraron las competencias de liderazgo. Las encuestas de liderazgo de Telefónica tuvieron mejores resultados comparadas con años anteriores.

¿Qué importancia le da al clima laboral dentro de su empresa?

Telefónica se preocupa mucho por el bienestar laboral de sus empleados, por eso cada año se realiza el Índice Global de Clima y Compromiso 2012 (ICC), una encuesta que se aplica uniformemente en el Grupo. En el 2012 alcanzó un 78,5%, esto significa que los trabajadores están muy a gusto en sus trabajos. Telefónica fue elegida en 2012 como una de las 25 mejores compañías para trabajar en el mundo, según el instituto Great Place to Work.

¿Piensa que el coaching tuvo efectos en el clima laboral de su empresa?

Unos de los factores claves del manejo del clima laboral, es la dimensión de liderazgo. En nuestro caso, aplicamos coaching para líderes con el objetivo de mejorar las competencias gerenciales de liderazgo. Al concluir este programa, la dimensión de liderazgo mejoró, consecuentemente como el liderazgo es un pilar básico del clima laboral, automáticamente se ven mejoras en el clima laboral.

¿Recomendaría a otras empresas usar coaching como herramienta para mejorar el clima laboral? ¿Por qué?

Todas las empresas deberían usar coaching, no como última opción sino como una prioridad ya que siempre hay lugar para mejoras.

4.1.2. Cendia

Cendia, instituto multinacional de idiomas, con más de 36 años en el mercado usó por primera vez coaching en el 2012. En la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, José Antonio Cobo respondió de la siguiente manera (J. Cobo, entrevista personal, 23 de abril de 2014):

¿Qué es el coaching para usted?

Un proceso que sirve para entrenar o acompañar a una persona o a un grupo para alcanzar ciertas metas.

¿Por qué consideraron usar un programa de coaching dentro de su empresa?

En Cendia debido a que el tramo de control es bastante amplio, siempre hay mucha competencia entre los profesores y hay ciertos conflictos que afectan el clima laboral. El coaching era la mejor opción para resolver estos conflictos ya que durante los últimos años, se han vuelto muy popular, sobre todo en empresas reconocidas mundialmente.

¿Qué beneficios les trajo usar coaching?

En la primera etapa del programa se identificaron los problemas y se evaluaron cuales eran las competencias que se debían desarrollar. Se determinó que había que mejorar la comunicación entre colegas y sobre todo se trato de promover un liderazgo participativo. La relación laboral entre los profesores mejoro significativamente. Se trabajo mucho en la gestión emocional y manejo de conflictos.

¿Cómo evaluaron los resultados del programa de coaching?

Al inicio del programa se establecieron objetivos. La empresa que realizó el programa entregó un informe final en el cual se detallaron los objetivos que se cumplieron. También, se realizó una pre evaluación y post evaluación a los profesores para determinar si se sentían más a gusto en su entorno laboral.

¿Qué importancia le da al clima laboral dentro de su empresa?

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes dentro de Cendia. Por eso fue necesario recurrir a algo nuevo como el coaching para poder solucionar los conflictos que existían. Es esencial que los empleados de Cendia se sientan a gusto con su trabajo ya que pasan más del 50% de su tiempo en esta oficina.

¿Piensa que el coaching tuvo efectos en el clima laboral de su empresa?

El clima laboral mejoró en un 100%. Se pudieron ver cambios radicales en la actitud de los empleados y sobre todo en su motivación.

¿Recomendaría a otras empresas usar coaching como herramienta para mejorar el clima laboral? ¿Por qué?

El coaching es un proceso muy interactivo donde todos participan. No se trata de imponer reglas, sino de dar un espacio a los empleados donde puedan opinar y más que todo desarrollar competencias de relacionamiento interpersonal. Todas las empresas deberían considerar implementar programas de coaching.

En relación a las dos entrevistas que se realizaron a los representantes de Telefónica y Cendia, se puede concluir que las dos experiencias fueron relevantes para esta investigación ya que los resultados estuvieron de acuerdo con la hipótesis de que el coaching puede servir como una herramienta para optimizar el clima laboral.

4.2 Casos de Estudio

Dividendo S.A. de C.V

Esta empresa mexicana de exportaciones aplicó un programa de coaching de 4 semanas. El objetivo de este programa fue fortalecer la comunicación y a la vez construir nuevas líneas de comunicación para mejorar su ambiente laboral y determinar los problemas dentro de la empresa. El programa se aplicó a los equipos en el área de Gerencia, Administración y Producción. Otros objetivos del programa eran incrementar la tolerancia y empatía, el respeto, mejorar el rendimiento y sobre todo crear un ambiente donde la gente de soluciones en vez de crear conflictos (Inestrillas Sánchez, 2012).

Por medio del coaching empresarial se logró identificar los problemas que impedían el funcionamiento del trabajo en equipo, lo cual afectaba en forma directa la productividad y buen funcionamiento de la empresa. Según Inestrillas, después de algunas semanas, el presidente ejecutivo comentó sobre los resultados como: “Una perfecta radiografía de los integrantes del equipo administrativo y de producción, que nos permite entender por qué las cosas fluyen de una forma y no de otra; nos permite saber cómo dirigirnos mejor a los empleados optimizando la comunicación.” Es evidente que muchas veces, es difícil determinar cuál es el problema y sobre todo saber cómo resolverlo (Inestrillas Sánchez, 2012).

Después de algunas sesiones, se determinó que dos de los empleados no estaban conformes y no se sentían realizados con el cargo que tenían, de manera que se

reestructuraron algunos puestos para buscar un mayor desempeño y realización de los involucrados. De esta manera, se logró encontrar el área donde querían desarrollarse profesionalmente y donde se sentirían bien personalmente. Como resultado, su trabajo es un lugar más agradable para estar y los conflictos en el equipo que habían antes se acabaron (Inestrillas Sánchez, 2012).

Por otro lado, por medio del coaching se determinó que el personal administrativo no tenía claro a quien tenía que reportar. Según Inestrillas (2012) muchas veces se les nubla la visión a los directivos y esto les impide ver a detalle los problemas de la organización, lo cual impide el crecimiento de su organización. Así es como el coach con sus conocimientos y experiencias y con las herramientas que posee puede ayudar a detectar los problemas. Se determinó que el problema estaba relacionado con mala comunicación. Si el personal administrativo no sabía a quién reportar, era cuestión de comunicarse. Sin comunicación no se puede tener trabajo en equipo.

El coach que trabajó en Dividendo se enfocó en que los empleados alcancen un mejor nivel de conocimiento propio para así poder conocer mejor al resto de su equipo de trabajo. Por medio de esta herramienta, se pudo observar que los resultados vienen de dentro de la misma organización tan solo con el coach como guía. “Potencializando las fortalezas y creatividad de los integrantes y haciéndoles sentir lo importante que ha sido su participación,” según Inestrillas Sánchez (2012).

En conclusión, se podría decir que el programa de coaching fue exitoso en la empresa Dividendo, aunque no sabemos cuáles fueron los resultados a largo plazo, ya que se tomaron medidas que dieron cambios positivos a los empleados y a la empresa en general. Es evidente que hubo una mejora en el clima laboral ya que el malestar que había en las diferentes áreas se resolvió con la guía del coach.

Caso de Genentech

Genentech es considerada la empresa fundadora de la industria de la biotecnología, ha estado trabajando en el campo de la biotecnología por más de 30 años, usando la información genética humana para descubrir, desarrollar, fabricar, y comercializar medicinas para tratar a pacientes con condiciones médicas serias o peligrosas para la vida (Federation, 2014).

En el 2007, Todd Pierce (Director de Información) decidió implementar un programa llamado PEP (Programa de Excelencia Personal) para que el desarrollo de los trabajadores aumente. Este programa ha sido utilizado por varias empresas que tienen más de 400 empleados en San Francisco y California. PEP es un programa de desarrollo basado en entrenar a los trabajadores durante 10 meses en: autoevaluación, apoyo y retroalimentación de sus compañeros y entrenamiento individual y grupal (Federation, 2014).

La visión general de Todd era "crear una cultura de coaching y desarrollo" que logre construir una organización innovadora, capaz de crecer y evolucionar los negocios y la tecnología de la empresa de manera muy rápida. PEP se creó para proporcionar beneficios a todas las personas que formen parte de la organización, de una manera rentable que ayude a aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados (Federation, 2014).

La estructura del proyecto tiene cuatro elementos principales que se ofrecen a través de los diez meses: tres talleres durante todo el día, un control a mitad de año, ocho sesiones de coaching grupal, tres sesiones de coaching individual, y siete sesiones de entrenamiento.

Según Genentech el programa PEP es eficaz porque se dirige personalmente a cada trabajador, llega directamente al participante lo que le ayuda a mejorar en su desarrollo,

permitiendo que los participantes se dejen ayudar en asuntos personales, les dan dirección durante un cierto plazo dentro de una estructura clara y apoyo para lo que ellos necesiten. (Federation, 2014)

En el 2009, Genentech utilizó el programa de coaching para ver si traía un impacto positivo o negativo a la empresa. Después que se realizó el estudio los resultados fueron los siguientes:

- Aumento de satisfacción de los empleados en un 20%
- Aumento de satisfacción de clientes en un 12%
- Un 50% de mejora en la comunicación del empleado y la colaboración con la gerencia

En el 2004, el departamento de TI (tecnología) de Genentech se encontraba al final de la lista de los departamentos de Genentech, en términos de satisfacción de los empleados. En el 2009 después de realizar el proyecto alcanzó el puesto N° 2 de todos los departamentos de la empresa en relación a satisfacción del empleado.

Al final, PEP se ha convertido en mucho más que lo que Todd imaginó al principio. Todd tenía en mente que el programa serviría solamente como una estrategia que ayude a las personas a que desarrollen una habilidad o la calidad, pero al final se dio cuenta que no fue solo eso, sino que se trataba de una estrategia para ayudarles a ser aprendices de por vida y solo logrando aumentar su capacidad para el desarrollo personal y la satisfacción personal en cada área de su vida (Federation, 2014).

En el 2009, el Departamento de TI de Genentech fue catalogado como el "No. 2 Mejor Lugar para Trabajar" en la revista Computerworld. También recibió el Premio Internacional Prisma del Entrenador Federación Internacional en 2010 por su uso de coaching profesional (Federation, 2014).

Para concluir, con respecto al programa de coaching en Genentech, se puede decir que ayudo al desarrollo y principalmente a la satisfacción laboral de sus empleados. No cabe duda que la estrategia implementada por Genentech fue muy acertada.

Coca-Cola Bottling Company Consolidated

Coca-Cola Bottling Company Consolidated (CCBCC) es la empresa más grande de embotellador independiente de Coca-Cola, esta empresa hace, vende y distribuye los productos de Coca-Cola en más de once estados en Estados Unidos (Carson, 2013).

En el 2011, a pesar de que los representantes de ventas se esforzaban mucho, trabajando horas extras y sin tener tiempo libre, las ventas fueron muy bajas comparado con las ventas de años anteriores. Con el tiempo el mal clima laboral, molestias administrativas, objetivos incumplidos fueron creciendo. Los directivos de la organización se dieron cuenta que algo estaba pasando porque a pesar de que los empleados estaban trabajando muy duro e inclusive hasta horas extras la productividad de la empresa había bajado significativamente (Carson, 2013).

Tomando en cuenta que la empresa estaba pasando por un mal momento CCBCC contacto a “Working Simply to deliver Working Smarter, Not Harder” un programa que consiste en un taller de medio día dirigido por un coach, fueron tres meses de entrenamiento grupal, tres meses de entrenamiento personal y un periodo de sesiones de entrenamiento en ventas (Carson, 2013).

La meta del programa de coaching era implementar una aplicación para sus equipos electrónicos con diferentes plantillas que puedan ayudar a organizar las ventas de CCBCC, fortalecer el aprendizaje y el comportamiento de los trabajadores utilizando el programa “Working Smarter, Not Harder.” Los trabajadores de CCBCC se involucraron mucho y comenzaron a usar los consejos que habían en esta aplicación (Carson, 2013). Después del programa de coaching y con la ayuda de esta aplicación, se vieron muy buenos resultados.

No solo aumentaron las llamadas de ventas en un 20%, sino que también fue fundamental para cambiar el comportamiento y el clima laboral de la empresa. En este caso, la estrategia que tomó CCBCC fue muy innovadora ya que el programa de coaching fue acompañado de una aplicación para dispositivos electrónicos. De esta manera se pudo combinar dos nuevas tendencias, el coaching y la tecnología. Hubo la ventaja de que los empleados tenían en sus manos el material didáctico sobre coaching. Los resultados, mencionados anteriormente, demuestran que el coaching puede ejercer cambios muy significativos.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de haber investigado a profundidad acerca del coaching, clima laboral y sobre los efectos que tiene el coaching sobre el ambiente laboral; se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- El coaching puede dar una nueva orientación a las empresas, inyectándolas de energía para alcanzar las metas, incentivar el crecimiento económico y llevar al fortalecimiento de la organización.
- El coaching ayuda a fortalecer el aprendizaje de los empleados de las empresas dándoles seguridad y confianza en lo que hacen, lo que logra que exista más productividad por parte de ellos.
- La clave del coaching esta en llegar directamente a las personas para que estas puedan tener confianza en el coach y así lograr que el proceso tenga éxito.
- Después de ver los casos de éxito tanto dentro como fuera del país, se puede ver que el coaching es una herramienta clave para mejorar el clima laboral, lo que trae efectos positivos a las empresas, ya que aumenta el nivel de productividad, aumenta las ventas y los ingresos.
- El clima laboral está estrechamente relacionado con la productividad de las organizaciones, si existe un buen clima laboral dentro de las empresas el trabajo siempre va a ser más fácil y más productivo.

- Las personas no trabajan bien cuando existe un mal clima laboral, ya que sienten presión, miedo y desconfianza, por esta razón es necesario que los directivos se enfoquen principalmente en darles un buen trato a sus empleados y ofrecerles los beneficios necesarios.
- Los trabajadores que se encuentran contentos con su trabajo y le llegan a ver a su trabajo como su segundo hogar siempre van a ser más productivos, ya que se sienten cómodos, con confianza y con mucha seguridad en lo que hacen.
- El proceso de coaching ayuda a mejorar el clima laboral de las empresas, ya que se preocupa y se enfoca principalmente en los problemas personales de los trabajadores, problemas grupales y los problemas generales de la empresa.
- La comunicación entre empleados logra una participación efectiva en las labores llevando a optimizar las tareas y mejorando la productividad. Por otro lado, el éxito de los programas de coaching depende del grado de transparencia de la comunicación de los objetivos y los resultados. Es importante que todo el personal que participe muestre mucho compromiso para ver mejores resultados.
- Con las entrevistas a profundidad que se realizaron, nos dimos cuenta que han existido muchos cambios antes y después de utilizar coaching y sobre todo los beneficios que este proceso les trajo a las empresas a nivel general de la organización y también a nivel personal de cada empleado.

- Además con las entrevistas realizadas se puede dar cuenta que el coaching es una herramienta que les ha servido para sacar adelante a sus empresas y no tener problemas que les detenga en el crecimiento.
- Gracias a las entrevistas y los casos de éxito de empresas extranjeras, pudimos darnos cuenta que el clima laboral está estrechamente relacionado con la productividad de las empresas, por lo que es de suma importancia mantener siempre un clima laboral agradable dentro de las organizaciones.

Recomendaciones

- El coaching es un instrumento que se debería usar en cualquier etapa del ciclo de vida de una empresa. No hay que esperar a que exista malestar laboral para aplicar nuevas estrategias, sino debería considerarse para mejorar una empresa exitosa y para desarrollar destrezas y habilidades de los empleados.
- Los gerentes o jefes de áreas deberían trabajar constantemente con todos los miembros de su equipo para identificar las diferentes competencias que poseen para poder incentivar el trabajo en equipo. De esta manera, todos pueden aportar para mantenerlos inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.
- Los directivos desde un principio deben organizar de manera correcta la estructura organizacional de sus empresas para no tengan problemas en el futuro y de esta manera tener un trabajo limpio y ordenado por parte de los trabajadores y poder obtener grandes resultados desde el principio.

- Trabajar en el clima laboral de las empresas y no descuidarse de ese tema, hay que mantener siempre felices a los empleados para que estos se sientan seguros y trabajen con ganas, de esta manera se puede cumplir los objetivos de la organización en un tiempo más corto y de una manera más eficiente “Un empleado feliz, es un empleado eficiente”

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Empresas.* (Febrero de 2014). Obtenido de Conceptos sobre Estructura Organizacional:
<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- Cardon, A. (2003). *Coaching de Equipos.* Gestion 2000.
- Carson, T. (2013). Mobile Masters. *T+D*, 22-24.
- Clima Organizacional.* (Abril de 2014). Obtenido de
http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h
- Coaching.* (Marzo de 2014). Obtenido de <http://www.todo-sobre-coaching.com/sobre-coaching.html#anchor-historia>
- Coaching Empresarial.* (Marzo de 2014). Obtenido de
http://entremujeres.clarin.com/trabajo/coaching-empresa-beneficios-utilidad-empleados-tecnica_0_643135749.html
- Coaching Madrid.* (2014). Obtenido de ¿Qué es el Coaching?:
<http://www.coachingmadrid.com/inicio-que-es-el-coaching.php>
- Cuevas, J. C. (2010). *Psicología y Empresa.* Obtenido de
<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>
- Cunsolo, P. (12 de abril de 2014). *Coaching Organizacional.* Obtenido de
<http://www.pablocunsolo.com/index.php/tecnicas/coaching-organizacional1>
- Emprendepyme.net.* (2014). Obtenido de ¿Qué es el clima laboral?:
<http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Federation, I. C. (2014). *Companies around the globe are seeing results from professional coaching.*
- Fernandez, A. M. (10 de Marzo de 2014). *El Coaching en las organizaciones.* Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* UOC.
- González, R. E. (Enero de 2013). *La importancia del coaching en las organizaciones.* Obtenido de <http://www.ricardoego.com/word/?p=33>

- Gutiérrez, D. F. (10 de abril de 2014). *La importancia de mantener un buen Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550>
- Inestrillas Sánchez, A. (2012). *El coaching aplicado a empresa*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de <http://mundogestalt.com/el-coaching-aplicado-a-empresa/>
- International Coaching Federation. (2009). *International Coaching Federation*. Obtenido de <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747&navItemNumber=565>
- Leibling, M., & Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso : métodos que funcionan*. Gestión 2000.
- Menéndez, J. L. (2011). *Principios del Coaching*. España: Bubok Publishing.
- Monterrey, T. d. (2014 йил 10-Marzo). *Coaching Empresarial* . From http://www.ira.itesm.mx/comunidad/coachingempresarial/espanol/images/ventajas_de_crecimiento.pdf
- Natale, S., & Diamante, T. (2010). *The Five Stages of Executive Coaching*. Springer.
- Navarro, E. R. (2014 йил 10-Abril). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. From <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching*. Editorial Dunken.
- Ravier, L. (Noviembre de 2005). *Principios del Coaching Empresarial*. Obtenido de <http://leoravier.com/blog/2005/11/03/principios-fundamentales-del-coaching-empresarial/>
- Reglas de oro de un buen clima laboral*. (Abril de 2014). Obtenido de <http://www.climaempresa.com/>
- Roman, J., & Ferrandez, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. LibrosEnRed.
- Troyón, A. (2009). *Los estilos de liderazgo y el clima organizacional como variables de relaciones públicas en el marco de la gestión empresarial*.
- Vélez, L. V. (s.f.). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de Universidad Interamericana: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

ANEXOS

Guión Empresas

1. ¿Qué es el coaching para usted?
2. ¿Por qué consideraron usar un programa de coaching dentro de su empresa?
3. ¿Qué beneficios les trajo usar coaching?
4. ¿Cómo evaluaron los resultados del programa de coaching?
5. ¿Qué importancia le da al clima laboral dentro de su empresa?
6. ¿Piensa que el coaching tuvo efectos en el clima laboral de su empresa?
7. ¿Recomendaría a otras empresas usar coaching como herramienta para mejorar el clima laboral? ¿Por qué?