



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

LA EFECTIVIDAD DEL COACHING ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL COACHING IN THE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT

Autores

Cynthia Magdalena Muñoz Cuenca¹

Carlos Jimmy Piloso Rodríguez²

María Amelia Bravo Giler³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cynthia Magdalena Muñoz Cuenca, Carlos Jimmy Piloso Rodríguez y María Amelia Bravo Giler (2018): "La efectividad del coaching organizacional en la gestión y desarrollo del talento humano", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/coaching-organizacional.html>

RESUMEN

El presente trabajo analiza con un enfoque cuantitativo la efectividad del coaching organizacional aplicado en una institución pública ecuatoriana de ámbito nacional como lo es el Servicio de Rentas Internas, focalizando la gestión y desarrollo del talento humano de los funcionarios y directivos que laboran en la ciudad de Portoviejo. Se lleva a cabo en dos momentos, de acuerdo a cada contexto de análisis. Inicia con la medición de las competencias de liderazgo y clima laboral percibidas por los colaboradores de la institución, para luego, medir las variables antes mencionadas después de la intervención de un coach certificado. Se empleó el Programa de Aplicación de Competencias de Liderazgo y Coaching para el desarrollo de la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales. Los resultados indican que el coaching organizacional resulta efectivo en mejorar competencias de liderazgo y el clima laboral para la gestión y desarrollo del talento humano de la institución.

Palabras claves: Coaching organizacional - talento humano - clima laboral - liderazgo - equipos de trabajo.

¹ Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, Instituto de Posgrado - Universidad Técnica de Manabí, Economista. Analista del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Zonal 4 del Servicio de Rentas Internas, Manabí, Ecuador. e-mail: cmmunoz@sri.gob.ec, tel. +5930985172674.

² Magíster en Gestión de Talento Humano. Ingeniero Comercial y Empresarial, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. Coach Ontológico Profesional Chile. Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo. Miembro del Equipo Coordinador del Diseño de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí UTM. e-mail: cpiloso@utm.edu.ec, tel. +5930983873250.

³ Magíster en Administración de Empresas. Economista, Universidad Técnica de Manabí. Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo. e-mail: mabravo@utm.edu.ec, tel. +593993032017.

SUMMARY

This paper analyzes with a quantitative approach the effectiveness of organizational coaching applied in a national Ecuadorian public institution such as the Internal Rents Service, focusing on the management and development of human talent of officials and managers working in the city of Portoviejo. It is carried out in two moments, according to each analysis context. It begins with the measurement of leadership competencies and work climate perceived by the collaborators of the institution, to then measure the aforementioned variables after the intervention of a certified coach. The Leadership and Coaching Competency Application Program was used for the development of emotional intelligence and interpersonal skills. The results indicate that organizational coaching is effective in improving leadership competencies and the work climate for the management and development of the human talent of the institution.

Keywords: Organizational coaching - human talent - working environment - leadership - work teams.

1. METODOLOGÍA

Se aplicaron métodos cuantitativos para determinar la efectividad del coaching organizacional en la gestión y desarrollo del talento humano de los funcionarios y directivos del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo. Como metodología, se utiliza el contraste de hipótesis, empleando herramientas de análisis estadístico para comparar las medias muestrales de la población de estudio, antes y después de la intervención indicada. Se partió de la implementación de una encuesta inicial para valorar el clima laboral de la institución y determinar el liderazgo de los jefes departamentales y la percepción que tienen los empleados hacia sus jefes. Se aplicó un programa de desarrollo de competencias de liderazgo para los jefes y se realizó una encuesta final para establecer, si luego del proceso de intervención, se logró implementar un plan de mejora en las competencias de liderazgo de los jefes, con respecto a los resultados obtenidos en la primera encuesta.

2. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la Administración Pública ha sido caracterizada como ineficiente, obsoleta y fuera de todo contexto de evolución, acorde con los cambios que exige la sociedad. En los países en vías de desarrollo como el Ecuador, las instituciones públicas adolecen de una marcada inefectividad en sus procesos, debido, en parte, a los excesos burocráticos. En la mayoría de los casos se ha considerado que esto obedece a una falla orgánica en el diseño de las estructuras y procesos básicos, sin embargo, recientemente ha surgido un análisis que va más allá de estas valoraciones, en el marco del cual se ha comenzado a valorar la "Cultura de la Institución Pública" y, por ende, el papel que los funcionarios juegan en la continuidad o en el cambio de la misma, muchas veces catalogada como estática, comodista y desinteresada por la eficiencia.

Indiscutiblemente, el estilo de liderazgo y trabajo en equipo define en muchos aspectos, el ambiente, la cultura, los valores y principios de trabajo de todos los sub alternos, la figura de jefe y/o director, connota por sí mismo un modelo conductual que se difunde y generaliza en la medida que se desarrollan las relaciones laborales en una organización, sea esta pública o privada. Esta tesis constituye una premisa fundamental en el estilo conductual de liderazgo, enmarcado en un verdadero cambio, teniendo al trabajo en equipo como valor organizacional. Las Instituciones Públicas encargadas de coordinar, implementar, y evaluar a otras instituciones del estado ecuatoriano, son las llamadas a integrar en su filosofía de trabajo los principios dinamizadores de un cambio ejemplar en el desarrollo de su misión, visión, objetivos y valores.

Las reglas del trabajo hoy en día están cambiando, ahora se juzga y evalúa según nuevas normas, ya no importan solamente la preparación académica y la experiencia (conocimiento y habilidades); sino como nos manejamos nosotros mismos y con los demás (actitudes), lo que da como resultado la gestión por competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). Un individuo que se desempeña en puestos directivos ya no solamente debe desarrollar sus conocimientos y habilidades, sino también otras competencias que tienen que ver con sus actitudes, de tal manera que haya un equilibrio de su inteligencia racional con la inteligencia emocional.

Según (Díaz, 2004), los múltiples cambios en las últimas décadas han influido en el mercado laboral impactando directamente a las organizaciones y a sus trabajadores. La tecnología, el incremento de la formación y la creciente competitividad en los mercados, junto con la

globalización, han implicado una expansión de las economías, donde el trabajo ha dejado de ser individual y jerarquizado, para ser cada vez más en equipo, con una organización en redes, que potencia el desarrollo y el aprendizaje como valores de supervivencia en un ambiente cada vez más inestable. Esto ejerce cada vez más presión sobre las organizaciones y sus trabajadores, entre ellos sus ejecutivos, quienes deben adaptarse a los cambios vertiginosos sin perder eficiencia en su quehacer, para lo cual necesitan tener una mayor capacidad de aprendizaje, de desarrollo y de reacción (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001). Este capital humano se considera actualmente como un recurso igual o más valioso que el mismo dinero (Sherman & Freas, 2004).

En este contexto, y, como respuesta a esta realidad organizacional actual, han surgido nuevas formas de intervención, entre éstas, el Coaching.

Según Fernández (2002:150), la palabra "*coaching*" proviene del nombre de un pueblo húngaro llamado Kocs que consiguió, en forma eficaz, mover personas de un sitio a otro. Ellos instituyeron en el año 1518 una especie de coach o carruaje para ir al pueblo más cercano, los cuales se llamaban Kocsi Szeker que significa "carros de Kocs". Este concepto no ha cambiado en lo esencial ya que un coach es "literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado".

Wolk (2003), indica que el Coaching como actividad genérica busca desarrollar una disciplina capaz de servir a la identificación y disolución de los obstáculos que los seres humanos encuentran en el logro de sus aspiraciones. En las organizaciones se busca poder incrementar la efectividad que exhibe el desempeño de sus miembros, equipos y procesos. Según Lozano (2008), el Coaching es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial.

El Coaching Organizacional, es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales: Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación (Olalla Mayor, 2014).

El saber identificar el alcance y los beneficios que se derivan de saber usar correctamente el coaching ontológico, ayuda no solamente a mejorar las capacidades individuales, sino que también ayuda a que los miembros del equipo que forman parte de la empresa den paso a sus habilidades, seguridad, conocimientos, que colaboren exitosamente con los objetivos establecidos y mejoren su propio crecimiento personal (Olalla Mayor, 2014).

Aunque el Coaching tiene un foco individual -generalmente apunta al desarrollo de habilidades interpersonales como, por ejemplo, liderazgo, directividad, asertividad, desarrollo de otros, trabajo en equipo, entre otras (Díaz, 2005)-, los teóricos plantean que los beneficios del coaching para el negocio pueden ser innumerables. Según un estudio realizado por Manchester Inc. citado por (Fernández, 2002), el coaching es una de las prácticas de desarrollo que tiene mayor impacto en las conductas del sujeto y en los resultados del negocio, llegando a lograr un retorno de hasta seis veces el costo de la Inversión.

Este artículo científico es importante porque va a permitir medir el grado de efectividad del coaching organizacional en la gestión y desarrollo del talento humano del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo.

En este contexto, el Servicio de Rentas Internas como Institución Pública del país que se encarga de gestionar la política tributaria, asegurando la recaudación destinada al fomento de la cohesión social, tiene la responsabilidad de gestionar una cultura tributaria.

El 13 de noviembre de 1997, el Plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional del Ecuador, expide la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas (SRI), la misma que fue publicada en el Registro Oficial 206 del 2 de diciembre de 1997, naciendo así esta institución como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito, iniciando sus actividades el 01 de enero de 1998, fecha a partir de la cual asumió las atribuciones y deberes conferidos, lo que implica administrar los impuestos nacionales, basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria.

A las Direcciones Regionales (por provincias) originalmente establecidas y que estuvieron vigentes hasta el 31 de octubre del año 2014, actualmente corresponden las Direcciones Zonales, cuya conformación se estableció en la Disposición General Cuarta del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas, aplicándose

a partir del 01 de noviembre del mismo año. Dichas zonas constituyen una instancia de actuación desconcentrada que se conforma, primordialmente, por la unión de varias provincias.

FIGURA 1



Fuente: <http://www.planificacion.gob.ec/3-niveles-administrativos-de-planificacion>

El número actual de funcionarios del Servicio de Rentas Internas, segregados por Direcciones Zonales, se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 1

PERSONAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS											
DIRECCIONES ZONALES										DIRECCIÓN NACIONAL	TOTAL
ZONAL:	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
NÚMERO DE FUNCIONARIOS	146	44	322	263	117	212	233	527	640	880	3384

Fuente: *Coordinación Zonal 4 de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas*

La Disposición referida creó la Dirección Zonal 4 con sede en la ciudad de Portoviejo, y competencia en las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.

A continuación se muestra la estructura organizacional que corresponde a las Direcciones Zonales:

FIGURA 2



Fuente: *Estructuras Desconcentradas - Direcciones Zonales - Servicio de Rentas Internas*

El número de funcionarios de la Zonal 4, segregados por departamento, enfatizando los que laboran en la ciudad de Portoviejo, se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 2
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DIRECCIÓN ZONAL 4
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	# DE FUNCIONARIOS	% DE FUNCIONARIOS CON RESPECTO AL TOTAL ZONAL	# DE FUNCIONARIOS EN PORTOVIEJO	% DE FUNCIONARIOS EN PORTOVIEJO CON RESPECTO AL DEPARTAMENTO
GESTIÓN TRIBUTARIA	50	19,01%	23	46%
DEVOLUCIONES	14	5,32%	14	100%
COBRO	12	4,56%	10	83%
SECRETARÍA JURÍDICO	19	7,22%	10	53%
AUDITORÍA	12	4,56%	12	100%
RECLAMOS	31	11,79%	29	94%
DIRECCIÓN ZONAL ADMINISTRATIVO	10	3,80%	8	80%
FINANCIERO	7	2,66%	2	29%
PLANIFICACIÓN	27	10,27%	14	52%
ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	3	1,14%	3	100%
TOTALES	78	29,66%	27	35%
TOTALES	263	100,00%	152	

Fuente: Coordinación Zonal 4 de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas

Los funcionarios del Servicio de Rentas Internas poseen una doble responsabilidad para superar las limitantes funcionales y estructurales de liderazgo institucional, por lo cual resulta necesario trascender en la gestión y pasar de un enfoque meramente parcial a uno integral en el que la interrelación de los subalternos y los jefes generen una sinergia tal, que se desarrolle un verdadero cambio en todos los procedimientos administrativos de la institución. Desde su creación, el modelo de liderazgo al interior del Servicio de Rentas Internas, se ha caracterizado por una débil efectividad y un marcado carácter excluyente de la inteligencia emocional, centrándose únicamente en el fortalecimiento de la inteligencia racional.

En la actualidad, en la institución no hay estudio alguno que se enfoque en determinar si existe un proceso de incorporación de competencias blandas en los directivos de la institución, el cual es muy importante desarrollar en todos los funcionarios del nivel jerárquico superior del Servicio de Rentas Internas, a través de la aplicación del Coaching Organizacional. Por todo lo anteriormente planteado surge la pregunta de la investigación:

¿En qué medida es efectivo el Coaching Organizacional en la gestión y desarrollo del talento humano por parte de los directivos del Servicio de Rentas Internas?

Para contestar esta interrogante se han planteado dos hipótesis que incluyen 3 variables de estudio que se describirán en el presente documento de investigación.

En Portoviejo, provincia de Manabí, generalmente, salvo escasas excepciones, las empresas públicas y privadas, no suelen utilizar las denominadas "herramientas blandas" para impulsar la gestión y el desempeño del personal, esto a pesar de que en la actualidad, los cambios que se han generado en el mundo, en los diferentes entornos laborales, ha llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deberían gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos complejos a que éste es sometido a menudo dentro de las mismas. Una de las herramientas más conocidas para viabilizar el desarrollo del talento humano lo constituye el coaching organizacional.

Según (Acuña & Sanfuentes, 2009), el Coaching desde ya hace algunas décadas se ha convertido en una práctica profesional ampliamente difundida en las organizaciones en todo el mundo. Se presenta como un tipo de intervención que apunta a promover y facilitar cambios a nivel organizacional, teniendo como foco el mejoramiento del desempeño de individuos, ejecutivos, jefaturas, profesionales y trabajadores.

De acuerdo a lo que indican (Peralta & Besio, 2007), en los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima

organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas; la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, (Zohar & Luria, 2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas.

Según (Armstrong, 1990) y (Cole, 1996), el liderazgo puede ser definido como el proceso en el que una persona dirige, anima y guía a los demás para llevar a cabo las tareas de grupo, orientada a lograr los objetivos que son compartidos por todos los miembros del grupo. En esta definición destaca el hecho de que el liderazgo es un proceso funcional que se puede aplicar a cualquier actividad humana en la que estén implicadas más de una persona, concibiéndose, de esta forma, el proceso de liderazgo como una compleja interacción entre la persona líder y los entornos sociales, económicos y organizativos en los que se plantea el liderazgo. Un liderazgo efectivo, que concluya con éxito, sólo se producirá cuando se verifique el ajuste entre las características de la persona que lidera el proceso, las tareas a realizar, los objetivos a alcanzar y el equipo humano, con el contexto o el entorno en el que se realiza el proceso, según (Handy, 1985). Al nivel de una organización, los procesos de liderazgo efectivos y eficaces, deben contener como mínimo la presencia de tres dimensiones o componentes: el liderazgo orientado a las tareas, liderazgo en las relaciones humanas y un tercer componente del liderazgo orientado al cambio, de acuerdo a lo que indican (Ekvall & Arvonen, 1991), (Arvonen & Ekvall, 1999), (Yukl, Gordon, & Taber, 2002).

Según (Dávila, Mora, Pérez, & Vila, 2015), el desarrollo o formación de líderes requiere que ciertos individuos adquieran, desarrollen y utilicen conocimientos, habilidades y actitudes específicas que favorezcan y hagan posibles procesos de liderazgo efectivos. Hasta el momento, la investigación sobre la potenciación y desarrollo de los procesos de liderazgo en las organizaciones se ha basado en dos supuestos: Primero) que potenciar y conseguir un liderazgo efectivo en las organizaciones puede conseguirse a través de la acción de personas o líderes individuales; y, Segundo) que el liderazgo puede servir a las organizaciones para aumentar su eficacia operativa según (Spendlove, 2007). Una de las líneas de investigación más importante en el ámbito del desarrollo de la capacidad de liderazgo se ha centrado en la identificación de competencias (concepto que engloba conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes) que poseen las personas que ejercen de líderes en el ámbito laboral. Dentro de esta línea de investigación, los modelos de competencia ofrecen un instrumento para obtener evidencias acerca del perfil o competencias necesarias para ser un buen líder, es decir, un líder que desarrolle su cometido de manera eficaz, partiendo de la observación de las habilidades, actitudes y experiencias de las personas que ejercen como líderes en las organizaciones, según lo indican (Hollenbeck, McCall, & Silzer, 2006).

(Dávila, Mora, Pérez, & Vila, 2015), manifiestan que los estudios que analizan el desarrollo de la capacidad de liderazgo generalmente plantean y analizan el perfil competencial individual como un producto o resultado de acciones o estrategias desarrolladas por los individuos, explícitamente orientadas al desarrollo de su capacidad de liderazgo, como lo indican también (McDaniel, 2002) y (Turnbull & Edwards, 2005). Como es bien sabido, la educación y la experiencia son las principales fuentes para el desarrollo de competencias individuales; sin embargo, no todas las competencias se potencian o desarrollan de igual manera en las distintas etapas e instituciones educativas o a través de la experiencia laboral. Conocer qué competencias individuales son relevantes para explicar la capacidad y el comportamiento de liderazgo es crucial para poder orientar las estrategias y decisiones que pretenden desarrollar la capacidad de liderazgo tanto a nivel individual como organizativo.

La mayoría de los modelos teóricos desarrollados hasta los años 1980 planteaban el ejercicio del liderazgo en las organizaciones como un proceso de intercambios dirigido al logro de los intereses propios, y que (Burns, 1978) denominó como liderazgo transaccional. Los empleados

realizan su labor y, a cambio, el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de incentivos. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, logra efectos positivos sobre el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no sirve para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de los seguidores. Para explicar dichos efectos es preciso reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo, denominado transformacional.

(Bass, 1985), describe el liderazgo transformacional como aquel que provoca cambios en las necesidades, los valores, las preferencias y aspiraciones de sus subordinados consiguiendo que, en lugar de sus propios intereses, se esfuercen en pro de los intereses colectivos de la organización (Sosik, Avolio, & Kahai, 1997). Además, los líderes descritos como transformacionales tienen efectos positivos sobre los niveles de compromiso y satisfacción de acuerdo a lo que indica (Geyer & Steyrer, 1998).

El liderazgo transaccional se ha relacionado fundamentalmente con la orientación a la tarea, lo que significa que el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir la eficiencia, mientras que el liderazgo transformacional se ha relacionado con la orientación a la relación y la orientación al cambio, lo que implica que el líder se interesa por el bienestar y la satisfacción de sus seguidores, y promueve el desarrollo de nuevas ideas y la transmisión de conocimiento. De hecho, esta tipología de comportamientos, tal como indica (Yukl, 2008), es consistente con cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: El carisma –o capacidad del líder para lograr la confianza de sus seguidores– y la atención individual –referida al grado en que el líder tiene en cuenta las necesidades individuales de sus seguidores– están vinculados con comportamientos orientados a la relación. Por su parte, el estímulo intelectual –caracterizado por el desafío de supuestos, la asunción de riesgos y el fomento de la creatividad– y la motivación inspiradora –capacidad de los líderes de articular una visión de futuro–, se relacionarían con la orientación al cambio.

FIGURA 3
Gestión y Liderazgo

<u>Gerente</u>	<u>Líder</u>
Planear estrategia	Cambiar, crecer
Diseñar estructura	Inspira visión
Presupuestar	Señalar el rumbo
Organizar personal	Fortalecer, apoyar
Asignar recursos	Servir de modelo
Controlar resultados	Reconocer, celebrar
Resolver problemas	Comunicar, motivar

Fuente: Tomado de Tesis Jimmy Piloso Rodríguez, ESPOL, 2012

El concepto de liderazgo situacional según (Sánchez, 1999) hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados. Este modelo teórico según (Hersey & Blanchard, 1982) destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

3. DESARROLLO

Para analizar la población objeto de estudio se utilizó el software STATA/SE 12.0, con una muestra poblacional de 120 colaboradores del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo. La muestra de estudio corresponde a 85 mujeres (70.83%) y 35 hombres (29.17%), entre Jefes Departamentales, Especialistas, Analistas, Agentes y Asistentes, y de cuya población se trabajó con una muestra de 14 funcionarios del nivel de jefaturas y coordinaciones de: Gestión Tributaria, Asistencia al Contribuyente, Cobro, Secretaría Zonal 4, Administrativo Financiero, Auditoría Tributaria, Talento Humano, Centro de Gestión Tributaria Chone.

La investigación se llevó a cabo a través de la ejecución de una primera encuesta de valoración de clima laboral basados en el modelo de Great Place to Work que contiene 40 variables y cuyo cuestionario incluye preguntas relativas a la confianza que inspiran los líderes y la Institución, la camaradería presente en el grupo de trabajo, y el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la Institución; y una segunda encuesta de 20 variables que mide: la efectividad del Coaching Organizacional en la gestión y desarrollo del talento humano, la competencia de liderazgo de los directivos, y el mejoramiento del clima laboral en el Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo. El tiempo de diferencia entre la ejecución de ambas encuestas fue

de 40 días, entre los cuales se realizó un proceso de intervención a través de la ejecución del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach” a los jefes. Como unidad muestral para desarrollar el proceso de intervención se eligió a jefes departamentales y coordinadores de áreas, considerando que representan altos niveles de jerarquía y son quienes toman decisiones de planificación y operatividad en la institución.

El número total de encuestados fue de 120 funcionarios, lo que supone la participación del 100% de la muestra poblacional de los colaboradores del Servicio de Rentas Internas, en la primera y segunda encuesta ejecutada.

La encuesta uno (E1) estuvo compuesta por 40 variables en forma de afirmación en escala de Likert. El objetivo de esta encuesta de valoración de clima laboral fue tener un contexto global acerca de lo que piensan los colaboradores acerca de los directivos del Servicio de Rentas Internas, respecto a las dimensiones descritas anteriormente, insumo requerido para el proceso de intervención y planes de mejora continua en los directivos. La población de estudio la componen 120 colaboradores del SRI, cuya encuesta de 40 variables dio como resultado 4.800 datos válidos para la valoración del clima laboral. Adicionalmente, para el contraste de la hipótesis 1 (H1) con la hipótesis 2 (H2).

H1: El Coaching Organizacional no tiene efectividad en el mejoramiento del clima laboral del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo.

H2: El Coaching Organizacional no incide sobre la competencia de liderazgo de los jefes del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo.

Como insumo para la intervención a los directivos del SRI a través de la aplicación del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach”, se les realizó un test para medir el tipo de liderazgo que poseen. Dicho test está basado en The Four Styles, The Art of Better Communications del Dr. Tony Alessandra, y utiliza cuatro dimensiones que son: Estilo Directivo, Reflexivo, Emotivo y Apoyo.

Una vez que se realizó la primera encuesta de clima laboral E1 y se realizó la tabulación y análisis de los datos, se desarrolló el Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach” dirigido a los jefes y coordinadores del Servicio de Rentas Internas, el mismo que contó con la participación de 14 funcionarios. Dicho taller tuvo una duración de 20 horas académicas, y se trabajó en forma vivencial haciendo uso de dinámicas, videos, exposición, entre otros, y que fue cubierto en dos días y medio. El facilitador a cargo de este taller fue un profesional formado como Coach Organizacional Profesional por una escuela reconocida a nivel mundial. Los objetivos que se definieron fueron los siguientes: acompañar a los directivos para que desarrollen competencias de “Líder Coach”. Líder Coach = aquel que se comunica de manera efectiva, lidera y acompaña a sus equipos de trabajo, a crecer personal y profesionalmente acorde a los objetivos de la Institución; adquirir herramientas para desarrollar a sus colaboradores; y, desarrollar habilidades de feedback, y que éste sea percibido como una herramienta de mejora continua y recíproca.

Paralelo a la ejecución del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching, se definió el dictado de un taller de inducción de tres horas para el resto de colaboradores del SRI no incluidos en el nivel jerárquico superior (100 colaboradores), cuyo tema central fue el uso del Coaching como herramienta de desarrollo y de mejoramiento del clima laboral. Los objetivos que se establecieron fueron: identificar fortalezas y áreas de mejora en el ámbito laboral; conocer y adquirir herramientas de coaching para aumentar sus habilidades de liderazgo y efectividad en el trabajo; y, conocer la herramienta del Coaching para la gestión del desarrollo del Talento Humano. Se tuvo una participación activa de los colaboradores.

Luego de 40 días se realizó la encuesta dos (E2), la misma que estuvo compuesta por 20 variables en forma de afirmación, que sirve para medir la incidencia del Coaching Organizacional sobre la inteligencia emocional de los directivos del SRI, la coherencia entre la parte emocional y racional y la competencia de liderazgo de los mismos. En la introducción del cuestionario se incluye una breve instrucción con la respectiva identificación. El objetivo de esta encuesta es indagar si se produjeron cambios en los directivos luego del dictado del taller de Desarrollo de Competencias de Coaching y Liderazgo, así como el taller de inducción realizado a los demás colaboradores no comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior. La población de estudio la componen 120 colaboradores del SRI cuya encuesta de 20 variables generaron 2.400 datos válidos para ser utilizados en el contraste de las hipótesis H1 y H2.

Basados en el tema central de investigación del presente artículo científico, se plantean las siguientes variables asociadas al Coaching Organizacional, Liderazgo y Clima Laboral, que se indagaron en las encuestas E1 y E2:

TABLA 3
Clima Laboral (Asociado a H1)

C1	Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo
C2	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas
C3	Siento que mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más
C4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
C5	Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
C6	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas
C7	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
C8	Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
C9	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad
C10	Los jefes conducen el trabajo de forma competente
C11	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público
C12	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas
C13	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
C14	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas
C15	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
C16	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente
C17	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público
C18	Los Jefes manejan un excelente coherencia entre la parte emocional y racional
C19	Mi jefe maneja una excelente coherencia entre la parte emocional y racional
C20	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar

Fuente: *The Four Styles, The Art of Better Communications* del Dr. Tony Alessandra

TABLA 4
Liderazgo (Asociado a H2)

C1	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas
C2	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
C3	Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
C4	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas
C5	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
C6	Los jefes conducen el trabajo de forma competente
C7	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público
C8	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas
C9	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
C10	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas
C11	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
C12	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente
C13	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público

Fuente: *The Four Styles, The Art of Better Communications* del Dr. Tony Alessandra

El procedimiento de análisis de los datos incluyó 2 etapas en vista de las dos encuestas realizadas, E1 y E2. Para realizar el análisis de contraste de las hipótesis planteadas (H1 y H2) se utilizó un método para comparar las medias muestrales de dos poblaciones dependientes y determinar si las poblaciones muestreadas pueden tener, de forma razonable, la misma media. En el método descrito no se requiere que se conozcan las desviaciones estándares de las poblaciones. Esto proporciona más flexibilidad cuando se investiga la diferencia en las medias de las muestras, para lo cual se utiliza la distribución t como el estadístico de prueba (Douglas A., Marchal, & Wathen, 2008). Si no es razonable suponer que las desviaciones estándares poblacionales son iguales, se emplea un estadístico donde las desviaciones estándares de las muestras, s_1 y s_2 , se emplean en lugar de las desviaciones estándares de las poblaciones respectivas. Además, los grados de libertad se ajustan hacia abajo mediante una fórmula de aproximación compleja. El efecto es reducir el número de grados de libertad en la prueba, lo cual requerirá un valor mayor del estadístico de prueba para rechazar la hipótesis nula. La fórmula para el estadístico t es:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \quad (1)$$

Los grados de libertad estadística se determinan mediante:

$$gl = \frac{[(s_1^2/n_1) + (s_2^2/n_2)]^2}{\frac{(s_1^2/n_1)^2}{n_1-1} + \frac{(s_2^2/n_2)^2}{n_2-1}} \quad (2)$$

Donde n_1 y n_2 son los tamaños muestrales respectivos, y s^1 y s^2 , las desviaciones estándares de las muestras respectivas. Para realizar el contraste de hipótesis utilizando el estadístico de prueba t-student se utilizó el software estadístico STATE/SE versión 12.0, donde se hicieron las corridas respectivas para la comparación de las muestras, cuyos resultados se presentan a continuación.

La regla de decisión para todas las pruebas de hipótesis que se realizaran será la misma: Se rechaza la hipótesis nula si el valor p asociado al resultado observado es igual o menor que el nivel de significación establecido; es decir, $\alpha = 0.05$.

a. Comparación de Medias para probar si el Coaching Organizacional tiene efectividad en el mejoramiento del Clima Laboral del Servicio de Rentas Internas:

Hipótesis Nula

H1: El Coaching Organizacional no tiene efectividad en el mejoramiento del Clima Laboral del Servicio de Rentas Internas.

Con respecto a esta hipótesis al usar el software Stata/SE 12.0 se tiene los siguientes resultados de estadísticos descriptivos, que se observan a continuación:

TABLA 5
Datos de la Encuesta E1 y Encuesta E2 respecto a la efectividad del Coaching Organizacional en el Clima Laboral del SRI

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
MeanE1	20	3.014706	.1044921	2.857143	3.235294
StdE1	20	1.485598	.0485186	1.382125	1.564772
MeanE2	20	4.149286	.1872106	3.757143	4.542857
D	20	.8522184	.1066969	.629831	1.056969
Diferencia~s	20	1.13458	.1971331	.721849	1.471428

Fuente: Stata 12.0

inspiran los líderes y la Institución, la camaradería presente en el grupo de trabajo, y el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la Institución.

- El planteamiento realizado para que los jefes puedan utilizar y desarrollar un nuevo estilo de liderazgo para gestionar personas, y la incidencia positiva que tuvo después del proceso de intervención del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo, quedó evidenciado por los colaboradores, quienes pudieron valorar dicho cambio a través de la encuesta dos (E2).
- De acuerdo a los resultados de la tabla 6 respecto al contraste de las hipótesis, se evidencia que el Coaching Organizacional tiene efectividad en el mejoramiento del clima laboral del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo.
- De acuerdo a los resultados de la tabla 8 respecto al contraste de las hipótesis, se evidencia que el Coaching Organizacional tiene efectividad en la competencia de liderazgo de los jefes del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo.
- Los resultados obtenidos con la participación de los colaboradores y jefes del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Portoviejo, pueden darse a conocer a cualquier otra institución de carácter público o privado, para replicar estos procesos que implican la aplicación de herramientas blandas, en los cuales, el Coaching Organizacional siga aportando en el desarrollo del liderazgo de los jefes, así como en el fortalecimiento y mejora del clima laboral.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del rol organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Armstrong, M. (1990). *How to Be an Even Better Manager*. Londres: Kogan Page.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: Both uni-versal and contingent? *Creativity and Innovation Management*, (págs. 242-250).
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cole, G. (1996). *Management: Theory and Practice*. Londres: DP Publications.
- Dávila, C., Mora, J., Pérez, P., & Vila, L. (2015). ¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad? *Innovar Journal*, 2-3.
- Díaz, R. (2004). *Apuntes de Cátedra, asignatura Intervención Organizacional*. Carrera de Psicología. Intervención Organizacional. Santiago, Chile.
- Díaz, R. (2005). *Apuntes de Asignatura Desarrollo Organizacional*. Carrera de Psicología, Universidad de Chile. Desarrollo Organizacional. Santiago, Chile.
- Douglas A., L., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. México: McGraw-Hill/Irwin.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change centered leadership. An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, (págs. 7, 17-26).
- Fernández, G. (2002). *Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Financial Times-Pretince Hall.
- Geyer, A., & Steyrer, J. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, (págs. 397-420).
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de Liderazgo*. México: Pearson Educación.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*. Londres: Penguin.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
- Hollenbeck, G., McCall, W., & Silzer, R. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, (págs. 398-413).
- McDaniel, E. (2002). Senior leadership in higher education: an out-comes approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (págs. 80-89).
- Olalla Mayor, J. (2014). *Del Conocimiento a la Sabiduría*. Santiago: Newfield Ediciones, Colección Araucaria.
- Olalla Mayor, J. (2014). *El Mundo de las Emociones*. ACP 2014 (pág. 19). Lima: Newfield Network.
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Scielo, 20.
- Sánchez, E. (1999). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. Universidad de Granada, 2.

- Sherman, S., & Freas, A. (2004). El salvaje Oeste del Coaching Ejecutivo. *Harvard Business Review*, Vol 82, número 11, 71-81.
- Fernández, G. (2002: 150). *Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Wolk, L. (2003). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Lozano Correa, L. (2008). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *EAN*, 127-144.
- Sosik, J., Avolio, B., & Kahai, S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, (págs. 82, 89-103).
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, (págs. 407-417).
- Turnbull, S., & Edwards, G. (2005). Leadership development for organizational change in a new UK university. *Advances in Developing Human Resources*, (págs. 396-414).
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, (págs. 19, 708-722).
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (págs. 15-32.).
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a Social -Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 333.