

APOYO EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN
GREAT PLACE TO WORK® COLOMBIA.

MARÍA ALEJANDRA DUARTE CABALLERO

Pasantía en Psicología Organizacional para optar por el título de psicóloga

Directora

Ps. CLAUDIA MARCELA URIBE NAVARRO



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2013

Nota de Aceptación: _____

Presidente del Jurado: _____

Jurado1: _____

Jurado2: _____

Floridablanca, _____

A mi familia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
Justificación	11
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
MARCO CONTEXTUAL	13
REFERENTE CONCEPTUAL	17
METODOLOGÍA	25
Diseño	25
Población	25
Muestra	25
Instrumentos-Recursos	26
Procedimiento	26
RESULTADOS	29
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DURANTE LA PASANTÍA	35
DISCUSIÓN	37
CONCLUSIONES	38
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Great Place to Work con las 9 áreas de práctica	15
Figura 2. Modelo de Great Place to Work con sus dimensiones.	16

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Número de prácticas obtenidas en la revisión de 4 Culture Audit asignados.	30
Gráfica 2. Número de políticas y prácticas que se registran en el documento final, de empresas con menos de 500 colaboradores.	30
Gráfica 3. Número de políticas y prácticas que se registran en el documento final, de empresas con más de 500 colaboradores.	31
Gráfica 4. Número total de prácticas recogidas de las empresas reconocidas como mejores lugares para trabajar, según la lista publicada segmentada en dos: con más de 500 colaboradores y con menos de 500.	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo1. Brochure de Great Place to Work[®].

Anexo 2. Brochure del Taller para líderes Journey!

Anexo 3. Proceso de seguimiento y apoyo del taller Journey! a través de E-mail.

Anexo 4. Participación en la construcción del banco de mejores prácticas.

Anexo 5. Cuadro de seguimiento de las actividades durante la pasantía.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN GREAT PLACE TO WORK® COLOMBIA.

AUTOR: MARÍA ALEJANDRA DUARTE CABALLERO

FACULTAD: FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIRECTORA: CLAUDIA MARCELA URIBE NAVARRO

RESUMEN: El presente proyecto emplea una metodología de investigación cualitativa de tipo descriptivo, utilizando un diseño no experimental, el cual describe el apoyo realizado en la unidad de Formación de Great Place to Work® Colombia a través de pasantía de grado, realizando un seguimiento a los talleres que hacen parte del portafolio, realimentando y proporcionando a los líderes participantes del mismo, herramientas para reforzar e impulsar el liderazgo en sus áreas y transformar su ambiente laboral. Además, se participa en la construcción de un banco que recoge las mejores políticas o prácticas organizacionales que distinguen la cultura de las empresas calificadas como las mejores para trabajar según el listado publicado en el 2012 por el mismo instituto.

PALABRAS CLAVES: Psicología Organizacional, Clima laboral, Formación, Desarrollo, Cultura organizacional, Liderazgo.

TITLE: SUPPORT TO THE PROCESS OF TRAINING AND CONSULTING BUSINESS IN GREAT PLACE TO WORK® COLOMBIA.

AUTHOR: MARÍA ALEJANDRA DUARTE CABALLERO

FACULTY: FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIRECTOR: CLAUDIA MARCELA URIBE NAVARRO

ABSTRACT: This assignment used an approach of non-experimental, qualitative and descriptive research, it presents the support held in the Great Place to Work® Training Unit through this internship. This participation has contributed to the compilation of organizational best practices, highlighting the organizations culture. Those practices are selected from companies that were published in 2012 ranking of best workplaces. In addition to that, the support to the participants with a feedback and tools to strengthen and enhance leadership in their areas, making possible to transform their workplace.

KEYWORDS: Organizational Psychology, Work Environment, Training, Development, Organizational culture, Leadership.

INTRODUCCIÓN

El recurso máspreciado dentro de las organizaciones indudablemente, son las personas, éstas ejecutan y cumplen una serie de tareas y funciones que contribuyen a los objetivos organizacionales, al beneficio de la producción de bienes y servicios para la atención de necesidades humanas y encaminan a las organizaciones a su éxito, es por ello que la psicología organizacional y sus gestores (psicólogos) hoy en día llevan a cabo la misión de gestionar los procesos relacionados con el comportamiento humano dentro la cultura, el clima organizacional, la satisfacción laboral, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, entre otras. Tareas relacionadas con procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión del talento humano, como seleccionar y atraer los mejores talentos, medir e intervenir en el clima de la organización, cuidar y propender el bienestar, formación y desarrollo de los trabajadores para que permitan el crecimiento profesional y personal de los mismos, a fin de obtener una ganancia y progreso para la organización, de tal forma que se sitúen en posiciones ventajosas frente a sus competidores. Todo lo anterior evidencia una inversión necesaria y conveniente en las personas, ya que los recursos humanos son un valor intangible fundamental que va de la mano con el crecimiento económico de las empresas.

A partir de estas actividades mencionadas, el presente trabajo centrará su atención en la formación y desarrollo dentro de las organizaciones, las cuales fomentan las capacidades, competencias o habilidades relacionadas con las necesidades que requieran las personas o los equipos de trabajo, para que puedan responder a los cambios que se producen, se anticipen a ellos, se integren a otros equipos y sientan compromiso con el logro de los objetivos, lo cual representa ventajas en diferenciación con otras compañías.

Por tanto, en las últimas décadas han emergido empresas especializadas en gestión humana, Consultorías que se orientan al estudio y la formación del recurso, de las personas y de las relaciones que se establecen en su entorno. Great Place to Work® es una de ellas, reconocida mundialmente por su misión de transformar los lugares de trabajo en buenos ambientes laborales, donde hayan relaciones de confianza, los líderes inspiren y sean admirados por sus colaboradores, entre otros factores. Todo lo anterior por medio de herramientas de medición e intervención muy relacionados con la formación y el desarrollo en las organizaciones.

Justificación

En la actualidad, dentro de las organizaciones se ha dado gran importancia a tener un lugar para trabajar donde los colaboradores no solo sean eficientes en su desempeño, sino que también, se adapten, amen lo que hacen y estén motivados a dar lo mejor de sí mismos. Lo anterior se convierte en el ideal de muchas compañías pues la satisfacción laboral tiene ventajas en la economía de la organización.

Es por esto, que al intervenir en las organizaciones, la psicología, a diferencia de otros campos, aplica principios como el aprendizaje, la motivación, emociones, fundamentos sociales, entre otros, para la intervención en los entornos laborales, teniendo en cuenta siempre factores que afectan a las personas, sus intereses procurando una mejor calidad de vida, poniendo en evidencia un enfoque exclusivo en lo humano dentro de la organización. Es así pues, que el rol de éste profesional en proceso de Formación y Consultoría empresarial, se hace imprescindible por sus conocimientos, los cuales permiten crear estrategias enfocadas en el beneficio de las personas para así lograr un mejor rendimiento en la organización. Las compañías solicitan apoyo externo por su capacidad objetiva para evaluar los procesos de la organización e intervenir en ellos con experticia.

Great Place to Work[®] por su parte, proporciona a las empresas una mirada que desde la investigación propone recomendaciones a los líderes para construir mejores ambientes de trabajo que permitan a su gente dar el mejor desempeño en el mismo, creando una cultura de confianza, innovación y productividad. De ahí que el rol del pasante de psicología es fundamental para apoyar estos procesos pues desde sus iniciativas, conocimientos y preocupación por los recursos humanos, aporta una mirada distinta a la de otros profesionales.

Objetivo general

Apoyar los procesos de formación y consultoría empresarial que lleva a cabo Great Place to Work[®] Colombia desde la unidad de Formación.

Objetivos específicos

Proporcionar a los líderes de las diferentes organizaciones herramientas para la transformación de sus áreas de trabajo en grandes lugares para trabajar caracterizados por altos niveles de confianza.

Apoyar el proceso de seguimiento de los talleres que hacen parte del portafolio, a través de propuestas que contengan información relacionada con la gestión de personas y el desarrollo de habilidades de liderazgo mediante un contacto directo con los líderes de las empresas participantes.

Participar en la construcción del banco de mejores políticas y prácticas de las organizaciones que trabajan con Great Place to Work[®], quienes han sido reconocidas como las mejores empresas para trabajar en Colombia.

MARCO CONTEXTUAL

Great Place to Work[®] Colombia es un instituto que se ocupa del diagnóstico, análisis y comprensión del clima y de la cultura organizacional de diversos entornos laborales. De esta manera busca ayudar a crear y sostener grandes lugares de trabajo a través de procesos de mejora continua. En su misión se menciona el interés por construir una sociedad mejor, ayudando a las organizaciones a transformar sus ambientes de trabajo.

Hace más de 20 años, esta multinacional trabaja con empresas sin fines de lucro y entidades gubernamentales en más de 46 países en todo el mundo, desarrollando una serie de productos que contribuyen a las organizaciones y a sus líderes a transformar su lugar de trabajo y así mismo su ambiente laboral. Nace con un descubrimiento inesperado a finales del siglo XX, en Nueva York dos periodistas, Robert Levering y Milton Moskowitz, se interesaron por escribir un libro de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, lo cual los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares para trabajar, que aún hoy es vigente. Descubrieron que para lograr construir estos lugares y mejorar los resultados del negocio se requiere establecer relaciones de calidad entre colaboradores y líderes caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería o compañerismo, estas ideas encaminaron la creación del Instituto en 1980. Años después, en Mayo de 2002 Great Place to Work[®] fue fundada en Colombia.

Cabe mencionar que, el instituto define un gran lugar para trabajar, según tres relaciones interconectadas; estas son: 1) Relación entre colaboradores y líderes, es decir la *confianza* que inspiran los líderes a los mismos. 2) Relación entre colaboradores y compañeros de trabajo, donde la *camaradería* se evidencia en los equipos de trabajo y, 3) Relación del colaborador con el intangible, el sentimiento de *orgullo* por su trabajo, por el equipo y por la empresa a la que pertenece. Desde la perspectiva del líder, un buen lugar para trabajar es aquel donde se logran los objetivos de la organización, donde las personas entregan lo mejor de sí mismas y trabajan unidas como equipo/familia, todo enmarcado en un ambiente de confianza. Para lograr lo anterior, se relacionan nueve áreas de práctica, que son las siguientes: Inspirando, Contratando, Celebrando, Desarrollando, Comunicando, Escuchando, Compartiendo, Cuidando, y Agradeciendo (Representadas en la figura 1). Relacionada con cinco dimensiones presentes en

un buen lugar para trabajar, estas son: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería y Orgullo. Lo anterior se incluye en su modelo representado en la figura. 2. el cual se tiene en cuenta para toda su metodología y servicios en el portafolio.

La compañía es altamente reconocida en el país por ser la única firma de consultoría que publica anualmente el ranking de las mejores empresas para trabajar según su ambiente laboral. En Colombia, el listado ha sido publicado en reconocidos medios de comunicación: en la revista Dinero y el diario Portafolio. Además de lo anterior, el instituto desarrolla herramientas que ayudan a las organizaciones a interpretar su cultura y decidir cómo implementar sus iniciativas de transformación, igualmente realiza conferencias, cursos y talleres que ayudan a los líderes y colaboradores a crear un mejor lugar de trabajo (ver Anexo 1). Asimismo, comparte por medio de publicaciones y recursos en línea las historias y hallazgos sobre los grandes lugares para trabajar.

Además de la valoración del ambiente laboral de Great Place to Work[®], existe un trabajo transversal a todas las áreas de la compañía por parte de la Unidad de Formación, que se ocupa principalmente del diseño e implementación de talleres dirigidos a las compañías que acceden al portafolio. Uno de estos talleres se denomina Journey!, de los más reconocidos a nivel mundial, el cual proviene de casa matriz y fue ajustado a la cultura Colombiana (ver anexo 2). Tiene una duración de día y medio y está especialmente dirigido a los líderes de las organizaciones. En él, los gerentes aprenden a favorecer la construcción de un lugar de trabajo de confianza, innovación y productividad con el enfoque Giftwork[®], es decir, con una interacción donde el colaborador y el líder dan más de lo esperado y requerido en beneficio de la organización o la relación. Igualmente se promueve la importancia de contar con un *gran lugar para trabajar*, reconociendo las oportunidades para emprender acciones en pro de poder lograrlo, con el diseño y mejora de prácticas para fortalecer las relaciones del grupo.¹

¹www.greatplacetowork.com.co

Relación 9 áreas de práctica - Modelo

Desde la perspectiva del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde se logran los objetivos de la organización, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan unidas como equipo / familia, todo en un ambiente de confianza.



Figura 1. Modelo de Great Place to Work con las 9 áreas de práctica.



Figura 2. Modelo de Great Place to Work con sus dimensiones.

REFERENTE CONCEPTUAL

Para comenzar, a partir de las ideas de Taylor y sus coetáneos, desde el siglo XX se empiezan a publicar obras y estudios con evidente interés no solo en la productividad, sino, al mismo tiempo, en el bienestar de los trabajadores. González (2007) nombra los aportes de Fayol, Max Weber, Abraham Maslow, Douglas McGregor, entre otros autores, que comienzan a plantear nuevas visiones de las organizaciones productivas, teniendo en cuenta factores psicológicos, sociológicos y culturales de las personas que ocupan los puestos de trabajo.

Se reconoce entonces, que durante los últimos siglos, se ha marcado una tendencia al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas en el trabajo, y se han hecho crecientes los estudios e intereses por las personas en el mismo, dicho de otro modo, en la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones, se entiende que la gestión de ésta se ha convertido en el medio por excelencia para ayudar a las demás áreas y a la misma organización a cumplir con sus propósitos, generando mejorías en el desempeño de tareas y servicios, estableciendo óptimas condiciones en el trabajo y potenciando la calidad de vida de las personas.

Conviene resaltar que la psicología en las organizaciones se ha convertido en un fenómeno actual y un campo empresarial que ha venido evolucionado y generando cambios a través de la historia, que pasa de comprenderse como una tarea administrativa y una oficina de trámites para la administración de personal, a convertirse en el área dedicada a las personas dentro de éste medio, la cual, con sus esfuerzos favorece la consecución de objetivos organizacionales, en especial para incidir en los resultados, convirtiéndose el rol del psicólogo en gestor de valor y talento para las organizaciones. A propósito de lo anterior, Robbins (2004) dice que:

“Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se centraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizan un desempeño eficaz en el trabajo. Más recientemente sus contribuciones se extendieron al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia

del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral” (p. 12).

Es así pues, que uno de los objetivos del psicólogo en las organizaciones, es gestionar el talento humano procurando con ello, la construcción y mantenimiento de buenos lugares para trabajar, relacionado con gente satisfecha, un buen clima laboral y obteniendo los mejores resultados, después de todo, a través de las personas que trabajan en la compañía se logra una ventaja competitiva (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008). Lo anterior se ha convertido en objetivo de muchas empresas y multinacionales, un buen lugar para trabajar representa compromiso y cooperación entre colaboradores, trabajo en equipo, integración y capacidad para atraer y retener talentos, que a su vez provoca un aumento de la productividad, sustentabilidad, se generan mayores ventajas competitivas, innovación en productos y servicios, y el nivel de satisfacción de los clientes aumenta. Del mismo modo, se reducen costos en la selección, inducción y entrenamiento del personal, debido así mismo, a la poca rotación y bajos niveles de ausentismo, generando igualmente un retorno significativo del mercado de valores. Y todo esto, muy relacionado con una persona satisfecha y feliz en su trabajo.

Al respecto conviene decir que “La motivación individual conduce en su conjunto al concepto de clima organizacional, pues el grado de satisfacción de las diferentes necesidades de los individuos se reflejará en el ambiente interno de la organización” (Fandiño, 2002, p. 82). Es sabido que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades y es también responsabilidad de la organización proporcionar los medios para satisfacerlas y conservar al personal de manera óptima. Adviértase que cada organización se distingue por una cultura propia, es decir; una combinación de influencias desde los fundadores, el liderazgo pasado y presente, los acontecimientos, historia, sus prácticas, o rituales y la manera de hacer las cosas, entre otros aspectos que indican la manera de actuar de las personas. Por otro lado, el clima comprende las percepciones individuales y compartidas, las actitudes de la gente, resultado del sistema de reglas, tradiciones y costumbres. El clima organizacional equivale a un medio ambiente a corto plazo constituido por el liderazgo actual (Dale Carnegie Training, 2012).

Sobre el asunto, Rodríguez, Retamal, Lizama & Cornejo (2011), en su estudio sobre Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño, comprobaron la existencia de una relación significativa entre dimensiones de clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional, lo cual demuestra que una persona satisfecha en su puesto de trabajo, ya sea por sus relaciones con jefes y compañeros, la calidez, apoyo, oportunidades de ascenso y remuneración, favorece un mejor desempeño y mayores resultados. Adicional a esto, Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), mencionan que la capacidad para encontrar, retener y capacitar a los colaboradores talentosos e inteligentes es indicador de excelencia más confiable, éstos factores han sido encontrados en organizaciones situadas en los primeros puestos de la lista mundial de las empresas más admiradas.

De acuerdo a lo anterior, las encuestas que publica *Fortune*, han descubierto diversos aspectos que contribuyen a la excelencia corporativa, entre ellos se encuentran prácticas y consideraciones relacionadas con la seriedad con que los altos ejecutivos se apropian de la misión de la organización y esperan que todos hagan lo mismo, igualmente refieren tener en cuenta la satisfacción laboral de sus trabajadores, la consideración del desarrollo y ascenso como una inversión, el reconocimiento y la recompensa al desempeño, así mismo, que el éxito atrae a los mejores talentos y éstos terminan respaldándolo. En suma, las empresas reconocidas como mejores empresas son expertas en la administración de recursos humanos (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008), pues la capacidad para contratar, manejar, motivar y organizar a los trabajadores se hace evidentemente imprescindible para aumentar la aptitud central de una organización, y al manejar con eficacia estos aspectos es probable que las compañías logren escalar en la lista de corporaciones más admiradas o destacadas.

Ahora bien, se comprende que los *recursos* se convierten en insumos en el proceso de producción de una empresa, así como también el trabajo en equipo, las habilidades de las personas. Los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente mejor y más potente de competencias centrales, habilidades y conocimientos que pueden constituir el éxito de una compañía, además existe evidencia de que el valor de los activos intangibles está aumentando en relación con el de los tangibles; en cuanto menos visible (más intangible) sea un

recurso, más sostenible será la ventaja competitiva que se basa en él (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

Por otro lado, se añade que “el clima organizacional está directamente relacionado con el estilo de liderazgo y gerenciamiento de la gerencia superior, basado en valores, atributos, capacidades, acciones y prioridades” (Dale Carnegie Training, 2012, p. 200). El liderazgo es también un aspecto importante para lograr ventajas sobre otras empresas.

El diario Colombiano Portafolio (2012, 4 Diciembre) en su informe especial sobre Great Place to Work, hace mención al papel importante que cumple el líder en los equipos de trabajo para lograr un mejor ambiente laboral. Menciona que “La percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo de una organización está determinada por la percepción que tienen de sus líderes directos”. En cualquier etapa del ambiente laboral, los colaboradores muestran una preferencia marcada por tener jefes competentes, ya que son quienes organizan bien el trabajo y sus equipos, trazan sus objetivos, determinando cómo serán buscados, así mismo, creando condiciones que favorecen el logro de los mismos. Un buen líder transforma el potencial individual de los miembros de su equipo en talento colectivo. El liderazgo y el papel que cumple el líder se relaciona con lograr el compromiso, la motivación y el rendimiento en el trabajo (Moldes, 2012).

No cabe duda que un estilo de liderazgo cercano y caracterizado por relaciones de confianza es un aspecto que se destaca en los buenos lugares de trabajo, este concepto se ha definido como la capacidad para influir positivamente en un grupo y conseguir las metas propuestas. Las organizaciones confieren derechos formales a sus gerentes aunque ello no sea garantía de saber ejercer el liderazgo, no todos los líderes son jefes y viceversa (Robbins, 2004). Se entiende también que el liderazgo es un conjunto de habilidades para crear relaciones de confianza entre colaboradores del equipo de trabajo. Dentro de este marco, la *confianza* es un tema relevante, un concepto que incluye familiaridad y disposición a correr riesgos, “es la esperanza positiva de que otra persona no reconducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones” (Robbins, 2004, pp. 336). Es un proceso que requiere tiempo y muestras relevantes de experiencia. Así pues, es la base para establecer buenas relaciones entre

colaboradores disfrutando de las mismas, también favorece el sentimiento de orgullo por lo que se hace. Sin la confianza los lugares de trabajo tienden a deshumanizarse y las personas se sienten separadas de su ocupación (Levering, 1993). Con respecto a éste tema, se añade que:

“El clima de confianza, la forma de comunicación y de retroalimentación entre el líder y su equipo, son supuestos básicos para la conformación de equipos de alto desempeño, productivos, en donde el trabajo diario se convierte en un aliciente, en una oportunidad permanente de aprendizaje, enmarcado por algo fundamental: la congruencia entre lo que piensa y hace el líder y el ejemplo diario que sirve como elemento de identificación para su equipo” (Urdaneta, 2005, p. 371).

Relacionado a lo anterior, McGregor (2007) hace énfasis en la preocupación por “la naturaleza de las relaciones, con la creación de un ambiente que estimule el compromiso con los objetivos organizacionales y que, al alcanzarlos, proporcionará oportunidades para el máximo ejercicio de la iniciativa, el ingenio y la autodirección” (pp.181). Este ambiente psicológico en el lugar de trabajo se ha vinculado con la relación entre líder y colaborador. Investigaciones han señalado que aquí se unen variables en el comportamiento y actitudes del líder con la productividad y moral del colaborador. Existe igualmente una correlación positiva entre una actitud gerencial de genuino interés en el bienestar de los colaboradores, y la moral y la productividad. De esta forma, los trabajadores pueden confiar en sus superiores, y es aquí donde se evidencia que el líder es quien, en gran parte, determina la calidad de la relación y a su vez el clima (McGregor, 2007).

Por otro lado, Dale Carnegie Training (2012) menciona que actualmente existe una crisis de liderazgo, y esto se debe, en gran parte a la revolución tecnológica por la cual estamos atravesando, un mundo cada vez más virtual, aislado, con un reducido establecimiento de relaciones humanas. Además, hoy día se dispone de organizaciones horizontalizadas las cuales no permiten aquellos líderes del estilo mandar y controlar, es entonces, donde se evidencia la necesidad de un nuevo tipo de mando, un líder que inspire a su equipo, flexible y adaptable, una persona digna de confianza, frontal y decidida. “En el pasado, quizás bastaba una orden del jefe para motivar al empleado. Pero los líderes de hoy deben motivar a sus subordinados comprometiéndolos a cumplir las mismas metas, aunque a través de procesos diferentes” (pg. 11). Más aún, es importante dejar claro que el liderazgo no es algo con lo que nacemos, pero

como cualquier otra capacidad, se puede desarrollar y está al alcance de todos, sin importar el nivel jerárquico.

Es por ello que se hace necesario que los líderes y su equipo de trabajo mantengan una actitud de apertura al aprendizaje permanente dentro de su organización; entendiéndose éste concepto como un cambio de conducta relativamente permanente que se da gracias al conocimiento y la experiencia, y que se materializa en el desarrollo de nuevas habilidades, destrezas y aptitudes (Jiménez,2007); así pues, para que las personas, a través del aprendizaje descubran cuáles son los caminos que logran la construcción conjunta dentro de su área, enseñando a otros, situándose frente al proceso, descubriendo talentos, evitando dispersiones, deserciones o desmotivaciones. Que el líder aquí, tome la posición de creador de nuevas realidades o mejores lugares de trabajo, todo gracias a la técnica del liderazgo, una habilidad que requiere preparación, capacitación y experiencia, donde cualquiera puede llegar a serlo y como ya se ha mencionado, no es sólo un propósito para los jefes de las organizaciones.

A estas digresiones se conduce a un tema fundamental, la formación y desarrollo de los trabajadores, teniendo en cuenta que actualmente las compañías se preocupan por este tema, con el fin de propiciar buenos ambientes de trabajo, donde se alcancen los objetivos propuestos en la organización, se tengan comportamientos efectivos, se establezcan relaciones agradables entre colaboradores y también mejore los niveles de motivación, integración y satisfacción de las personas en el trabajo. La formación se convierte en una fórmula de aprendizaje, “un proceso de reflexión amplio, que implica, una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante” (Jiménez, 2007, p. 279), teniendo también en cuenta que es mayor el éxito si se incluyen a los directivos o líderes en los planes formativos.

Las compañías actualmente proporcionan a sus colaboradores habilidades para desempeñarse en el cargo o para su crecimiento personal y profesional, siendo congruentes con las metas estratégicas propias de la organización, analizando las necesidades, requerimientos o

deficiencias de un trabajador al desarrollar sus funciones, diseñando programas y contenidos, para así, implementar y aplicar planes al grupo de empleados elegidos, sin olvidar su respectiva evaluación (Dessler, 2009). La formación en las empresas cumplen una función de línea ó de staff que también se complementa con recursos externos a la organización a través de consultoría especializada (Jiménez, 2007), de acuerdo con las necesidades que se evalúen, en función del tipo de desempeño o el nivel de la organización, del rendimiento o nivel de tareas y el desarrollo de las personas. Es así como estas necesidades encontradas se convertirán en objetivos específicos de formación para luego establecer los métodos y planes, al igual que el tipo de formador, quien puede ser interno o externo, de la organización o consultor. Jiménez (2007) enmarca ésta metodología como un grupo de asesores externos, quienes generan propuestas de solución y actuación, dando soporte a la toma de decisiones de la compañía.

Añádase que, dentro de éste contexto, debido a la reducción de algunos departamentos de Recursos Humanos y a la gran de necesidad de innovación en este mundo altamente competitivo, las empresas cada vez más requieren servicios de firmas consultoras para aconsejar, ayudar a resolver problemas, agregar valor dentro de las organizaciones, ser catalizadores o agentes de cambio en las compañías y obtener mejores resultados, teniendo en cuenta que los mejores proyectos de consultoría son aquellos donde los clientes (la compañía) y la consultora trabajan conjuntamente. Las principales razones para adquirir éstos servicios son porque otorgan experiencia no disponible dentro de la organización, ofrecen un punto de vista independiente, objetivo y desinteresado, poseen el tiempo y las fuentes para concentrarse en los temas requeridos, actuando como un par de manos extras (Alles, 2006).

Existen muchas formas para generar cambios organizacionales, entre ellos, se encuentra el desarrollo gerencial, el cual prepara a los colaboradores a nuevos retos o cargos, por medio de conocimientos, habilidades y cambios de actitudes, para ello, las empresas deciden contratar a consultores externos o según Dessler (2009), consultores ejecutivos, quienes favorecen la eficiencia de sus altos gerentes, identificando fortalezas y debilidades de los jefes, para luego, asesorar de acuerdo a sus áreas de mejoramiento. Con el objetivo de mejorar y propiciar un cambio en las organizaciones, se implementa el desarrollo organizacional, “en el que los

empleados formulan e implantan el cambio que se requiere, a menudo con la ayuda de un consultor capacitado” (pp. 319).

Ahora bien, según Ribeiro (1998), el consultor es quien, con una intervención planificada, ayuda a identificar y/o resolver un problema empresarial de forma conveniente y adecuada desde sus habilidades y experticia. Es así, como la consultoría puede tener múltiples objetivos, pudiéndose destacar dentro de ellos la optimización de recursos humanos para los cuales se desarrolla la elaboración o actualización de la estructura organizacional, organización de procedimientos más adecuados para favorecer la comunicación organizacional, estudios de normas, manuales y racionalización de trabajos. Igualmente se trabaja en el diseño de puestos, sistema de recompensas e incentivos, dentro de los cuales se evalúa e interviene sobre la satisfacción en el trabajo, clima laboral, confianza y Know-how entre miembros de equipos de trabajo, así como otras técnicas para el desarrollo y cambio organizacional. Ayudar a que se produzca un clima de confianza entre miembros de la empresa y generar una integración de los objetivos personales con los organizacionales para que produzcan en cada uno la voluntad de llevar su esfuerzo y su compromiso más allá de lo que se espera, es quizá, la tarea más importante del consultor, sin dejar de lado aquellos aspectos de control y planificación.

Cabe resaltar que, según Garvín, Edmondson, & Gino (2008), parecen no ser suficientes los incentivos y capacitaciones que brinda una compañía a sus colaboradores, la necesidad de crecimiento de las mismas las convierte en *organizaciones de aprendizaje*, compuesta de colaboradores capaces de adquirir, crear y transferir conocimiento, cultivar tolerancia dentro de la organización, favorecer la discusión abierta y el pensamiento sistémico, siendo todo esto lo que permite la adaptación más eficiente con sus competidores. Conviene subrayar que para que se genere aprendizaje y adaptación organizacional se requieren tres factores claves: el primero se caracteriza por un entorno de confianza que favorezca y apoye el aprendizaje, donde los colaboradores puedan sentirse cómodos al expresar sus percepciones y nuevas ideas, y donde se fomente una evaluación reflexiva de los procesos de la organización; en segunda medida, prácticas concretas de aprendizaje enmarcadas en planes y proyectos para desarrollar a los colaboradores; y por último, conductas de liderazgo que refuercen lo anterior, donde los líderes influyan en la conducta de los demás dedicando tiempo para escuchar, comunicar y realimentar efectivamente.

METODOLOGÍA

Diseño

En el presente estudio se utilizó un diseño no experimental llevando a cabo una investigación cualitativa de tipo descriptivo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149). Así mismo, el estudio, es de tipo descriptivo, en cuanto se detalla un procedimiento. Se mide, evalúa y recolecta información para luego describir y definir cómo son los fenómenos, situaciones, contextos o eventos, y cómo éstos se manifiestan. Permite detallar características, rasgos, perfiles, propiedades y tendencias en una determinada población o contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Población

La población que se abordó para el apoyo a los procesos de formación y consultoría fueron los clientes de las diferentes empresas que requieren los servicios de Great Place to Work[®], quienes pertenecen a compañías de diferentes sectores, tales como: financiero, servicios públicos, almacenamiento y transporte, servicios de apoyo empresarial, de comunicaciones y tecnologías de la información, entre otros.

Muestra

Líderes de diferentes compañías quienes participan en el taller Journey! y posterior a él contactan al instituto vía correo electrónico con el fin de presentar sus avances e inquietudes relacionadas con el mejoramiento de su ambiente laboral y de su papel como líder de su equipo de trabajo. Cabe destacar que éstos pertenecen a unidades directivas, teniendo cargos como: presidente, vicepresidente, director, gerente, auditor, administrador, coordinador, jefe, todos ellos de diversas dependencias.

Instrumentos-Recursos*Apoyo en el seguimiento de talleres*

Para dar respuesta a los líderes participantes de los talleres no existe un instrumento estandarizado, sin embargo, la herramienta clave para este proceso es el correo electrónico para generar una comunicación más asertiva.

Participación en la construcción del banco de mejores prácticas

Se emplearon 4 Culture Audit[®] de compañías reconocidas como las mejores empresas para trabajar en Colombia según el listado publicado por Great Place to Work[®]. Éstos son documentos donde las empresas que valoran su ambiente laboral con el instituto consignan las políticas y prácticas que han diseñado e implementado para la gestión de la personas de la organización.

Procedimiento

Todo el procedimiento está orientado a observar naturalmente la realidad y su contexto, orientándose a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, no se busca una relación causa-efecto entre variables, se trata de conocer la dinámica de la realidad observada para poder describirla y generar una teoría a partir de los datos obtenidos.

Proceso de seguimiento y apoyo de talleres

Al terminar un taller Journey!, como valor agregado, los facilitadores envían vía e-mail a sus participantes una serie de contactos (Ver anexo 3), que hacen parte de la estrategia de acompañamiento y apoyo a los planes de acción que diseñan los líderes en el taller, donde se les recuerda conceptos y herramientas vistas en el mismo y se les invita a mantenerse en contacto con el instituto para compartir los avances que llevan a cabo con su equipo de trabajo, las iniciativas que implementan y la construcción de nuevas prácticas para lograr un mejor ambiente laboral; así mismo, se aporta, se hace realimentación y redirección de sus planes de acción.

Teniendo en cuenta lo anterior, el facilitador cuando recibe respuesta de sus participantes, la reenvía vía e-mail al practicante, quien, de acuerdo a las temáticas vistas en el taller, como lo son: el modelo que promueve el instituto (Figura 1), algunas herramientas de liderazgo y temas relacionados con ambiente laboral y psicología organizacional, da respuesta con discursos

apreciativos, resaltando las iniciativas que favorecen un mejor ambiente de trabajo, realimentando las acciones que emprendían y sugiriendo nuevos planes ante sus oportunidades de mejora con el fin de transformar su equipo y área en un gran lugar para trabajar, lo cual es el objetivo del taller y la misión del instituto.

Cabe mencionar que, dependiendo de la temática tratada en los correos, en algunos casos se procede a revisar libros y artículos, así mismo se hace interconsulta con la unidad de formación para poder manejar asertivamente las respuestas a los contactos. Una vez terminada la redacción del correo, se reenvía al facilitador nuevamente, quien al examinarlo por última vez, lo envía a su destinatario final, el líder participante.

Participación en la construcción del banco de mejores prácticas

El instituto, a partir del presente año, tomó la iniciativa de generar un documento anual que reúna las mejores políticas y prácticas de las 10 mejores empresas (5 empresas que cuentan con más de 500 colaboradores y otras 5, con menos de 500 colaboradores), que aparecen en el listado que publica Great Place to Work[®] Colombia, y para tal fin se asignó al practicante la lectura paulatina de cuatro documentos denominados Culture Audit.

Mediante ésta revisión se obtuvieron las políticas, acciones o prácticas que desarrollan e implementan las compañías en beneficio de sus colaboradores y que definen su cultura organizacional. Las anteriores se caracterizaban por tener títulos especiales, una periodicidad y dinámicas preestablecidas, englobadas dentro de las dimensiones y áreas de práctica que propende el instituto con su modelo explicado anteriormente (ver Figura 1), las cuales apuntan, por ejemplo, a dar la bienvenida a los nuevos colaboradores (contratando), reconocer el esfuerzo extra en el trabajo diario (agradeciendo), implementar planes que beneficien el crecimiento profesional (desarrollando), procurar el bienestar del colaborador permitiendo un equilibrio entre su vida personal y laboral (cuidando), transmitir los valores y misión de la organización (inspirando), participar a los colaboradores las ganancias que obtiene la empresa (compartiendo), tener en cuenta las nuevas ideas, sugerencias o percepciones que tienen las personas (escuchando), contar con canales de comunicación efectivos (comunicando) y, participar en actividades de celebración en días especiales (celebrando). En suma, acciones encaminadas a tener un mejor ambiente de trabajo y a establecer relaciones de confianza entre los trabajadores.

Estas prácticas se toman en cuenta para ser resumidas y con ellas construir un documento entregable al instituto. Al terminarlo, se procede a su revisión final, seleccionando las prácticas que se caracterizaran por ser las más llamativas, innovadoras y únicas.

RESULTADOS

Proceso de seguimiento y apoyo de talleres

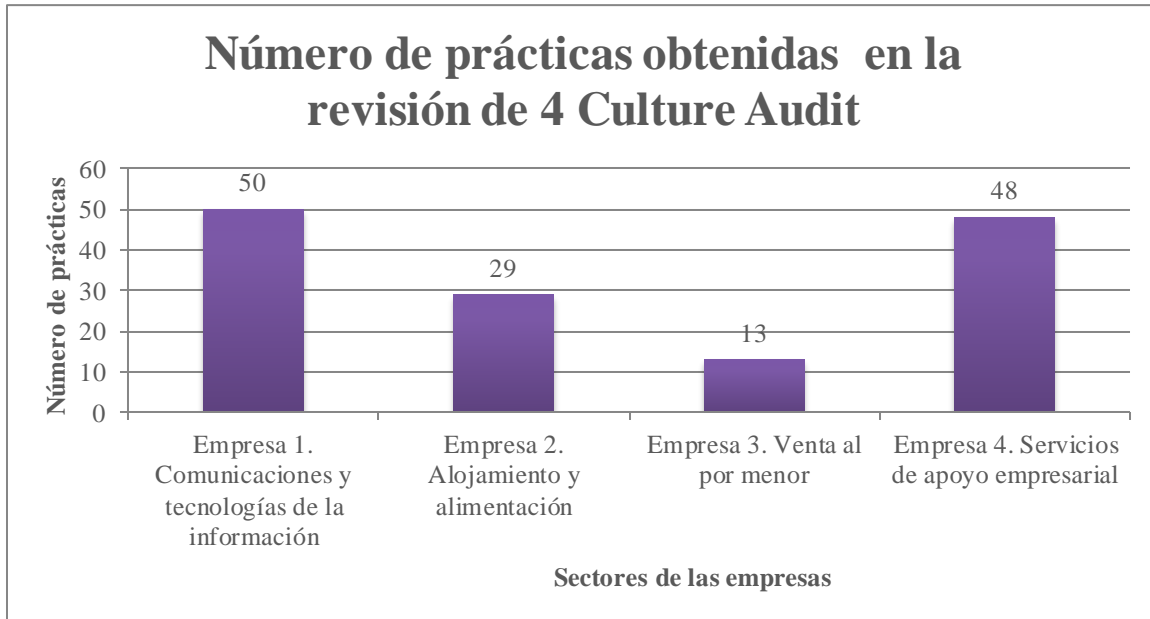
Se logró observar que los talleres son caracterizados por una metodología didáctica y dinámica, trabajada desde una metáfora: *el viaje hacia un gran lugar para trabajar*, que tiene en cuenta conocimientos sobre Programación Neurolingüística, Andragogía y estilos de aprendizaje, lo cual permite una mayor asimilación por parte de los líderes que participan en él, y del mismo modo, genera un mayor compromiso en la transformación del ambiente laboral en los equipo de trabajo. Cabe mencionar que los temas tratados en el taller Journey! son los siguientes: la importancia de tener un gran lugar para trabajar caracterizado por un ambiente de confianza, la definición de este lugar desde la perspectiva del líder y desde el colaborador, así mismo, se presenta el modelo integral que promueve el instituto (Figura 1), el cual permite la comprensión de las relaciones que impactan las percepciones de los colaboradores. También se aborda la función de los gerentes en la creación de este ambiente, acompañado con las acciones y estrategias que podrían tomar para iniciar el proceso de mejoramiento del ambiente laboral caracterizado por una cultura de confianza.

El taller cuenta con un proceso de seguimiento y apoyo al finalizar el mismo. Durante un periodo de 3 meses los líderes participantes reciben a través de correo electrónico una serie de contactos, éstos son de tres tipos: recuerdan temas o conceptos importantes vistos durante el taller; proponen ejercicios para realizar con el equipo de trabajo; indagan por los resultados vistos al aplicar el plan de acción diseñado.

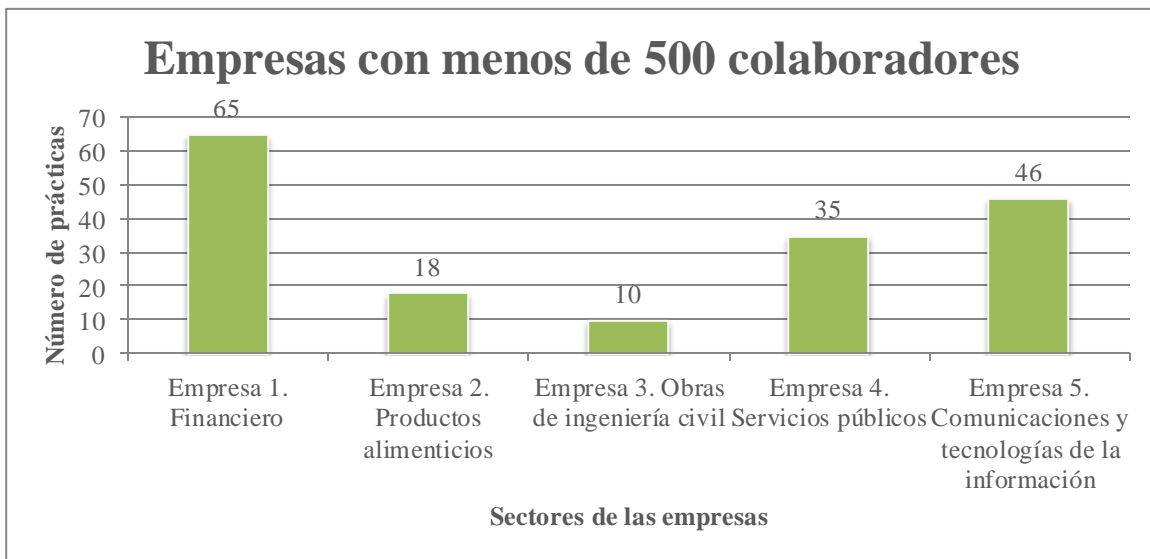
Durante este proceso, se contestaron 158 e-mails, interviniéndose en temas relacionados, en su gran mayoría, con: liderazgo, confianza en el entorno laboral, motivación, trabajo en equipo, prácticas para lograr un mejor ambiente laboral, relaciones amorosas que se presentan en el equipo de trabajo, manejo de equipos geográficamente dispersos, acoso laboral, reconocimiento, elementos distractores en el trabajo e inteligencia emocional.

Participación en la construcción del banco de mejores prácticas

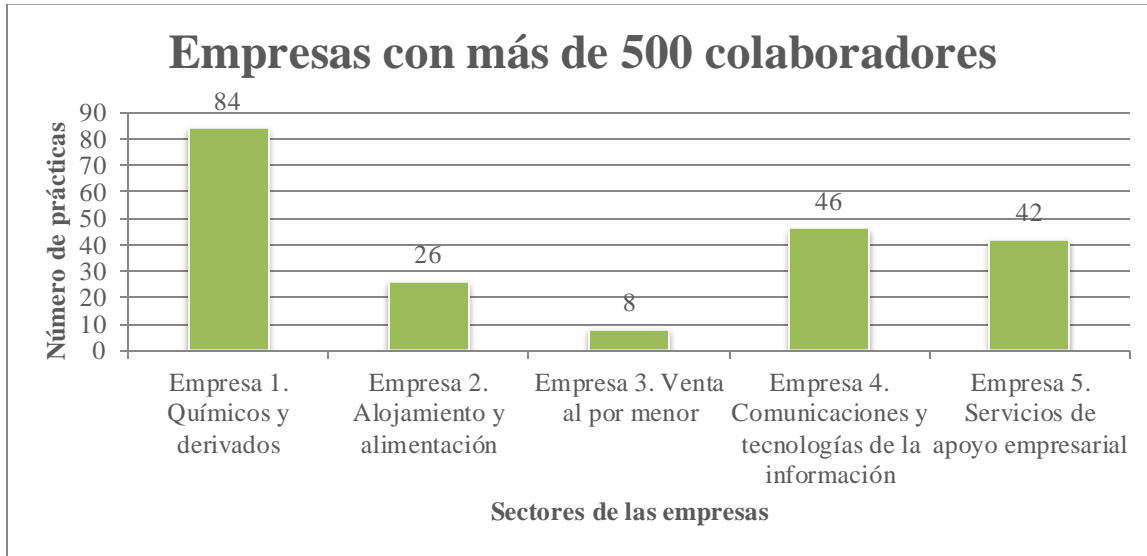
Se revisaron 4 Culture Audit (ver Anexo 4), obteniendo de ellos un total de 140 políticas y prácticas, las cuales fueron añadidas al trabajo que ya se había adelantado en el instituto. Al finalizar el documento entregable se reunieron un total de 380 políticas y prácticas.



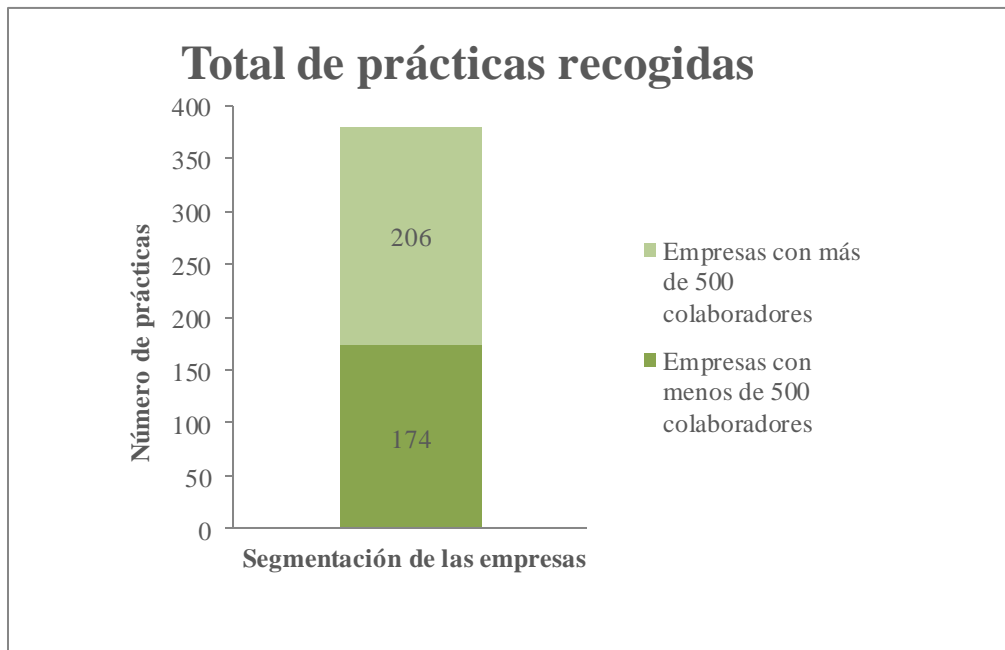
Gráfica 1. Número de prácticas obtenidas en la revisión de 4 Culture Audit asignados



Gráfica 2. Número de políticas y prácticas que se registran en el documento final, de empresas con menos de 500 colaboradores.



Gráfica 3. Número de políticas y prácticas que se registran en el documento final, de empresas con más de 500 colaboradores.



Gráfica 4. Número total de prácticas recogidas de las empresas reconocidas como mejores lugares para trabajar, según la lista publicada segmentada en dos: con más de 500 colaboradores y con menos de 500.

A continuación se presentan algunas de las políticas y prácticas obtenidas relacionadas con cada una de las áreas de práctica que se plantean en el modelo de Great Place to Work® (figura 1):

Inspirando:

“*Cada gota cuenta* es una campaña que tiene como objeto generar conciencia en los colaboradores acerca de la necesidad de ahorro y uso eficiente del agua tanto en la empresa como en el hogar. Para ello se desarrolló una actividad interactiva donde los colaboradores aportan ideas sobre cómo ahorrar agua en una gota adhesiva que se pega en los mares de un mapamundi diseñado para ello”.

“La metodología *Road Maps* está dirigida por el área de Desarrollo Humano y se basa en fomentar la participación de todos los colaboradores a la hora de establecer los objetivos organizacionales de cada una de las áreas de la empresa a las cuales pertenecen, haciéndolos sentir que juegan un papel importante en el logro de los mismos y garantizando así, que su trabajo tenga un significado especial. Se desarrolla a partir de unos mapas modelo en donde se define cómo alcanzar estos objetivos planteados”.

Comunicando:

“*El blog gerencial* es el canal que a través del cual todos los colaboradores pueden establecer comunicación directa con el Gerente General y este a su vez publica la información estratégica principal que está bajo su control y dirección”.

“La empresa cuenta con pantallas de televisión y pantallas interactivas con el fin de que los colaboradores encuentren información corporativa, noticias locales y de última hora, juegos y artículos de interés”.

Escuchando:

“Es una dinámica donde se invita a los colaboradores a armar un avión de papel con preguntas para lanzárselo a la presidente en las reuniones, para que ella responda de manera inmediata. Esta iniciativa, al igual que todas se replica en todas las sucursales con el fin de fomentar la participación de todos los colaboradores sin excepción”.

“*Los buzones de ética* son el medio por el cual los colaboradores pueden denunciar comportamientos inusuales que afecten los lineamientos de la organización. Está dirigido por un

equipo de 5 personas para revisar los comentarios de los colaboradores vinculados a los principios éticos de la empresa”.

Agradeciendo:

“*Thank you day* es un día dedicado a agradecer a todos por lo que se siente desde el corazón. Consiste en compartir agradecimientos espontáneamente por medio de las Thank you Cards que son una serie de tarjetas diseñadas exclusivamente para este espacio”.

“Los colaboradores de la empresa tienen a disposición cuatro modelos de tarjetas para que puedan brindar las gracias a otro de una forma más dinámica y significativa. Estas tienen un espacio en blanco en donde el colaborador puede darle a la misma un toque más personal”.

Desarrollando:

“La empresa cuenta con pequeños cursos de actualización dictados por los mismos colaboradores, que abordan temas y contenidos dirigidos a las necesidades propias de cada área, aprovechando al máximo la formación”.

“El tercer viernes de cada mes, la empresa impulsa el día del autoestudio, donde los colaboradores cuentan con un espacio para el acceso de material de consulta tanto virtual desde su puesto de trabajo como físico en las “salas de aprendizaje” sobre temas de desarrollo, proyecto de vida, psicología, comunicación, entre otros”.

Cuidando:

“*Family day* es un día donde los colaboradores invitan a sus familias a una cena en el punto de venta con el propósito que sus padres y hermanos conozcan su entorno laboral. Además, se realizan actividades de diversión, integración y esparcimiento”.

“*Equilibrarte* es un programa que invita a los colaboradores a encontrar momentos de renovación y encuentro consigo mismo y sus familias, buscando el equilibrio entre la vida personal y vida laboral. Entre las actividades con las que cuenta este programa podemos destacar las siguientes: spa, torneo de bolos, clases de cocina, cine a la carta, clases de sushi, día del amigo, club de lectura, mandalas para el alma, fotografía, tango, torneo Wii, taller de origami, carrera de la mujer, maratón de Bogotá, cometas, Feng shui y torneo de dominó”.

Contratando:

“El *programa de referidos* está dirigido a los colaboradores que conozcan a alguien fuera de la empresa y consideren que este podría hacer un buen trabajo en la posición que se acaba de abrir, ayudando de esta manera a hacer un pre filtro de los candidatos que se reciben. Cuando una persona referida es seleccionada y contratada, el colaborador que la sugirió recibe un incentivo económico”.

“El tutor es una persona de alto desempeño que vive y demuestra la cultura organizacional. Su función es la de ayudar y acompañar al nuevo colaborador en su etapa de adaptación”.

Celebrando:

“En Octubre, la empresa realiza una actividad para festejar el Halloween, los colaboradores decoran sus puestos de trabajo y llegan disfrazados para juntos pasar un día diferente. Un comité elige el servicio mejor decorado y el más alegre, otorgando premios por sede”.

“En el mes de noviembre se realiza la Semana Cultural, cuyo objetivo es Integrar a los colaboradores, contribuir con el fortalecimiento de su economía familiar a través de las Famiempresas, exaltar las cualidades artísticas de los colaboradores y sus familias. Esta actividad va dirigida a todos los colaboradores y sus familias”.

Compartiendo:

“La empresa brinda un monto en dólares que es convertido en acciones de Microsoft a los colaboradores merecedores por su desempeño y potencial. Estos pueden elegir aportar entre el 0-15% de sus ingresos mensuales a este programa. Al finalizar cada trimestre los aportes serán utilizados para comprar más acciones”.

“Los colaboradores no dudan en ofrecer su tiempo para apoyar la Teletón Colombia, recibiendo las llamadas de los donantes durante el desarrollo de este evento, y es por eso que reciben diferentes regalos que premian su entrega desinteresada, obteniendo por ejemplo entradas a teatro, actividades recreativas en las cajas de compensación, parques de diversiones, fines de semana en los hoteles de las cajas de compensación, refrigerios para todos e inclusive bonos canjeables en supermercados”.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DURANTE LA PASANTÍA

A continuación se dará a conocer aquellas funciones adicionales que fueron asumidas durante el proceso de práctica dentro de la organización (ver anexo 5):

- ♦ Para responder de forma adecuada los contactos asistí como observadora a algunos de los talleres Journey! dictados por los profesionales de formación.
- ♦ Debido a la gran cantidad de talleres y a la falta de disponibilidad de los auxiliares de formación, se ofrece apoyo en los montajes de los mismos, trasladando material de la oficina a los auditorios destinados para realizar el respectivo taller. En éstos lugares se ubican las guías de participante en cada uno de los puestos, se cuelgan afiches relacionados con temas vistos en el taller, se dispone de todos los materiales didácticos en las mesas de los facilitadores, adecuando el espacio y procurando que la presentación de la sala esté acorde con los estándares del instituto.
- ♦ Se apoyó el proceso de seguimiento y apoyo Journey!, enviando los 21 contactos a través de correo electrónico a los líderes participantes del taller.
- ♦ Se realizaron tabulaciones con los resultados de los formularios de realimentación que diligencian los participantes de los talleres al finalizar los mismos.
- ♦ Se apoyó en la selección de comentarios de una encuesta aplicada a una compañía, clasificando la información según el modelo que propende Great Place to Work[®] Institute.
- ♦ Se transcribieron audios con relación a talleres dictados y divulgaciones de resultados (de la medición de clima organizacional), con el fin de crear documentos guía o protocolos para los colaboradores que ingresan a la empresa procurando una mejor adaptación al cargo.
- ♦ Se generaron diversas presentaciones en power point relacionadas con temas de liderazgo, con el fin de tener un back up de material para presentar en los planes de formación que otorga la empresa desde su unidad de Gestión del conocimiento.
- ♦ Se realizó un apoyo en los procesos de recursos humanos que lleva a cabo la empresa, revisando hojas de vida para los cargos requeridos en el momento, del mismo modo, se participó en la creación de boletines relacionados con temas de salud ocupacional.

- ♦ Se dejó en ejecución una propuesta para la celebración de cumpleaños de los colaboradores en la empresa, se plantean nuevas ideas para decorar sus puestos de trabajo y para que los compañeros le den su felicitación.
- ♦ Desde la unidad de formación se participa en la implementación de una nueva práctica para impulsar el desarrollo del liderazgo dentro de la empresa. Se trata de informativos semanales enviados por correo electrónico donde se presentarán frases célebres, videos, artículos y demás materiales, relacionados con temas de liderazgo.
- ♦ Se creó e implementó una presentación para apoyar las inducciones corporativas, teniendo en cuenta información sobre la razón social de la empresa, normas generales, horarios e información sobre Great Place to Work[®], su historia y modelo, entre otros temas.

DISCUSIÓN

- ♦ El presente proyecto tuvo la finalidad de contribuir a la Unidad de Formación de Great Place to Work[®] por medio del apoyo, participación y seguimiento a los talleres, principalmente, y en la construcción del banco de mejores prácticas, cumpliéndose así con los objetivos propuestos desde el inicio.
- ♦ Se comprueba que desde la formación en liderazgo se logra transformar los lugares de trabajo y las relaciones entre los miembros del equipo. Se comprueba que el papel del líder es fundamental para dirigir a las personas hacia un objetivo y así mismo, para lograr un mejor ambiente laboral (Dale Carnegie Training, 2012 & McGregor, 2007), favoreciendo el compromiso, la motivación y el buen desempeño (Moldes, 2012). Además, las buenas relaciones en el trabajo, el apoyo y la calidez también se relacionan con estos aspectos. (Rodríguez, Retamal, Lizama & Cornejo, 2011). Todo lo anterior evidenciado en los comentarios y testimonios de los líderes que contactan al instituto dejando estas impresiones.
- ♦ Al revisar los Culture Audit que las empresas mismas diligencian, se encontró que algunas de ellas cuentan con todo un conjunto de políticas y prácticas estandarizadas y formalizadas, mientras que otras no las han definido tan detalladamente, esto se debe a que éstas empresas han tenido un proceso más estructurado en lo que se refiere a la gestión de personas y además, han venido trabajando de la mano con el instituto más tiempo mostrando más luz de cambio, las demás, van evidenciando su avance paulatinamente, formalizando poco a poco aquellas acciones, asignándoles un nombre, preestableciendo su frecuencia, sus actividades y un objetivo claro (Inspirar, comunicar, escuchar, compartir, contratar, cuidar, celebrar, desarrollar o agradecer). Es por ello que en los resultados se muestran diferencias en el número de prácticas encontradas en cada empresa, aclarando aquí, que no existen relaciones de causalidad en cuanto a la cantidad de prácticas y mejores ambientes de trabajo, lo que se pretendió con el presente trabajo fue describir lo que se encontró en el desarrollo de las labores.

CONCLUSIONES

- ♦ Se puede evidenciar, que hoy por hoy las empresas recurren a invertir más en sus recursos humanos, y por ello contactan a empresas especializadas o firmas consultoras para intervenir en su ambiente laboral. Las empresas ven esta necesidad porque están convencidas de que sus recursos más preciados son las personas.
- ♦ El consultor cumple un papel imprescindible para la transformación de ambientes laborales, de forma imparcial y asertiva logra intervenir en las personas para crear ambientes de confianza y un mejor clima laboral.
- ♦ Hay que reconocer que Great Place to Work[®], en cuanto a talleres es innovador, su propuesta es interactiva, inclusiva y divertida, basados en una gran variedad de enfoques y metodologías, que incluyen la enseñanza compartida, los modelos, juegos y actividades, asegurando que sus participantes obtengan los conocimientos y técnicas prácticas para ser implementadas en sus áreas de trabajo. Además, al finalizar el taller, promueve un proceso de seguimiento y apoyo como valor agregado, lo cual genera mayor compromiso en la gestión de cambio.
- ♦ Gracias a la posibilidad de realizar pasantía de grado en Great Place to Work[®], el practicante tiene una oportunidad de aprendizaje considerable en temas de clima laboral y estrategias eficaces para intervenir en él. Es por ello que la pasantía en esta compañía tiene un aporte significativo para la vida profesional de las personas.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- ♦ Great Place to Work[®] Colombia lleva 10 años en el mercado y su mayor crecimiento se ha venido efectuando durante los últimos 3 años triplicando su número de colaboradores. En la actualidad existe la Dirección Administrativa encargadas de procesos de selección, capacitación, desarrollo y bienestar, entre otros. Sin embargo y gracias a ese crecimiento, la organización comienza a tomar conciencia de la importancia y necesidad de la creación de una Unidad de Recursos Humanos con el fin de consolidar aquellos procesos que existen, crear los que aún no están y establecerlos formalmente en un mapa de procesos.
Durante mi estadía estuve apoyando al mismo tiempo la Dirección Administrativa. En la misma entregué propuestas para implementar dichos procesos no existentes y mejorar los actuales. Pues bien, al finalizar mi pasantía ingresa un nuevo colaborador que formalizará estas ideas para así ayudar a consolidar el área, viéndose que esta recomendación comienza a materializarse.
- ♦ Para los practicantes o profesionales del instituto sería recomendable generar espacios de formación que se ofrecen en la ciudad de Bogotá en temas relacionados con recursos humanos, liderazgo, gestión de personas, para beneficio y crecimiento de las personas dentro de la organización.
- ♦ Entendiendo la dinámica de la organización, donde al colaborador que ingresa se le asignan unas funciones y debe responder inmediatamente a las necesidades de los clientes, bajo mi punto de vista, y sobre todo en los cargos de practicante, recomendaría un acompañamiento más cercano a esta persona para facilitarse su adaptación a la vida profesional. Así mismo, recomiendo agendar reuniones con una mayor periodicidad donde se haga un seguimiento al proceso del practicante para que puedan resolver sus dudas en el momento oportuno y haya una mayor comunicación entre los miembros del equipo de formación.
- ♦ El practicante que ingresa a apoyar al área de Formación tendría una oportunidad muy valiosa si se le asigna dentro de sus funciones el acompañar la Dirección Administrativa en procesos que requieran de soporte y así poder implementar un proyecto a largo plazo y formarse en ambos ámbitos.

REFERENCIAS

- (2012, 4 Diciembre). Las prácticas de liderazgo que aprecian los colaboradores. *Portafolio*, pp. 10
- Alles, M. (2006). Planificación de una selección. En M, Alles. (2006). *Selección por competencias*. (pp.167-210). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Dale Carnegie Training (2012). *Maestría en Liderazgo*. Buenos aires, Argentina: Sudamericana.
- Desleir, G. (2009). *Administración de recursos Humanos*. México: Pearson.
- Fandiño, L. (2002). Desarrollo y mantenimiento del talento humano. En L, Fandiño. *Gerencia del talento humano*. (pp. 51 – 97).Bogotá, Colombia: Editorial Filigrana.
- González, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Rev. Eleuthera*, 1, 42-63.
- Garvin, D., Edmondson, A. & Gino, F. (2008).¿Es la suya una organización de aprendizaje?. *Harvard Business Review*, 86(3), 108-115.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010).Concepción o elección del diseño de investigación. En R, Hernández, C, Fernández, P. Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*.(pp. 118-169). México: McGraw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2008). El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales. En M, Hitt, D, Ireland& R. Hoskisson. *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. (pp.72-101).México: Cengage Learning Editores.
- Jiménez, D. (2007). La formación en la empresa. En D, Jiménez. (2007). Principios y prácticas. *Manual de recursos Humanos*. (pp. 276 - 313) Madrid, España: Esic Editorial.

Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.

McGregor, D. (2007). El clima gerencial. En D. McGregor. *El lado humano de las empresas*. (pp. 181-195). México D.F: McGraw-Hill Interamericana editores.

Moldes, R. (2012). El desarrollo profesional: El liderazgo en las organizaciones. En R, Moldes. (2012). *De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas: Tendencias contemporáneas y casos prácticos*. (pp. 109-117) Valencia, España: Tirant lo Blanch

Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: La consultoría*. Madrid, España: Ediciones Díaz de santos.

Robbins, S. (2004). Temas contemporáneos del liderazgo. En S. Robbins (2004).

Comportamiento organizacional. (pp. 313-334). México: Pearson Educación.

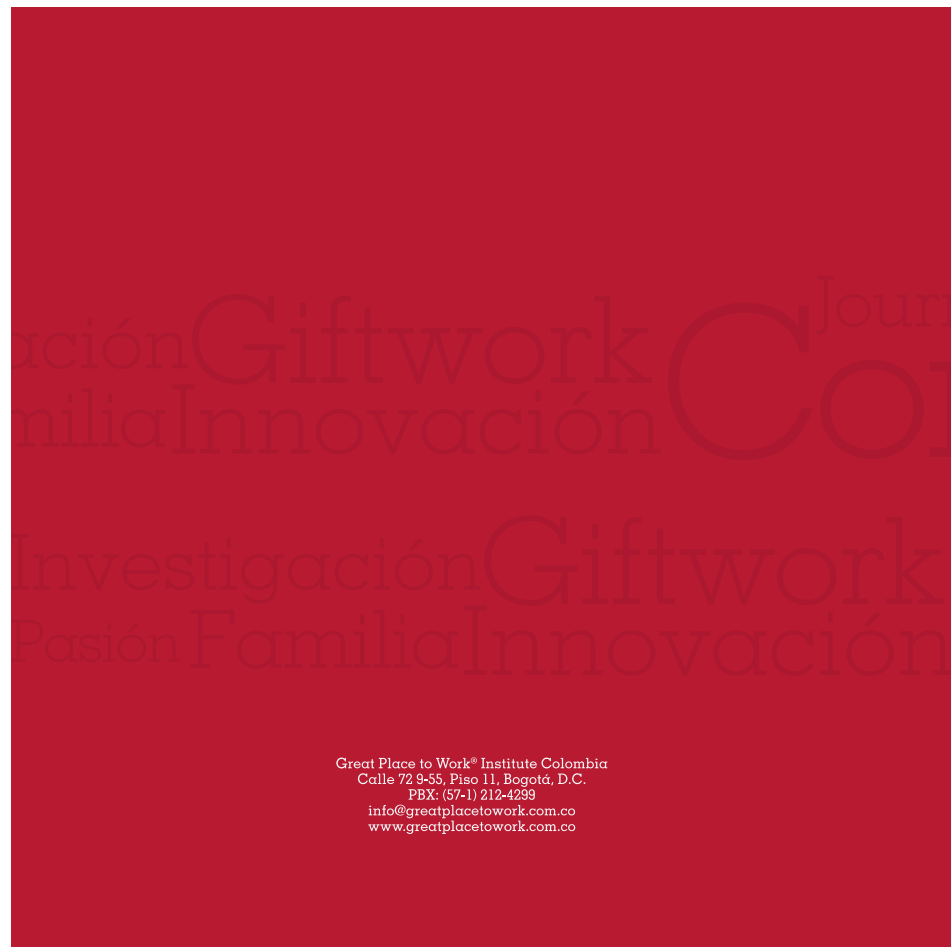
Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: en una Organización Estatal Chilena. *Salud & Sociedad*. 2(2), pp. 219-234.

Urdaneta, O. (2005). *Psicología Organizacional*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

ANEXOS

Anexo 1.

Brochure de Great Place to Work®



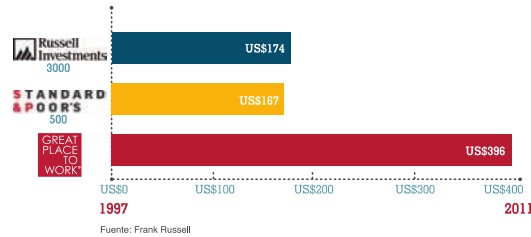
Great Place to Work® Institute Colombia
 Calle 72 9-55, Piso 11, Bogotá, D.C.
 PBX: (57-1) 212-4299
info@greatplacetowork.com.co
www.greatplacetowork.com.co



Journey Liderazgo Investig
 Confianza Pasión Fa
 Journey Liderazgo
 Corriente

El Ambiente Laboral: Una palanca que favorece la creación de valor de la compañía

Las empresas incluidas en la Lista de la 100 Mejores, han superado de forma consistente índices bursátiles. Esta Gráfica presenta cuál hubiese sido el resultado al cabo de once años, de haber invertido en las "100 Mejores Empresas para Trabajar", comparado con una inversión en las 500 que integran el índice Standard & Poor's y con las 3000 de Russell.

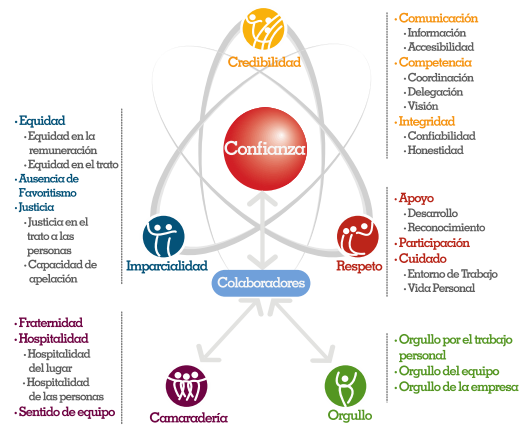


Nuestro Modelo

El modelo de Great Place to Work® ha sido desarrollado y validado mundialmente y permite entender el Ambiente Laboral desde la mirada de los colaboradores a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas que se dan en cualquier lugar de trabajo: Confianza, Camaradería y Orgullo.

La confianza como pilar de los Grandes Lugares para Trabajar

Lograr altos niveles de confianza en la relación con los colaboradores, ha demostrado ser la característica esencial de los Grandes Lugares de Trabajo. Este es un objetivo perfectamente posible de alcanzar en cualquier tipo de organización, sin embargo el cómo se logra difiere en cada una de ellas.



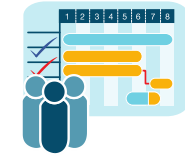
Portafolio de servicios



Valoración del Ambiente Laboral



Caracterización de la Cultura Organizacional



Diseño y ejecución de proyectos orientados a la transformación del Ambiente Laboral y la Cultura Organizacional

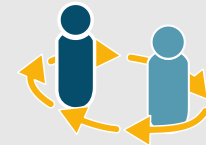
Acompañamiento a líderes y equipos



Talleres de formación a líderes



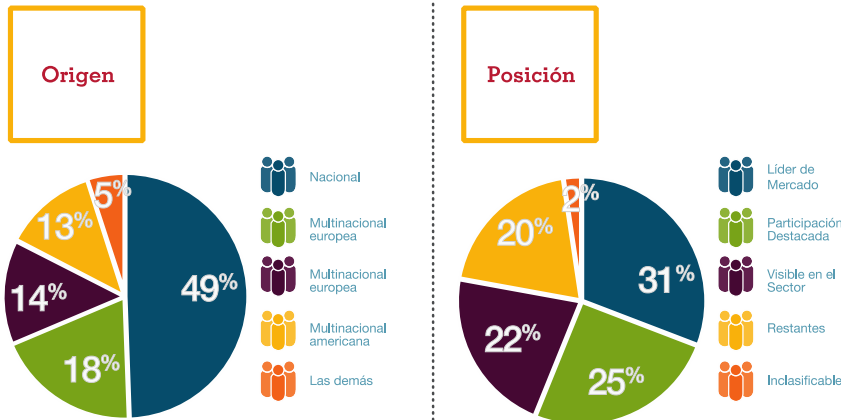
Acompañamiento a equipos



Coaching a líderes

Nuestros Clientes

En Colombia han confiado en nosotros más de 800 mil colaboradores, dándonos a conocer su opinión sobre diferentes aspectos de la Cultura y el Ambiente Laboral de su organización



La confianza es la base de un Gran Lugar para Trabajar

¿Quiénes Somos?

Great Place to Work® es una firma de investigación y consultoría fundada en Estados Unidos hace más de 20 años, especializada en la valoración e intervención del Ambiente Laboral.

Nuestro trabajo está orientado en hacer del Ambiente Laboral, una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las organizaciones.

Lo que nos diferencia

Especialización

Somos la firma de mayor reputación en el mundo en transformación del Ambiente Laboral. Nuestras metodologías han permitido identificar de forma inequívoca prioridades y estrategias de gestión que contribuyan a la creación de Grandes Lugares de Trabajo.

Modelos propios

Nuestros instrumentos y metodologías se aplican en más de **15.000 empresas en 45 países** del mundo y hoy son reconocidos como el estado de arte cuando se trata de construir Grandes Lugares de Trabajo.

Experiencia

Hemos trabajado con miles de organizaciones a nivel mundial de diferentes tamaños, orígenes y actividades.

Visibilidad

Reconocemos de forma pública a aquellas empresas que son grandes lugares para trabajar en sus países, regiones e incluso mundialmente.



Algunas empresas que efectúan Great Place to Work® en Colombia:



Anexo 2.
Brochure del Taller para líderes Journey!



Taller para líderes Journey!:

En este programa de día y medio de duración, aprenda a crear una cultura de confianza, innovación y productividad en el lugar de trabajo utilizando nuestro modelo Giftwork®.

¿Por qué es tan potente el modelo Giftwork®?

Porque puede ayudar a los participantes a acrecentar la confianza en su grupo de trabajo convirtiendo su área de influencia en un gran lugar para trabajar. Las tareas diarias, a menudo consideradas obligaciones, se convierten en oportunidades para fortalecer la relación entre los líderes y sus colaboradores.

Empresas de todos los tamaños que emprenden el viaje para transformarse en grandes lugares para trabajar –tanto empresas locales como empresas multinacionales– sistemáticamente se distinguen de sus competidores por el mayor aumento de sus ganancias y los mayores niveles de productividad, colaboración e innovación que alcanzan. En el desarrollo del taller se dirige con los participantes

una reflexión acerca de los factores que generan confianza, identificados mediante el análisis del ambiente laboral y las prácticas de los mejores lugares para trabajar en Colombia, y la interacción directa con muchos de sus colaboradores.

El objetivo primordial es ayudar a quienes emprenden el viaje a desarrollar las capacidades personales que como líderes requieren para construir una cultura inspiradora y productiva con sus equipos de trabajo. El viaje es altamente interactivo, intensivo y entretenido, e involucra técnicas de modelamiento, co-educación y juego de roles para favorecer que los líderes adquieran herramientas gerenciales que puedan implementar en el día a día con sus colaboradores.



Construir confianza en el lugar de trabajo es una poderosa inversión en su equipo y en su empresa. Mejorará la selección de su personal, disminuirá su rotación, aumentará la lealtad de sus clientes, y su productividad e –igualmente importante– generará una experiencia laboral más gratificante tanto para los líderes como para los colaboradores.

La transformación de la cultura del lugar de trabajo no ocurre intempestivamente. Comienza en la cotidianidad, en la interrelación diaria entre los líderes y sus colaboradores. El enfoque Giftwork® no implica implementar cambios drásticos en la forma de conducir los negocios. Por el contrario, tiene que ver con dotar a lo que ya se hace de un renovado sentido de generosidad, valoración individual e inclusión.

Durante 25 años, Great Place to Work® ha estudiado empresas de diferentes tamaños y sectores, alrededor del mundo. Las empresas que están en camino a convertirse en un gran lugar para trabajar acuden al Instituto buscando herramientas, capacitación, servicios de asesoría, conferencias y talleres; por otro lado, el mundo acude al Instituto para identificar los mejores lugares para trabajar, que hacen parte de las prestigiosas listas que se publican en más de 40 países. Gracias a su trabajo alrededor del mundo, el Instituto cuenta con información única sobre los factores que hacen de una organización un gran lugar para trabajar y dicha información le ha permitido ayudar a la transformación sustantiva de muchas empresas.

Testimonios de Participantes

“ Cambió la forma en que veo mi liderazgo y las herramientas necesarias para llevar mi equipo a ser un gran lugar para trabajar. De verdad espero que todos los líderes tuvieran acceso a este taller ”

“ Hacía tiempo que no asistía a un taller donde sacara cosas concretas y utilísimas para practicar ”

“ Lo mejor fue que no se quedó solo en la teoría. Aporta ejemplos prácticos y reales muy valiosos ”

“ Que todo lo que realicemos depende de uno mismo y que hay una tremenda oportunidad para hacer de mi grupo de trabajo el mejor lugar para trabajar y es GRATIS ”

Aspectos destacados

- >Las nueve áreas de práctica clave que contribuyen a la creación de un gran lugar para trabajar: Inspirando, Comunicando, Escuchando, Agradeciendo, Desarrollando, Cuidando, Contratando, Celebrando y Compartiendo.
- >El modelo Giftwork® para potenciar la confianza en su grupo de trabajo.
- >Técnicas para crear exitosas iniciativas en el lugar de trabajo.
- >Los beneficios de crear un gran lugar para trabajar para usted como líder.
- >Proceso de Consultoría Externa: Denominado Proceso de Seguimiento y Apoyo que se lleva a cabo con los líderes durante un periodo de tres meses con el fin de ayudarlos a la implementación del Plan de Acción estructurado en el taller.

Para iniciar su viaje, contáctenos en
 Teléfono: (57-1) 212-4299
 informacion.colombia@greatplacetowork.com

www.greatplacetowork.com.co

Anexo 3.

Proceso de seguimiento y apoyo del taller Journey! a través de E-mail

Son 21 contactos enviados a los líderes participantes del taller Journey!, estos indagan por resultados al aplicar el plan de acción diseñado en el taller, proponen ejercicios para realizar con el equipo de trabajo o recuerdan temas importantes vistos. A continuación algunos de ellos:

Giftwork®



JOURNEY!

¡Estimados Líderes! Esperamos que hayan tenido un buen regreso a casa y a sus actividades laborales.

Como lo acordamos el último día de nuestro viaje, hoy se inicia el Proceso de Acompañamiento de nuestros viajeros, por lo que les damos la más cordial bienvenida.

Esto es el primero de los 21 correos electrónicos que recibirán de nuestra parte para acompañarlos y apoyarles en la implementación de su plan de acción. Ayudamos a hacer lo que ya están haciendo pero de una forma distinta.

Recuerden que además de nosotros tienen a su equipo, al que es importante contarle acerca de la experiencia que sienten, lo que reflexionaron y lo que quieren implementar para empezar el viaje hacia un Gran Lugar para Trabajar y así empezar a restablecer el depósito de confianza. Ya vienen que poco a poco irán adquiriendo hábitos y velocidad.

Queremos que acciones han planeado implementar, para conocerlas y apoyarlas en el proceso.

Esperamos pronto sus respuestas.

Un cordial saludo,



Juan Felipe Panesso G.
Profesional de Formación
Great Place to Work® Institute Colombia

Giftwork®



JOURNEY!

Aún cuando han pasado varios días desde que finalizó el taller, quisieramos preguntarte si le contaste a tus colaboradores de la experiencia a la que asististe.

Hacerlo es importante porque da claridad al grupo de trabajo acerca de por qué tú, su líder, has empezado a hacer las cosas de forma distinta. Si ya lo hiciste, ¡felicidades! Este es el primer gran paso!

Si aún tienes este punto pendiente, organiza una reunión con tus colaboradores (reserva al menos una hora), invítalos a un café y cuéntales del viaje que realizaste. Cuéntales tus expectativas (en pensamiento). Genera curiosidad. Pídeles que te ayuden en la creación de un Gran Lugar para Trabajar.

P.D. Si tu equipo se encuentra en diferentes zonas geográficas, recuerda que **HAY QUE DARSE EL TIEMPO!** Trata de hacerles saber lo más pronto posible o todos la experiencia que viviste!

Un cordial saludo,



Juan Felipe Panesso G.
Profesional de Formación
Great Place to Work® Institute Colombia

Giftwork®



JOURNEY!

Aunque muchos de ustedes probablemente ya lo están haciendo, queremos recordarle que pequeñas instancias como la hora del café o la hora del almuerzo son ideales para conocer un poco más a tus colaboradores ("verlos con nuevos ojos").

Algunos tips:

¿Cuáles son las edades de sus hijos? ¿Alguno en universidad? ¿Qué estudia?
¿Dónde nació? ¿A dónde va de vacaciones? ¿Cuáles son sus deportes-hobbies?
¿En qué colegio estudió?

Recuerda que la memoria es frágil así que una bitácora donde anotes lo que conozcas de ellos será de gran ayuda para revisarla en forma constante para después preguntar sobre aquellas cosas importantes para ellos.

Un cordial saludo,



Juan Felipe Panesso G.
Profesional de Formación
Great Place to Work® Institute Colombia

Giftwork®



JOURNEY!

Cuida la comunicación con tus colaboradores. Tan importante es lo que se dice como la forma en que se dice.

Asegúrate que tus colaboradores entiendan lo que quieres transmitirles. Recuérdale Todos tenemos canales distintos para recibir mensajes: visual, auditivo o kinestésico.

Asegúrate de escucharlos de verdad, más allá de sus palabras.

Un cordial saludo,



Juan Felipe Panesso G.
Profesional de Formación
Great Place to Work® Institute Colombia

Giftwork®



JOURNEY!

Cuando comuniques algo a tus colaboradores, cerciórate que te entendieron haciendo preguntas sobre lo informado.

Recuerda que también es importante el **CÓMO** haces las preguntas, por lo que debes cuidar los tonos y las palabras que utilices.

Un cordial saludo,



Juan Felipe Panesso G.
Profesional de Formación
Great Place to Work® Institute Colombia

Giftwork®



JOURNEY!

Estimado líder,

Este es nuestro último contacto antes de la acreditación.

Por lo anterior te pedimos que:

- Hagas una autoevaluación de cómo lo estás haciendo ahora con tu equipo de trabajo, con nota de 1 a 5 (adjuntamos el formato). Como es personal y no tiene que compartirse con los demás viajeros, no hagas tiempo en el soloarlo. Analiza de forma individual tu avance.

Proximamente le estaremos enviando tu certificado Giftwork®. Esperamos que nuestros contactos hayan sido de utilidad en ese proceso de cambio.

Un cordial saludo,














Juan Felipe Panesso G.
Profesional de Formación
Great Place to Work® Institute Colombia

Formato de autoevaluación enviado por los facilitadores de los talleres Journey! a los líderes en su último contacto de seguimiento y apoyo.

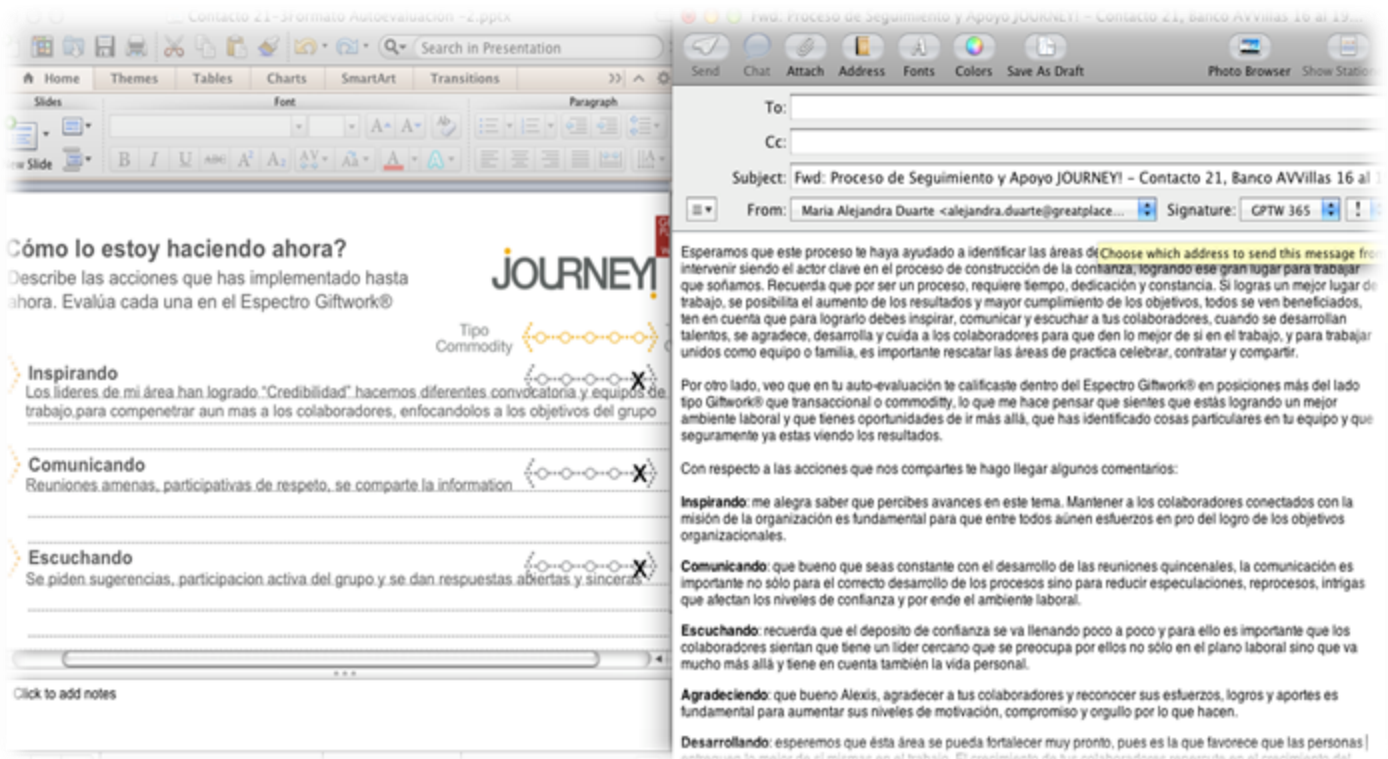
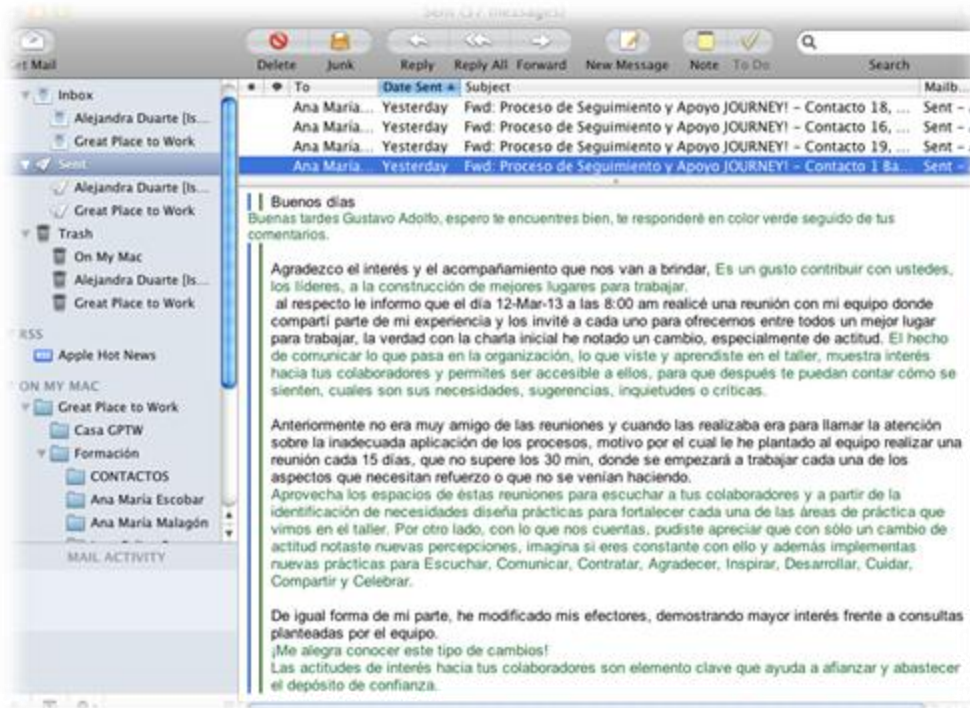
¿Cómo lo estoy haciendo ahora?

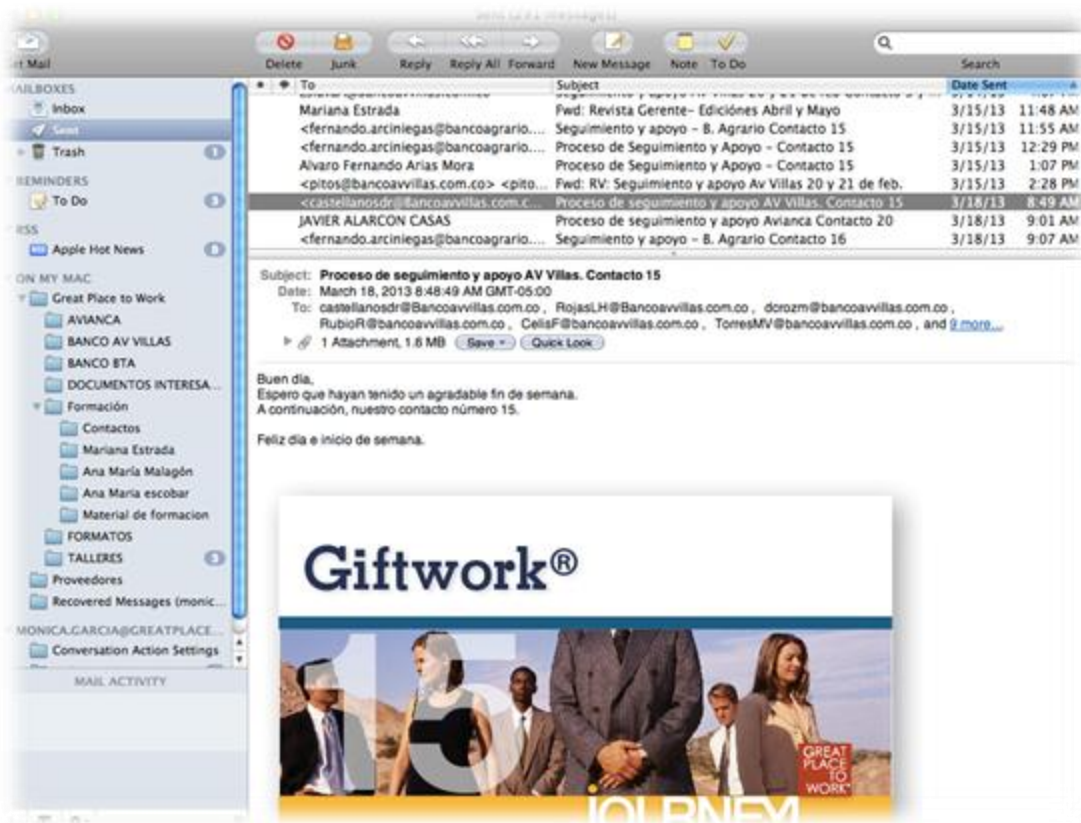
Describe las acciones que has implementado hasta ahora. Evalúa cada una en el Espectro Giftwork®



	Tipo Commodity	Tipo GIFT
<p>Inspirando</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Comunicando</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Escuchando</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Agradeciendo</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Desarrollando</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Cuidando</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Contratando</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Celebrando</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Compartiendo</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

Evidencias de la realimentación dirigida a los líderes participantes del taller Journey! que contactan al instituto por medio de correo electrónico.





Anexo 4.

Participación en la construcción del banco de mejores prácticas

28 / 48 75%

AGRADECIMIENTO

6. ¿Específicamente, de qué forma su empresa demuestra agradecimiento o reconocimiento por el buen trabajo o esfuerzo adicional de sus colaboradores? Si existe un programa específico que implique premios, describa por favor detalles tales como tipos de reconocimiento (cartas, efectivo, regalos), periodicidad con la que se otorgan los reconocimientos y el número de colaboradores que los reciben anualmente.

En Atento el agradecimiento y reconocimiento más que una práctica son una cultura. Por ello no escatimamos en diseñar acciones, producir actividades y entregar detalles que reconozcan la importancia de la participación de nuestros colaboradores en nuestras actividades. Generar un espacio y entregar un detalle que proporcione un agradable recuerdo de nuestras actividades es la directriz de nuestros líderes que buscan generar un eco positivo en la percepción que tienen nuestros empleados.

Premios por colaborar en la Teletón Colombia
Como parte de nuestro programa de responsabilidad social, hemos sido el Call Center oficial de la Teletón Colombia durante sus días más recientes en Bogotá, al

la mano a Colombia. Estos premios comprenden: entradas a teatro, actividades recreativas en las cajas de compensación, parques de diversiones, fines de semana en los hoteles de las cajas de compensación, refrigerios para todos e inclusive bonos canjeables en supermercados.

Recordatorios de celebraciones
Manillas y torta de celebración en el Aniversario
Atento 12 años: Cada celebración es un día especial para compartir con nuestros colaboradores. Con esta premisa estamos comprometidos en entregar a cada uno de nuestros colaboradores un detalle que simbolice y enmarque cada encuentro de celebración en todas nuestras sedes, es por ello que el durante la celebración de nuestro decimosegundo aniversario

36 / 48 75%

CELEBRACIÓN

9. a. ¿De qué formas la empresa celebra sus éxitos y logros?

Compartir con nuestros colaboradores cada vez que alcanzamos una meta o logramos un objetivo nos acerca más a ellos. Somos conscientes que dichas metas no serían posibles de lograr sin el trabajo arduo de todos y cada uno de los miembros de la familia Atento.

Celebrar se constituye en un puente de cercanía entre líderes y colaboradores en donde promovemos nuestros valores y principios de actuación generando lazos que garanticen un sentido de pertenencia férreo y presente en cada persona.

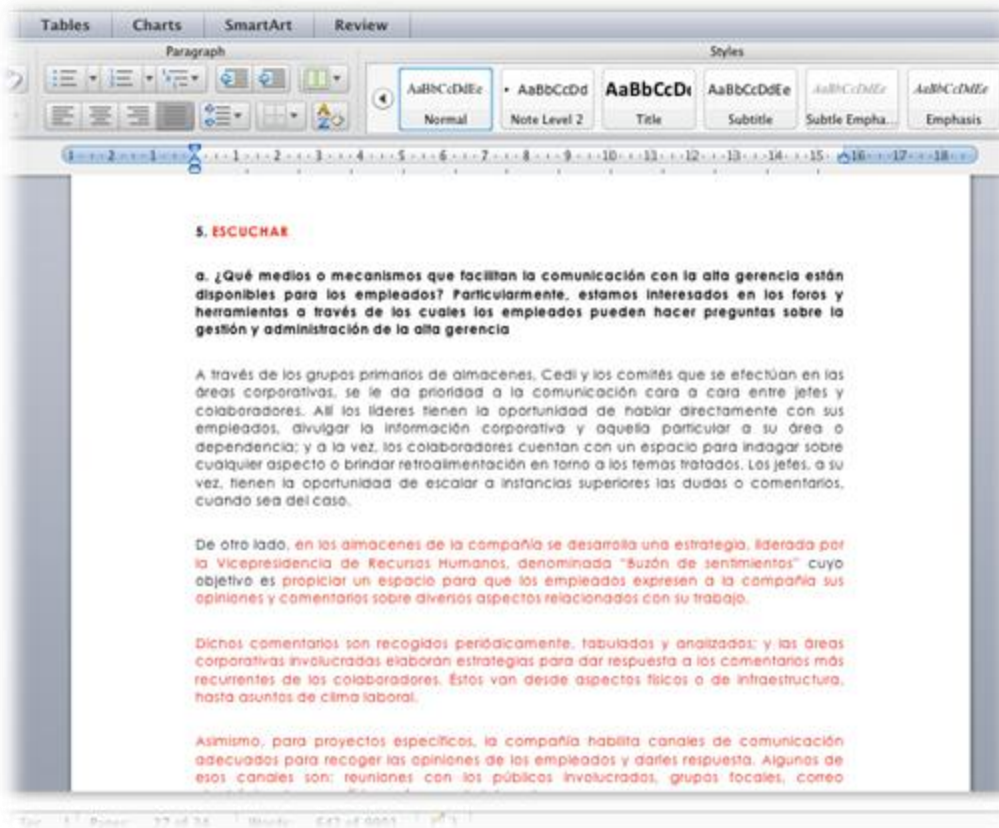
A modo de ejemplo cada vez que tenemos la noticia de un nuevo negocio, nuestro Director País invita a todas las personas para que estén presentes para tocar la campana, esta campana y su sonido melódico indica que iniciamos un nuevo trayecto con este nuevo miembro de la organización.

Asimismo a través de nuestros comunicados internos y carteleros ubicados en cada site y campañas, las personas reciben de primera mano la información de las buenas noticias que tenemos en Atento.

Nuestra Organización presenta este año una iniciativa global denominada Atento Championship que tiene como objetivo premiar a la mejor operación en el mundo basado en dos criterios:
Rentabilidad y crecimiento.

El primer trimestre del año fue ganada por Atento en Colombia y realizamos una ceremonia a la cual acudió gran parte de la organización en cada sede.

También realizamos en el marco de nuestras actividades de bienestar el siguiente cronograma:



reconocimiento en público.

DESARROLLANDO

Capacitación

La compañía tiene un fuerte compromiso con el desarrollo de sus colaboradores, por esto cada uno de ellos comienza su capacitación desde el primer día de trabajo en su día de orientación y bienvenida. A sí mismo, el departamento de entrenamiento tiene un plan de capacitación y cursos para cada uno de los cargos.

Plan Talentos

Los colaboradores pueden concursar en el Plan Talentos, que consiste en seguir su carrera dentro de la compañía. Para ello deben cumplir con ciertos requisitos, como estar cursando alguna carrera requerida, tener una destacada evaluación de desempeño, llevar cierto tiempo trabajando en la compañía como **cash**, anfitrión, entrenador o auxiliar.

Apoyamos tu pasión

El programa busca promover a través de apoyo económico, los sueños, hobbies y pasiones los colaboradores. Se realiza dos veces al año con el fin de incentivar el crecimiento profesional.

Voice of McDonald's

Cada dos años, los colaboradores pueden participar y concursar con sus talentos y destrezas en el programa Voice of McDonald's. Los ganadores por Colombia, van a participar a nivel de toda la corporación.

CUIDANDO

Print Layout View | Sec: 1 | Pages: 3 of 5 | Words: 0 of 1458 | 90%

Punto de encuentro

Una vez el líder asiste a la Reunión Gerencial, cita a toda su dirección o gerencia, según el caso, para bajar en cascada la información recibida en esta reunión. Además, realiza un acercamiento a la realidad del área, trata temas de interés para el grupo, como reconocimientos, presentación de nuevos miembros y seguimiento a los indicadores de la dirección o gerencia.

Comunicación en cascada

La información que se deriva de la reunión de seguimiento que realiza el presidente y el CEO se divulga a todos los miembros de la compañía a través de una metodología de **cascada**, con apoyo de la dirección de comunicaciones. Además de que los líderes bajan la información, ésta es soportada por una guía o documentos de información complementaria con el desarrollo de los temas que se trataron durante el encuentro. Este último se encuentra en el sitio de agenda de comunicaciones en la Intranet, junto con videos presentados en el encuentro.

ESCUCHANDO

Política de Conflicto de intereses

Con esta política garantizan el respeto de los más altos principios éticos y la transparencia en cuanto a intereses particulares de los mismos colaboradores, en las relaciones de la compañía y con terceros. Igualmente realizan campañas que buscan explicar los momentos en que un colaborador puede presentar estas situaciones e invita a que sea reportado.

Cafés con el líder

La compañía cuenta con espacios de interacción informales donde se favorece la escucha de los colaboradores, sus percepciones, experiencias en el trabajo diario, opiniones, acercándose así a ellos y resolviendo algunas dudas. Estos espacios son denominados "cafés con el líder".

Preguntas a través de SMS

Dentro de las reuniones gerenciales se abre un espacio para preguntas, así los líderes, a través de mensajes de texto pueden hacerle llegar al CEO las inquietudes más importantes del negocio y soporte.

Print Layout View | Sec: 1 | Pages: 7 of 7 | Words: 0 of 2399 | 90%

Anexo 5.

Cuadro de seguimiento de las actividades durante la pasantía

Logros y cumplimiento de objetivos durante la pasantía

Actividad	Mes 1: Feb 15 - Mar 15	Mes 2: Mar 16 - Abr 15	Mes 3: Abr 16 - May 15	Mes 4: May 16 - Jun 15	Mes 5: Jun 16 - Jul 15	Mes 6: Jul 16 - Agos 15
<p>Participación en la construcción del banco de las mejores políticas prácticas de las organizaciones que han sido reconocidas por GPTW como las mejores empresas para trabajar. Para ello se me asignó revisar 4 Culture Audit en total.</p>	<p>Se logró revisar 3 Culture Audit*; de 3 empresas identificando 90 políticas y prácticas implementadas por cada compañía, contribuyendo a la construcción del banco de mejores prácticas de las empresas catalogadas como los mejores lugares para trabajar según el listado publicado por GPTW®.</p>	<p>Se revisó el Culture Audit de 1 empresa identificando 50 políticas y prácticas implementadas en la misma. Con esto último, se cumple con los 4 Culture Audit asignados al inicio de las labores.</p>	<p>x</p>	<p>Se logra reunir un total de 140 políticas y prácticas de 10 de las mejores empresas para trabajar según el listado publicado en el 2012 por Great place to work; 5 de ellas corresponden a las empresas con más de 500 colaboradores y las restantes, con menos de 500 colaboradores. El documento con la información en texto es entregada a la unidad de medios, para que los diseñadores de la compañía den un apoyo gráfico en las respectivas muestras de cartilla y presentación.</p>		<p>Se convoca a la presentación del trabajo realizado con el banco de mejores prácticas. Allí se da a conocer lo encontrado.</p>

<p>Apoyo en el seguimiento de talleres, teniendo contacto con los líderes y colaboradores de las empresas participantes a través de Email.</p>	<p>Se realizó apoyo y seguimiento a los talleres, enviando y respondiendo contactos de los líderes participantes del taller Journey! En total se respondieron 23 correos.</p>	<p>Se realizó apoyo y seguimiento a los talleres, enviando y respondiendo contactos de los líderes participantes del taller Journey! En total se respondieron 16 contactos</p>	<p>Se realizó apoyo y seguimiento a los talleres, enviando y respondiendo contactos de los líderes participantes del taller Journey! En total se respondieron 60 contactos</p>	<p>Se realizó apoyo y seguimiento a los talleres, enviando y respondiendo contactos de los líderes participantes del taller Journey! En total se respondieron 22 contactos</p>	<p>Se realizó apoyo y seguimiento a los talleres, enviando y respondiendo contactos de los líderes participantes del taller Journey! En total se respondieron 18 contactos</p>	<p>Se realizó apoyo y seguimiento a los talleres, enviando y respondiendo contactos de los líderes participantes del taller Journey! En total se respondieron 19 contactos</p>
---	---	--	--	--	--	--

Actividades adicionales	Mes 1: Feb 15 - Mar 15	Mes 2: Mar 16 - Abr 15	Mes 3: Abr 16 - May 15	Mes 4: May 16 - Jun 15	Mes 5: Jun 16 - Jul 15	Mes 6: Jul 16 - Agos 15
-------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------

<p>1</p>	<p>Se apoyaron los Montajes de 5 talleres Journey! Y 1 desmontaje.</p>	<p>Se apoyaron los Montajes de 3 talleres Journey! Y 2 desmontajes.</p>	<p>Se apoyaron los Montajes de 4 talleres Journey! Y 2 desmontajes.</p>	<p>Se apoyó 1 Montaje de taller Journey!</p>		
----------	--	---	---	--	--	--

<p>2</p>	<p>Se apoyó el envío de 7 contactos Journey! por medio de correo electrónico.</p>	<p>Se apoyó el envío de 10 contactos Journey! por medio de correo electrónico.</p>	<p>Se apoyó el envío de 21 contactos Journey! por medio de correo electrónico.</p>	<p>Se apoyó el envío de 28 contactos Journey! por medio de correo electrónico.</p>	<p>Se apoyó el envío de 43 contactos Journey! por medio de correo electrónico.</p>	<p>Se apoyó el envío de 8 contactos Journey! por medio de correo electrónico.</p>
----------	---	--	--	--	--	---

3	Asistencia como observadora al Taller Journey! con líderes de una compañía de servicios.	Apoyo en procesos de reclutamiento y revisión de hojas de vida para 2 cargos vacantes en la empresa.	Trascripción de un discurso de un taller dictado a líderes de una compañía, con el fin de tener el documento guía para nuevos colaboradores de GPTW quienes vayan a dictarlo.	Tabulación de 4 resultados de Realimentación que los líderes participantes del taller Journey!® diligencian al final del mismo.	Generación de 1 presentaciones en Power Point, relacionada con liderazgo, basado en el libro Maestría en liderazgo, escrito por Dale Carnegie training.	Se deja en ejecución una nueva iniciativa para celebrar los cumpleaños de los colaboradores de la compañía. Con nuevas ideas para decorar sus puestos de trabajo y para que sean muy bien recibidos en su día.
---	--	--	---	---	---	--

4	Generación de 3 presentaciones en Power Point, relacionadas con temas de liderazgo, basado en artículos publicados en la Revistas Harvard Business Review.	Apoyo en 2 boletines relacionados con salud ocupacional.	Tabulación de 9 resultados de Realimentación que los líderes participantes del taller Journey!® diligencian al final del mismo.	Apoyo en 1 boletín relacionado con salud ocupacional.		Se implementa una nueva práctica desde la unidad de formación, dirigida a toda la compañía, para impulsar el desarrollo del liderazgo. Se trata de un informativo semanal enviado por medio de correo electrónico.
---	--	--	---	---	--	--

5			Trascripción de una divulgación de resultados de la medición, con el fin de tener el documento guía para nuevos colaboradores de GPTW quienes vayan a realizar esta función.			Se implementó una presentación para la inducción corporativa.
---	--	--	--	--	--	---

6			Selección de comentarios de una compañía extranjera, tomados del cuestionario aplicado para medir el clima laboral.			
---	--	--	---	--	--	--