

**Título abreviado: MEJORA EN EL COMPROMISO DE TRABAJADORES DE  
TECNOLOG S.A.**

**Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**

**Trabajo Final de Maestría**



**“Mejora en el compromiso de los trabajadores del sector salud de  
Tecnolog S.A”.**

**Propuesta basada en el desarrollo de las competencias conversacionales de sus líderes**

**Andrea Braz Arrais**

**Tutor: Arq. Jorge Campora**

**VI Cohorte**

**2015**

## Índice General

<b>Índice General .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Summary.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
La Compañía .....	10
Visión y Valores de la Compañía.....	11
-Información del sector salud de Tecnolog S.A. ....	12
-Estructura de liderazgo .....	13
<b>Desarrollo del Trabajo .....</b>	<b>17</b>
Planteamiento del Problema.....	17
-Objetivo general.....	17
-Objetivos específicos.....	17
Preguntas de Investigación.....	18
Justificación.....	18
-La utilidad del trabajo de investigación.....	18
-Relevancia social del trabajo de investigación .....	19
-Consecuencias prácticas del trabajo de investigación .....	19
-Valor teórico del trabajo de investigación .....	20
Viabilidad de la Investigación.....	20
-Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.....	20
-Aportes de la investigación.....	21
-Limitaciones del estudio .....	21
-Diagnóstico .....	22

Conclusiones Preliminares del Diagnóstico.....	29
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>31</b>
Organizaciones .....	31
Coaching Organizacional.....	32
Cultura Organizacional .....	33
Aprendizaje Organizacional.....	41
Niveles de Aprendizaje .....	43
Liderazgo .....	44
Rutinas Defensivas .....	48
Comunicación.....	51
-Actos lingüísticos .....	51
-Competencias conversacionales.....	53
Escucha .....	53
Feedback .....	55
<b>Diseño y Metodología de la Intervención.....</b>	<b>58</b>
Estrategia y Plan de Acción .....	60
<b>Desarrollo de la Intervención.....</b>	<b>62</b>
Reunión Grupal con los Líderes del Sector de Salud .....	62
Focus Group.....	63
Análisis de Resultados del Focus Group con el Equipo de Líderes .....	64
Encuesta de Retroalimentación .....	65
Segunda Reunión Grupal con los Líderes del Sector de Salud.....	72
Taller de Competencias Conversacionales y Lingüísticas.....	72
Coaching Individual .....	73
Preparación y Análisis de Datos.....	74

**Conclusiones y Recomendaciones .....77**  
    Aprendizajes en Primera Persona.....79  
**Índice de Tablas y Figuras .....82**  
**Bibliografía .....83**  
**Anexos.....84**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Resumen

El presente es un trabajo que contempla un proceso de intervención de Coaching Organizacional. Se trabajó con el equipo de líderes del sector de salud de una compañía multinacional que denominaremos “Tecnolog S.A.”

La necesidad de dicha intervención surgió como consecuencia de los resultados arrojados en la encuesta corporativa de clima y compromiso realizada en julio 2012 por la compañía. A partir de la misma, surgió la necesidad de implementar cambios debido a los resultados obtenidos. Estos produjeron un motivo de preocupación en el director de área, sobre todo en lo referente a la comunicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se definió el objetivo de la intervención: aumentar el compromiso de los trabajadores del sector de salud, mediante la mejora de las competencias conversacionales del equipo de líderes.

Se facilitó de este modo, una investigación más profunda en la forma de gestión del equipo de líderes.

El trabajo se desarrollo entre los meses de agosto 2012 y noviembre 2013.

Se utilizó una metodología de trabajo tipo mixta, donde se recolectaron, analizaron y vincularon datos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados de la investigación reflejados en las actividades de intervención planificadas e implementadas fueron favorables. La encuesta de satisfacción, los focus group, talleres, informes de coaching individuales y el cumplimiento de los objetivos formulados dan cuenta de ello.

Esta intervención generó además un impulso positivo en el equipo de líderes, que dio lugar a reuniones más efectivas, encuentros individuales con sus colaboradores y organización de encuentros extra laborales, como cenas y “after offices”, acercando los líderes a sus equipos.

Adicionalmente podemos destacar los aprendizajes tanto académicos como personales de la autora.

Desde el punto de vista académico, se permitió la aplicación e integración de conocimientos teóricos y prácticos brindados por la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional en un ambiente real, con el desafío de generar valor en una organización con fines de lucro.

El diseño, creación, presentación, implementación y ejecución de un taller presencial, así como las sesiones de coaching individuales, aportaron una gran posibilidad de práctica y aprendizaje integral de los contenidos de la maestría.

Palabras claves: Coaching Organizacional, Compromiso, Cultura, Liderazgo, Competencias Conversacionales, Escucha.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Summary

This Final Paper shows a process of intervention of the Organizational Coaching. This project involved the healthcare team leaders of a multinational company which we shall call “Tecnolog S. A”.

The necessity of such of intervention came up as a consequence of the results that appeared in the working environment survey carried out in July 2012, ordered by the company.

From these results, we can infer that there is a need to implement changes since they are a cause of concern for the director of area, basically in the communication area.

The scope of intervention was to contribute to the retention and increase of the employees’ commitment, through the improvement of their communication competencies of the team leaders, optimizing their linguistic skills.

This intervention helped the director of the healthcare sector to look for ways to manage team leaders in depth.

This intervention took place from August 2012 to November 2013.

A mixed type working methodology was used to collect, analyze and match quantitative and qualitative data.

The results of the research shown in the planned an implemented activities of the intervention were positive. Satisfaction surveys of focus group, workshops, individual coaching reports, and the fulfillment of the previously stated objectives are a clear example of it.

This intervention generated a positive drive in team leaders. This led to a whole array of effective meetings: individual, with team members, after office, dinners, all of which favored the relationship of managers and their teams.

Apart from, the positive aspects that the intervention generated in the organization, the author acknowledges an academic and personal learning.

From the academic point of view, it allowed the application and integration of practical and theoretical knowledge granted by the Master in Coaching and Organizational Change in a real environment, with the challenge to generate value in business organization.

Additionally, the possibilities to design, create, present, implement and carry out on-site workshops, as well as individual coaching sessions, generated an irreplaceable possibility of a comprehensive knowledge and practice.

Key words: Organizational Coaching, Engagement, Culture, Leadership, Communication Competencies and Listening.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



### **Mejora en el Compromiso de los Trabajadores del Sector Salud de Tecnolog S.A.**

El presente trabajo final de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador, propone presentar el proceso de intervención de Coaching Organizacional y Cambio Cultural, en el marco del equipo de líderes del sector de salud de la compañía multinacional Tecnolog S.A.

La intervención se realizó con el fin de mejorar las competencias conversacionales del equipo de líderes mencionado anteriormente, a través de la mejora de sus competencias lingüísticas y de sus niveles de escucha, buscando de esta manera aumentar el compromiso de los miembros del sector de salud.

El equipo directivo está integrado por:

- Director del Sector Salud en Argentina
- Gerente de Servicios Técnicos
- Gerente de Logística
- Gerente de Ventas
- Gerente de Calidad
- Gerente de Asesoría Bioquímica
- Gerente de Proyectos
- Gerente de Finanzas

De aquí en adelante se lo llamará “el equipo de líderes”.

Para lograr mejorar las competencias conversacionales del equipo de líderes se trabajó sobre los siguientes ejes de gestión:

- Escucha.
- Competencias conversacionales y lingüísticas.

En la primera etapa de transformación y de aprendizaje se puso atención en mejorar la retroalimentación que el equipo de líderes realizaba a sus trabajadores, para lo cual se trabajo sobre los niveles de escucha y en la diferenciación “juicios y hechos”.

El método que se aplicó en el proceso de intervención fue investigación-acción.

A continuación se contextualiza la organización seleccionada y luego se describe preliminarmente, cuál era la situación de la misma al inicio de la intervención y las necesidades detectadas a partir de las cuales se embarcaron los objetivos del presente trabajo.

### **La Compañía**

Tecnolog S.A. es una compañía multinacional de origen alemán con presencia en 190 (ciento noventa) países y 400.000 (cuatrocientos mil) empleados en el mundo.

Ha estado presente en Argentina por un siglo, desde 1908.

En dicho mercado mantiene una fuerte participación en el desarrollo de soluciones integradas para la industria, la energía, la salud y las ciudades.

El primer proyecto de la compañía en Argentina data de 1857 con la instalación del primer sistema telegráfico que acompañaba el recorrido del ferrocarril La Porteña en la ciudad de Buenos Aires.

Desde entonces, Technolog S.A. es una empresa con fuerte participación en el desarrollo del país, aportando sus tecnologías de innovación y calidad de excelencia de la mano del profesionalismo de sus trabajadores.

A través de la innovación, su objetivo es seguir contribuyendo al desarrollo sostenible del país, colaborando en mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Con más de 1.200 (mil doscientos) empleados, Technolog S.A. tiene sus oficinas centrales en Buenos Aires y sucursales y operaciones en las principales ciudades del interior del país.

## **Visión y Valores de la Compañía**

### **Visión**

De la información obtenida de la revisión de la documentación interna de Tecnología S.A. se puede mencionar, ser pioneros es su visión y la expresión primordial de su cultura corporativa. Significa algo más que fomentar la invención y la innovación; se trata de explotar nuevos territorios, conquistarlos y cultivarlos a largo plazo, desarrollando nuevos productos y soluciones innovadoras orientadas a sus clientes.

Esta visión se sustenta en sus valores-responsabilidad, excelencia e innovación-los cuales constituyen la base de su éxito.

### **Valores**

En cuanto a los valores, según documentación interna relevada, la compañía se enfoca en tres grandes títulos:

#### ***Responsabilidad.***

Están comprometidos a actuar con responsabilidad en toda acción que emprendan. Para los clientes, son un socio confiable; para las sociedades en las que trabajan, un ciudadano corporativo responsable; para sus empleados, una empresa atractiva; y para sus accionistas, una corporación que se preocupa por generar crecimiento sostenible. Actúan conforme a los más altos estándares profesionales y normas éticas, exigiendo en paralelo a sus socios de negocios, proveedores y otras partes interesadas cumplir con estos mismos estándares.

#### ***Excelencia.***

Han establecido objetivos ambiciosos derivados de su visión y lo ponen a prueba constantemente. Excelencia implica definir un camino de continua mejora, desafiar los procesos existentes y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades. Significa también atraer a las personas con mayor talento en el mercado, potenciar sus habilidades y facilitarles las herramientas necesarias para destacarse.

***Innovación.***

Sus trabajadores han cambiado el mundo con sus inventos e ideas. Hoy en día continúan con la tradición de más de 160 años de innovación.

Las actividades en investigación y desarrollo se encuentran estrechamente alineadas con su estrategia de negocio. A través de la energía y creatividad de sus empleados exploran nuevos caminos, teniendo en cuenta de forma permanente la medición del éxito de sus innovaciones por parte de sus clientes.

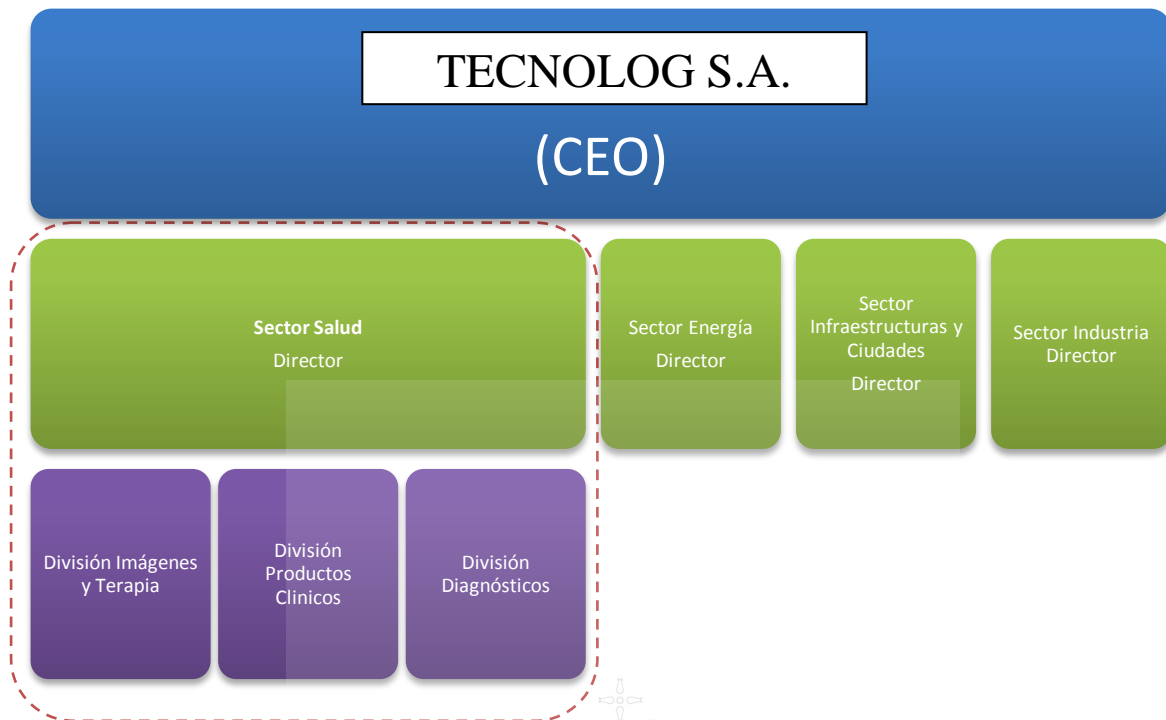
Estos valores juntos al marco estratégico denominado, One Tecnolog S.A., definen sus aspiraciones y determinan una clara dirección para el desarrollo de la Compañía.

***Información del sector salud de Tecnolog S.A.***

El sector en el cual se focalizó la intervención, como se menciono anteriormente, ha sido el Sector de Salud de Tecnolog S.A.

El sector de Salud combina la técnica de diagnóstico de laboratorio (in vitro) y las tecnologías de formación de imágenes (en vivo). Ofrece a los clientes productos y soluciones para toda la cadena de atención, desde la prevención y el diagnóstico precoz hasta la terapia y las revisiones posteriores.

En el sector de salud a nivel mundial se desempeñan alrededor de 51000 empleados. En Tecnolog S.A. cuenta con 110 empleados, distribuidos en tres divisiones (Véase Figura 1).



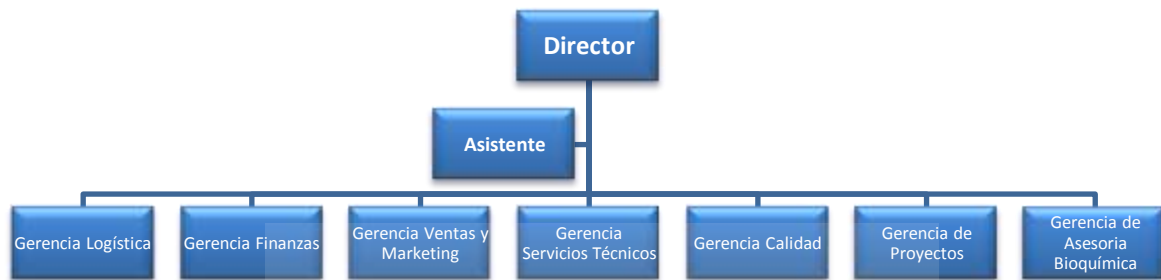
**Figura 1:** Estructura de Tecnolog S.A.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de web de Tecnolog S.A.

La división Imágenes y Terapia provee sistemas de imágenes para el diagnóstico temprano e intervención de gran porte y alta complejidad. La división llamada Productos Clínicos, se enfoca en ultrasonidos y productos de rayos X de menor tamaño y la tercera división Diagnósticos, provee a los especialistas, médicos, bioquímicos, entre otros, la información clave para un diagnóstico de laboratorio preciso, tratamiento y monitoreo de los pacientes.

#### ***Estructura de liderazgo.***

El equipo en el cual se focalizó el trabajo de intervención consta de ocho líderes. Las gerencias correspondientes se detallan a continuación (Véase Figura 2).



**Figura 2:** Estructura Sector Salud de Tecnolog S.A.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de web de Tecnolog S.A.

Con el objeto de interpretar más acabadamente la misión, visión y estrategia del Sector de Salud se concretó una entrevista con el director del sector al inicio de la intervención quien afirmó:

El sector diagnóstico (por imágenes y de laboratorio) representa menos del 10% del gasto en salud, sin embargo, a partir de sus resultados se determinan tratamientos, intervenciones quirúrgicas, internaciones hospitalarias, etc., que representan el restante 90% del gasto. Por eso la importancia de la calidad en estos resultados iniciales que junto con la clínica determinan:

1. El bienestar de nosotros como pacientes que acudimos al sistema de salud por soluciones.
2. La eficiencia del gasto y su retroalimentación en mejor servicios y prestaciones a los pacientes.