

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**El impacto del coaching ejecutivo para mejorar la
percepción de justicia organizacional en trabajadores
discapacitados**
Proyecto de Investigación

María Victoria Vázquez Iturralde

Psicología

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura en Psicología

Quito, 17 de mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Título Trabajo de Titulación

María Victoria Vázquez Iturralde

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Cristina Crespo, Master en Docencia
Universitaria

Firma del profesor

Quito, 17 de mayo de 2017

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: María Victoria Vázquez Iturralde

Código: 123329

Cédula de Identidad: 1714969522

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

RESUMEN

La justicia organizacional es un constructo multidimensional que mide la percepción de procesos, políticas y relaciones que se dan en una organización en base a la equidad. Se distribuye en tres ejes principales: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional, cada una con un diferente objetivo en la organización. La justicia distributiva es la percepción a los recursos otorgados, remuneración y recompensas (externas e internas). Mientras que la justicia procedimental hace referencia a los procesos o criterios para la obtención de objetivos. Y la justicia interaccional es la percepción con respecto al trato recibido por sus superiores. Considerando estos ejes el estudio se enfocó en la percepción de los trabajadores discapacitados, siendo uno de los grupos más vulnerables a percibir situaciones de inequidad. Por lo cual se administrará la escala de Colquitts a un grupo de 30 empleados discapacitados, para conocer sus niveles de percepción de justicia. Luego de esto se aplicará la intervención de coaching ejecutivo a 15 ejecutivos, para modificar conductas discriminatorias, aumentar niveles de tolerancia y su vez incentivar la equidad en la organización. A través de la revisión de la literatura y los resultados obtenidos se puede decir que el coaching ejecutivo influyó positivamente en el liderazgo de los ejecutivos, que a su vez tuvo impacto en la percepción de justicia organizacional en el personal discapacitado.

Palabras clave: Justicia organizacional, justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interaccional, discapacidad laboral, coaching ejecutivo.

ABSTRACT

Organizational justice is a multidimensional construct that measures the perception of processes, policies and relationships that occur in an organization based on equity. It is distributed in three main axes: distributive justice, procedural justice and interactional justice, each with a different objective in the organization. Distributive justice is the perception of the resources granted, remuneration and rewards (external and internal). While procedural justice refers to the processes or criteria for achieving objectives. And interactional justice is the perception with respect to the treatment received by your superiors. The study focuses on the perception of workers with disabilities, being one of the most vulnerable groups and perceiving situations of inequity. As a result, a group of 30 disabled employees is administered on the Colquitts scale to know their levels of perception of justice. Following this, the executive coaching intervention is applied to 15 executives, to modify discriminatory behaviors, to increase levels of tolerance and, in turn, to promote equality in the organization. Through the review of the literature and the results obtained it can be said that executive coaching had a positive influence on executive leadership, which one had an impact on the perception of organizational justice in the disabled person.

Key words: Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, work disability, executive coaching

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	8
Introducción al problema.....	10
Antecedentes.....	11
El problema.....	12
Pregunta de investigación.....	15
Revisión de la literatura.....	16
Revisión de la literatura.....	16
Formato de la revisión de la literatura.....	16
Metodología y diseño de la investigación.....	40
Justificación de la metodología seleccionada.....	41
Herramientas.....	41
Proceso a seguir	42
Descripción de participantes.....	43
Reclutamiento de participantes.....	43
Consideraciones éticas.....	44
Resultados Esperados.....	44
Discusión.....	48
Limitaciones del estudio.....	48
Recomendaciones para futuros estudios.....	50
Referencias.....	51
ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES.....	57

ANEXO B: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES.....	58
ANEXO C: CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	59
ANEXO D: Herramientas para evaluación.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de la Diversidad funcional

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de personas discapacitadas por tipo de discapacidad en Ecuador

Gráfico 2. Distribución de personas laboralmente activas por grado de discapacidad en Ecuador

Gráfico 3. Distribución de personas discapacitadas laboralmente activas por género en Ecuador

INTRODUCCIÓN

La justicia organizacional es un constructo multidimensional que establece la presencia de comportamientos organizacionales a favor del bienestar de los empleados de la organización, basada en el ideal de equidad. Se evalúa a través de la percepción de los trabajadores con respecto a prácticas, políticas y dinámicas que lleva tanto la organización como los superiores (Peña, Durán, 2016). Se ha distribuido la justicia organizacional en tres ejes: justicia interaccional, justicia procedural y justicia distributiva, cada una con un diferente objetivo en la organización (Pérez, Martínez, Hernández, 2012). La justicia distributiva es la percepción de justicia con respecto a los recursos, (Greenberg ,1993) sueldo, horario, carga y responsabilidades (Moorman, 1991) que la organización otorga. La justicia procedimental Greenberg (1993) la define como la imparcialidad con la que se toman los procesos, proporcionando la información adecuada y permitiendo retroalimentación; Leventhal lo define como la aplicación de condiciones iguales a los trabajadores, información libre de sesgos y la validación de las opiniones de algún área que pueda estar afectada (1980). Mientras que la justicia interaccional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto al trato que reciben por parte de sus superiores, por el cual se satisface necesidades e incluye la participación en la toma de decisiones (Moorman, 1991). Uno de los grupos más vulnerables a la percepción de justicia laboral es el de las personas con capacidades especiales (Peña, Durán, 2016).

La Organización de las Naciones Unidas (2012) define discapacidad como el concepto que evoluciona y que es el resultado de la interacción entre la deficiencia de una persona y los obstáculos tales como barreras físicas y actitudes imperantes que impiden su participación en la sociedad. Cuantos más obstáculos hay, más discapacitada se vuelve una persona. Las discapacidades incluyen deficiencias físicas,

mentales, intelectuales y sensoriales tales como ceguera, sordera, deterioro de la movilidad y deficiencias en el desarrollo. (p.23)

Una de las alternativas para influir en la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados con discapacidad puede ser el coaching ejecutivo. Esta herramienta fue creada en Estados Unidos, en la década de los 90s, con el fin de mejorar las organizaciones, en cuanto al rendimiento individual, liderazgo, habilidades y resolución de problemas. Es una disciplina basada en la práctica, que ha tenido auge en los últimos diez años, en cuanto a investigaciones y aplicaciones en las empresas (Barlett, Boylan, Hale, 2014). Consta de un proceso interactivo entre el entrenador y el cliente, para aclarar dudas y correcciones sobre los procesos realizados, a través de la confianza y adaptabilidad. Es el trabajador quien deberá tomar la decisión de realizar un cambio, al modificar su visión y crear alternativas (Pucheu, 2014).

El presente trabajo se centrará en las percepciones de justicia organizacional de trabajadores con discapacidad que trabajan en una organización de logística y transporte de carga como consolidación, intermediación aduanera, almacenamiento y distribución. En relación a esta área laboral no se ha realizado ningún estudio que demuestre la importancia de la justicia organizacional percibida por el personal con alguna capacidad especial, derivada de las conductas de los jefes de área.

A continuación, se detallará el problema de la tesis, luego se explicará sobre la aplicación del coaching ejecutivo para una mejor percepción de justicia interaccional y situación de los trabajadores discapacitados de una organización de logística. Posteriormente se analizará la metodología aplicada y por último las conclusiones sobre la investigación junto a futuras recomendaciones.

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Las personas discapacitadas son víctimas de exclusión laboral, y su desarrollo es limitado por procesos organizacionales, salarios mínimos, falta de incentivos y malos tratos. En su mayoría, los trabajadores discapacitados describen que trabajan en ambientes hostiles tanto por las políticas de la organización como por sus superiores y compañeros de trabajos. Estudios muestran que las percepciones de justicia organizacional son bajas a comparación de sus homólogos no discapacitados. A pesar de las políticas implementadas para la protección y beneficio de este grupo de personas, son varias las situaciones de injusticia que atraviesan en su entorno de trabajo (Informe Mundial de Discapacidad, 2010).

Pese a la implementación de políticas y normas organizacionales a nivel nacional e internacional, las personas discapacitadas laboralmente activas están en desventaja frente al resto de sus compañeros (Chan, Zoellick, 2011). Las personas que están a su cargo, denominadas jefes de área no siempre están capacitados ni dispuestos para lidiar con trabajadores discapacitados, por consiguiente generan percepciones de injusticia organizacional (Peña, Durán, 2016).

Sin embargo, no hay estudios dirigidos a la capacitación o utilización de alguna herramienta para mejorar las conductas, procesos y reacciones de los jefes de área que tengan personas discapacitadas a su cargo. Esto se debe a una falta de investigación en el sector laboral con respecto a las personas discapacitadas y a posibles alternativas de mejora.

Antecedentes

Las personas con capacidades especiales tienen dificultad para incluirse en el trabajo, por actitudes de rechazo de sus compañeros, mitos sin fundamentos, prejuicios creados como la incompetencia y desempeño incorrecto: estas son las razones que priman para que exista una exclusión (Portillo, Shum, Conde & Lobato, 2015). Tener buenos niveles de percepción de justicia organizacional es un reto social que deberían tener todas las organizaciones con el fin de crear un ambiente saludable para todos los trabajadores (Pérez, Martínez, & Hernández, 2012). Un estudio realizado en Colombia a un grupo de 75 mujeres con discapacidad, evaluó las experiencias y percepciones sobre las discriminaciones que surgen en el área laboral con relación a la autonomía de la persona. Sobre dicha muestra, un 30% señala que la discriminación está presente desde el momento de la contratación debido a la implementación del espacio físico, un 18.5% afirma que es por parte de la relación con jefes de área y un 11.5% afirma que se da por parte de sus compañeros (Portillo, Shum, Conde & Lobato, 2015). Dichas discriminaciones surgen por la construcción cultural y social, ya que los trabajadores no están acostumbrados a lidiar con personas con alguna discapacidad, por lo cual Portillo, Shum, Conde & Lobato asumen que si se incrementa el número de personas discapacitadas trabajando, se darían cambios sobre la concepción cultural de la discapacidad.

En un estudio realizado a los trabajadores de la empresa Continental Tire de México S.A se comprueba la influencia de la percepción de justicia organizacional en la confianza y satisfacción. A través de un estudio cuantitativo se demostró una relación positiva con respecto a la justicia procedimental en relación a la confianza y satisfacción laboral, lo que reflejó la relevancia de los procesos equitativos, normas y pautas estandarizadas (Barboza,

2015). Colquit (2001) indica que la justicia organizacional es un predictor confiable, que tiene como resultado mayor productividad y un mejor clima laboral (Infante, 2015). Por lo tanto, promover la justicia organizacional en la organización ayudará a modificar las conductas y comportamientos discriminatorios. La justicia interaccional en el ámbito de la discapacidad se refiere a las relaciones cotidianas, al trato que genera conflicto por prejuicios e ideas negativas que conllevan a la estigmatización. Al generar cambios y promover la justicia, la empresa estaría trascendiendo en el ámbito de la responsabilidad social, al eliminar las barreras y estigmas que dificultan que la persona se desarrolle en autonomía e independencia (Peña, Duran, 2016).

Para el siguiente trabajo se propone trabajar con una agencia de carga internacional que opera en el Ecuador, desde el año 1998. Actualmente su nómina es de 200 personas, divididos en el área administrativa, ventas, reclamos, atención al cliente y operaciones. Cumplen a cabalidad la ley expuesta por el Ministerio de Trabajo, en la cual dice que por cada 25 trabajadores se deberá contratar 1 persona con discapacidad. Por lo tanto se trabajará con los sujetos discapacitados y sus respectivos jefes de área, con el fin de evaluar la percepción de justicia organizacional y como herramienta de mejora propone aplicar el coaching ejecutivo.

El problema

A nivel mundial las personas con alguna discapacidad son mil millones, lo que significa que un 15% de la población sufre de algún tipo de incapacidad. En referencia a estos datos el 80% está apto para realizar alguna actividad laboral, no obstante no todos logran generar alguna relación laboral. Las personas discapacitadas tienen menores oportunidades de

conseguir trabajo por aspectos como la capacidad física y las relaciones interpersonales (Organización Internacional de Trabajo, 2015).

La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (2016) define la discapacidad como un término genérico que abarca deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones a la participación. Se entiende por discapacidad la interacción entre las personas que padecen alguna enfermedad (por ejemplo, parálisis cerebral, síndrome de Down y depresión) y factores personales y ambientales (por ejemplo, actitudes negativas, transporte y edificios públicos inaccesibles y un apoyo social limitado). (OMS, p.2)

El Código de Trabajo Ecuatoriano establece como obligatorio en el año 2012 tanto para las empresas privadas como las públicas el cumplir la normativa de contratar al menos 4% de su nómina a personas discapacitadas, lo que se refiere la obligación de por cada por 25 trabajadores tengan una persona con discapacidad trabajando; el objetivo de esta normativa fue generar igualdad, autonomía e ingresos propios para las personas discapacitadas (Ministerio de Trabajo, 2015). Sin embargo, es común que la contratación de discapacidad se caracteriza para puestos en trabajos operativos, de porteros o de limpieza, por lo cual sigue existiendo una exclusión laboral (OTI, 2014).

El Diario La Hora de Ecuador en el 2013 realizó entrevistas a ciertas personas discapacitadas que tienen problemas de discriminación aunque la ley vele por ellos, es una cuestión cultural en el que las personas los rechazan y no brindan un trato igualitario. El caso de Carlos (nombre protegido), un señor de 34 años, sufre de una discapacidad física por lo cual tiene que andar con muletas todo el tiempo, comenta que recibe malos tratos en el

trabajo por parte de sus compañeros, quienes le miran con desprecio y temen acercarse a él. Así mismo López (nombre protegido) comenta que tanto en el trabajo como en lugares, públicos, no hay adecuación para sus condiciones físicas, dado que no cuentan con rampas, pasamanos, baños especiales para que las personas con discapacidad puedan desarrollarse con facilidad. Se añade que este problema se agudiza al vivir en ciudades pequeñas, ya que los Municipios no se hacen cargo de acatar estas normativas ni brindarles acceso (La Hora, 2013).

Con respecto al coaching ejecutivo un estudio actual realizado en Ecuador, evalúa el impacto del coaching en las competencias de líderes o altos ejecutivos, y demuestra un cambio en la comunicación, liderazgo, habilidades sociales y compromiso luego de aplicar este método (Barrera, Medina, 2016). Otro estudio dirigido a las empresas del Grupo Fortune, comprobó con 100 ejecutivos de altos rangos, el efecto del coaching ejecutivo en cuanto a la productividad y al porcentaje de ventas que cumplían al cierre de cada mes. Se hallaron diferencias notables entre el grupo que recibió coaching ejecutivo y el que no, los resultados se expresaron a favor de las sedes de Fortune que recibieron coaching ejecutivo, ya que el número de ventas se duplicó y los empleados estaban más motivados (Ordoñez, Prieto, 2016).

Una vez demostrada la importancia de la justicia organizacional y el coaching ejecutivo dentro de las organizaciones, se pretende evaluar la percepción de justicia organizacional en los empleados discapacitados de una empresa de logística y como el coaching ejecutivo puede generar impacto en la percepción de justicia organizacional.

Pregunta de investigación

¿Cómo y hasta qué punto el coaching ejecutivo puede influenciar en la percepción de justicia organizacional de personas con discapacidad?

En el Ecuador no se han realizado estudios sobre el impacto del coaching ejecutivo en las organizaciones para mejorar la justicia interaccional de las personas discapacitadas, lo cual es útil tanto para el trabajador como para la organización en sí. Al haber personas discapacitadas involucradas en organizaciones es necesario que se conozca sobre el concepto y la aplicación de la justicia organizacional en todas las empresas, para mantener un ambiente laboral cálido el cual genere confianza, buena comunicación y autonomía.

El significado del estudio

Al no existir estudios sobre alternativas para reducir la percepción de injusticia laboral en trabajadores discapacitados, el tema es muy relevante para futuras investigaciones y políticas en búsqueda de igualdad e inclusión.

Esta propuesta de investigación es la primera en su género, ya que no se ha comprobado el impacto del coaching ejecutivo para ejecutivos que tengan a su cargo a personas discapacitadas. De tal manera que sería útil para empleados discapacitados, organizaciones y entidades que busquen la participación igualitaria y autónoma.

Siendo la exclusión un factor de riesgo determinante para la integración laboral de personas discapacitadas (Chan, Zoellik, 2011), es necesario dirigir las investigaciones a este campo. A continuación se explicará detalladamente la revisión de la literatura, seguido por los resultados y recomendaciones.

Resumen

A continuación se presentará la sección de la Revisión de la Literatura dividida en sus tres temas principales. Seguido de la ilustración de la metodología de investigación utilizada, el análisis de resultados obtenidos, las conclusiones y discusión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Fuentes

La información en la que se sustentará la investigación viene de fuentes académicas que comprenden journals, papers académicos, libros digitales y artículos. Asimismo se utilizaron bases de datos nacionales con respecto a la situación laboral del país en relación a las personas discapacitadas e investigaciones en torno a la población discapacitada. También se recurrió a fuentes como EBSCO, Prisma Proquest a través de los recursos académicos de la Universidad San Francisco de Quito y Google Académico. Para una búsqueda precisa se aplicaron palabras claves que se relacionen con el estudio de la justicia organizacional, justicia distributiva, justicia interaccional, justicia procedural, coaching ejecutivo, discapacidad y discriminación.

Se hizo posible la investigación gracias a una búsqueda especializada, para relacionar conceptos entre sí y comprobar la eficacia del coaching ejecutivo para reducir la percepción de injusticia laboral en la población de personas discapacitadas.

Formato de la revisión de la literatura

La revisión de la literatura estará dividida en los tres temas principales que engloban al estudio. En primera instancia se explicará el concepto de justicia organizacional, seguido

por sus tres ejes: justicia interaccional, justicia procedural y justicia distributiva.

Posteriormente se analizará la situación del país en cuanto a la relación laboral de personas discapacitadas, en cuanto a la percepción de justicia y algunos casos de discriminación.

Finalmente se explicará la funcionalidad del coaching ejecutivo y su aplicación en organizaciones que tienen trabajadores discapacitados.

Justicia Organizacional

La justicia organizacional es un fenómeno multidimensional que se mide mediante la percepción, la situación y procesos por los que atraviesan los trabajadores en la organización (Peña, Durán, 2016). Greenberg (1987) fue uno de los autores principales del constructo, expuso que los trabajadores expresan su percepción hacia la organización en base a los principios básicos de ética y moral (Usmani, Jamal, 2013). La percepción de justicia organizacional se construye en base a las prácticas, procesos y políticas en relación al sentido de equidad. Además, se considera como determinante para medir ciertos fenómenos como el compromiso laboral, productividad, satisfacción y conductas pro-sociales que conlleven al crecimiento de la organización (Peña, Durán, 2016). Si la percepción de justicia organizacional es buena con respecto a procedimientos, políticas, distribución o interacción, el impacto será directo en la actitud del trabajador con respecto a conductas y resultados. A fin de obtener empleados motivados, comprometidos y fieles a la organización, se deberá aplicar y promover la justicia organizacional (Usmani, Jamal, 2013).

El concepto de justicia organizacional se lo describe como algo innato para el trabajador, dado que refleja sus sentimientos hacia la organización. Es el conjunto de

percepciones creadas en base a sentimientos de equidad o igualdad sobre aspectos interaccionales, distributivos y procedurales (Usmani, Jowal, 2013).

En la década de los 60s se realizaron estudios sobre el impacto de las percepciones de equidad en una empresa, es decir basados en la teoría de equidad de Adams. Esta teoría explica que cada individuo establece una ecuación entre los resultados percibidos (sueldo, beneficios) y sobre su aporte a la organización (estudios, experiencia, horas de trabajo) y los resultados de esta ecuación son comparados con los demás trabajadores. En caso de que los resultados sean iguales, significa que el sujeto estará satisfecho con la participación que tiene en la organización, al contrario si los resultados son diferentes el sujeto el sujeto estará insatisfecho. También se ha visto mediante prácticas que en el caso que exista inequidad a favor del individuo el sentimiento que se generará es el de culpa, mientras que si es en contra del individuo sentirá enojo. Adams expone que esto genera tensión en el trabajador, por consiguiente se esforzará para igualar esta ecuación ya sea por su contribución o por los beneficios (Osorio, 2016). En lo que respecta a los factores internos y externos de la ecuación Sabater, García, Carreras (2015) se refieren al Input como la contribución del trabajador en cuanto a conocimientos, procesos, tiempo, compromiso, mientras que Outputs son beneficios, reconocimiento y remuneración (Osorio, 2016). Resumiendo esta teoría, es la valoración de la satisfacción de cada empleado frente a sus recompensas y aportes a la organización en comparación a los demás trabajadores (Sabater et al, 2015).

Pérez, Martínez & Hernández (2012) realizan un estudio en la Universidad Nacional Autónoma de México a 307 profesores de educación superior, con el objetivo de comprobar el efecto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral. Para medir la percepción de

justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional se utilizó la escala de Niehoff y Moorman. Mientras que, para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario Laboral de Minnesota, que consta de 20 ítems relacionado a las habilidades, compañeros, valores, reconocimientos, incentivos, proyectos comunitarios entre otros. Los resultados obtenidos fueron que el eje de justicia distributiva y justicia procedimental mostraron altos niveles de significancia con la satisfacción laboral a diferencia de la justicia interaccional que señaló una significancia negativa. También se recalcó la importancia de promover conductas y prácticas equitativas con el fin de no afectar al desarrollo y productividad de los trabajadores

La justicia organizacional genera sentimientos, emociones y reacciones tanto positivas como negativas en los empleados (Pérez et Al, 2012). Por esa razón es importante que en las organizaciones exista justicia organizacional con los trabajadores discapacitados, con el fin de obtener un ambiente justo, en el cual la persona pueda desarrollarse a cabalidad sin sentirse limitado por el trato que recibe de sus superiores o de los mismos compañeros de trabajo.

La equidad en el sector laboral es considerada un reto social por lo tanto el propósito es implantar un cambio paradigmático mediante investigaciones que busquen la inclusión de este grupo en el área laboral, y a su vez mejorar el estilo y calidad de vida (Peña, Durán, 2016).

La intención de la justicia organizacional es incentivar a la obtención de metas y generar altos niveles de productividad a través del compromiso y satisfacción del trabajador con la organización. Al contrario las percepciones negativas inducen a la deslealtad,

ausentismo y baja productividad. Entonces, se analiza el conjunto de emociones y pensamientos que el trabajo provoca en la persona, y cómo estos reflejan diferentes resultados (Usmani, Jowal, 2013).

Se ha estudiado sobre la percepción de justicia organizacional a personas discapacitadas, y se ha comprobado su baja percepción de justicia organizacional (Peña, Durán, 2016). Es necesario una profunda investigación de la justicia organizacional para evaluar el nivel de equidad para las personas discapacitadas en el sector laboral, a fin de eliminar conductas de rechazo debido a connotaciones sociales como incompetencia, contagio de enfermedades, incapacidad y un mal desempeño (Pacto de Productividad, 2010).

Newton & Al (2007) afirman que el nivel de injusticia laboral a personas discapacitadas es más alto en empresas pequeñas que no cuentan con departamento de recursos humanos para la entrevista, contratación, capacitación e incorporación al puesto de trabajo. Al no tener un especialista en recursos humanos el trabajador discapacitado tiene un proceso de adaptación al ambiente laboral mucho más lento y defectuoso. También, exponen que la percepción de exclusión es menor cuando los trabajadores discapacitados tienen algún familiar o amigo en un puesto ejecutivo, que sea el vínculo entre el sujeto discapacitado y los compañeros de trabajo (Newton, Ormerod, & Thomas, 2007).

Una vez explicado el concepto y la aplicación de la justicia organizacional, se explicará los 3 ejes principales: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional.

Justicia distributiva

El concepto del eje de justicia distributiva se expuso en 1972, por George Homans, y tiene como principio la equidad en la compensación económica, incentivos, estímulos y beneficios de los colaboradores (Lieberman, 2006, et Peña, Durán, 2016). Este eje fue influenciado por Adams, ya que ambos se miden a través de la compensación externa (Usmani, Jamal, 2013). Según Adams, los sujetos evalúan aspectos como: capacitación, educación, responsabilidades y otras compensaciones que no siempre son económicas, y se espera que sean distribuidas con equidad. “La justicia distributiva se afecta cuando los criterios por los que se conceden no son suficientemente claros o legítimos, por el manejo de privilegios, por las conveniencias de los grupos interesados y por el tratamiento de las excepciones” (Adams, 1985, p. 69). Al basarse en la distribución de recursos y resultados, la persona percibe ciertos elementos destacados como relevantes y otros no (Usmani, Jamal, 2013). Una vez que la transacción sea equitativa la persona se sentirá cómoda, de lo contrario estará motivada a cambiar la situación y se restablecerá una situación de justicia. Por lo general la tendencia de los jefes o la posición de la organización será de maximizar los beneficios y minimizar los esfuerzos del sujeto (Lieberman, 2006). Mowday, lo describe como el intercambio remunerado, que bien puede ser favorable o desfavorable, a partir de la comparación con los demás trabajadores tanto internos como externos (sf).

Estadísticas reflejan que las personas con alguna discapacidad reciben menores remuneraciones, por lo general están en el límite inferior del salario mínimo (Peña, Duran, 2016). Por otra parte, la contratación de personas discapacitadas es baja. Además es común que las responsabilidades otorgadas sean de limpieza y/o archivo por lo cual su salario es proporcional a sus funciones, es decir la mínima remuneración (Rodríguez, Malo, Cueto, 2012).

Portillo, Shum, Code & Lobato realizan el estudio “Mujer, discapacitada y empleo: tejiendo la discriminación” en Madrid, España (2006). Se evaluó manifestaciones de discriminación y eventos de maltrato a un grupo de 75 mujeres discapacitadas que estén laboralmente activas. Se categorizaron por el tipo de discapacidad: física, auditiva y visual, nivel de estudios y lugar de residencia. A continuación, realizaron entrevistas semi-estructuradas para obtener información sobre la igualdad de oportunidades, obstáculos en la comunicación, integración socio laboral y diferencias entre sus homólogos del género masculino. Los resultados obtenidos señalan en su mayoría que la discriminación más notoria es por la diferencia de la remuneración en comparación a los trabajadores del género masculino (Portillo, Shum, Conde & Lobato, 2006). Estadísticas de Discapacidad, Deficiencia y Estados de Salud señala que los ingresos de las mujeres discapacitadas es del 20% del sueldo que una persona sin discapacidad, mientras que el de los hombres discapacitados es del 42% (2008).

Justicia procedimental

La justicia procedimental enfatiza la calidad de los procesos, políticas, normas y procedimientos que se dan a cabo en la organización en relación a los trabajadores, tales como normas establecidas, reglas sobre la puntualidad, ascensos, promociones (Peña, Duran, 2010, Mladinic, Isla, 2011). Autores influyentes para este eje fueron Thibaut & Walker, quienes consideran relevante que se dé un proceso justo desde la fase inicial, intermedia y fina de la relación laboral. Es ideal cuando los trabajadores perciben que los procesos sean desarrollados de una forma ética, consistente, clara y sin discriminación. Por otro lado Tyler añade que la justicia procedimental es la confianza generada por la empresa en cuanto a procesos que brindan seguridad y bienestar legal, que son preocupaciones de todos los

trabajadores. (Usmani, Jamal, 2013). Otros autores como Forger & Konowy (1989) añadieron que un procedimiento justo se da cuando los sujetos tienen espacio para participar y pueden opinar en alguna práctica realizada. Por otra parte Peña & Durán (2016) sugieren que las ordenes, métodos y procesos son realizados por gerentes generales o jefes de área. No hay investigaciones que muestren lo contrario, es decir que empleados de escalones inferiores ni mucho menos empleados discapacitados participan en la creación de políticas, procesos o reglas. Teniendo en cuenta que la intervención de empleados discapacitados es baja, es difícil crear vínculos sociales, y un ambiente de heterogeneidad en la organización (Peña, Duran, 2016).

En el año 1987 Greenberg evaluó la interactividad entre la justicia distributiva y la justicia procedural. El experimento tuvo dos ambientes laborales para un grupo de 200 trabajadores del área textil, distribuidos 100 en el ambiente 1 y 100 en el ambiente 2. El escenario 1 se alteró el eje de la justicia distributiva, es decir la cantidad de remuneración fue en algunos casos mayores a lo esperado y en otros casos inferiores. En el escenario 2 la justicia procedural fue alterada, lo que significa que la remuneración no se realizó a tiempo incumpliendo las políticas de pago que se venían dando con anterioridad en la empresa. La percepción de los trabajadores fue imparcial cuando la remuneración era mayor, independientemente de los procesos que se daban, sin embargo la percepción cuando recibían bajos salarios no se veía afectada cuando realizaban el procedimiento de una manera justa. Se concluyó que el pago a destiempo e incumplimiento de políticas de pago (justicia procedimental) genera mayor percepción de injusticia versus recibir una diferente cantidad de salario (justicia distributiva) (Usmani, Jamal, 2013). Snyder, Carmichael, Blackwell , Cleveland y Thornton (2010) establecieron a través de un estudio comparativo, que las

personas discapacitadas tienen altos niveles de percepción de injusticia procedural, por decisiones tomadas en relación a su situación generando desventajas en diferentes procesos. Efectivamente, una gran parte de denuncias laborales que realizan trabajadores discapacitados es por la realización de procesos injustos (Snyder et al, 2010).

Justicia Interaccional

El tercer eje de la justicia organizacional es la justicia interaccional basada en las relaciones interpersonales y el trato que reciben por parte de sus jefes y compañeros de trabajo. Centra su atención en la calidad del trato interpersonal mientras surge un proceso organizacional, es decir no es suficiente comunicar al trabajador, sino cómo se lo hace. (Mladinic, Isla & Peña, Duran, 2002 & 2016). Otros autores destacan la importancia de ejercer tres principios en las relaciones interpersonales; empatía, respeto y veracidad. Cada principio mencionado está ligado a características lingüísticas como recibir el mensaje, mostrar un cierto grado de interés o empatía. Cuando se observa un comportamiento insensible por parte del jefe los trabajadores pueden sentirse despreciados y que reciben un trato injusto (Rahim, Mangener, Shapiro,sf).

En el grupo de personas discapacitadas la percepción de justicia interaccional está ligada a estereotipos o emociones negativas que, como consecuencia generan relaciones conflictivas y a su vez exclusión. Igualmente, Robert y Harlon señala que el eje de justicia interaccional, sobrelleva mayor discriminación, visto que trabajadores discapacitados son aislados socialmente y sus relaciones interpersonales son escasas o inexistentes. Además, son objeto de burlas, insultos o imitaciones de su limitación (Snyder et al 2010). Por otro lado, variables como la edad, género y antigüedad laboral están muy ligadas al eje de justicia

interaccional. Lo que quiere decir que personas mayores, mujeres y antigüedad en la empresa demuestran mejores percepciones y vinculaciones positivas en este ámbito. Esto se debe a aspectos sociales que tanto mujeres como personas mayores deber ser tratados con mayor respeto y protección (Omar, 2006). Así mismo, se ven favorecidos del eje de justicia interaccional los empleados con mayor educación/preparación académica o aquellos que ocupan cargos importantes (Omar, 2014).

Además, se debe mencionar los beneficios de aplicar la justicia interaccional: trascender como organización en el ámbito de responsabilidad social, eliminando barreras y prejuicios. A su vez promover la igualdad y facilitar la autonomía de cada persona (Peña, Durán, 2016). Añaden que la buena percepción de este eje incentiva a la toma de decisiones y genera conductas positivas hacia los demás compañeros de trabajo (Omar, 2006).

Un estudio realizado en el área comercial de la banca pakistaní, midió la percepción de satisfacción laboral mediante los ejes de justicia organizacional. Contaron con una muestra de 250 trabajadores, quienes completaron el cuestionario de Colquitts que incluía los 3 ejes de la justicia organizacional. Los investigadores comprobaron que las diferencias socioeconómicas establecidas por cada sociedad interfieren en la relación entre jefe y empleado. Cabe recalcar que los estatus socioeconómicos varían dependiendo de la sociedad, en este estudio, se lo categorizó como estatus bajo, medio y alto. Lo que quiere decir, que si el trabajador se encuentra en un bajo status socioeconómico tiene mayor tolerancia a relaciones interpersonales injustas, por el miedo a ser despedido (Usmani, Jamal, 2013).

Discapacidad Laboral

Primeramente, se explicará el concepto de trabajo y se describirá las características para que sea digno, para luego detallar el trabajo en personas discapacitadas.

El Tesoro de la Organización Internacional del Trabajo (2004) define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. El empleo es definido como "trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie)" sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado, o independiente-autoempleo). (OIT, p. 45)

El concepto de trabajo decente es un significado universal, que permite el desarrollo de habilidades, surge en base al respeto, principios y derechos y bloquea todo tipo de discriminación en cuanto a discapacidad, género o cualquier aspecto (OIT, 2004). Somavia (1919) menciona que un trabajo decente se caracteriza por derechos otorgados, oportunidades, protección social y comunicación, lo cual fortalece el desarrollo íntegro de la persona y combate con la exclusión.

Ahora, se tratará sobre el tema de discapacidad laboral, siendo el tema pertinente para esta investigación. El Informe Mundial sobre la Discapacidad detalla que las personas discapacitadas tienen mayor probabilidad de no tener ningún tipo de empleo, y en el caso que posean, su salario es inferior al resto de sus compañeros de trabajo. La tasa de desempleo es mayor entre mujeres y hombres discapacitados 20% y 52% respectivamente (Informe Mundial de Discapacidad, 2016). Así mismo la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico señaló que las personas discapacitadas tienen menor oferta laboral y se encuentran en desventaja en comparación a sus homólogos sin discapacidad. Datos de la Comisión de Derechos de las personas con Discapacidad explica que de 6.8 millones de personas discapacitadas solo el 50% cumple alguna actividad laboral, el otro 50% muestra deterioro por enfermedades, falta de educación y entrenamiento ,entre otros impedimentos (Newton, Ormerod, & Thomas, 2007).

Como se mencionó anteriormente, según el Informe Mundial de Discapacidad promover la inclusión es adaptar el espacio físico, hacer más asequible el proceso de selección y contratación, adecuar políticas y brindar tecnologías auxiliares. Todo esto con la intención de que el sujeto pueda desarrollarse de mejor en su área de trabajo y que las percepciones de sus homólogos no discapacitados mejoren con respecto a su productividad (Chan, Zoellick, 2011). El informe también resalta la importancia de la capacitación para reforzar la formación de empleo y orientar a los empleadores. En algunos países existen programas de gestión, quienes se encargan de facilitar el proceso de incorporación, adaptación y educación. Estudios muestran que a través de la incorporación de estas prácticas hay mejorías en las tasas de integración de personas discapacitadas en el área laboral. Además, deberán existir incentivos económicos tanto para las empresas como para los empleadores, ya que estas medidas pueden generar costos adicionales (Chan, Zoellick, 2011).

El estudio “Disabled people’s experiences in the workplace environment in England”, realizado en el 2007, investigó sobre el impacto de las barreras físicas en el lugar de trabajo para trabajadores discapacitados. La recolección de información se obtuvo a través de entrevistas semi-estructuradas, a un número de 38 trabajadores discapacitados con y

sin remuneración en la empresa. Los resultados reflejaron que existen barreras físicas en el lugar de trabajo, para desarrollarse con facilidad y desplazarse de un lugar a otro. Esto trae como consecuencia que los trabajadores no permanezcan en la empresa por más de 6 u 8 meses. Y que su desarrollo en la empresa no sea el adecuado, en cuanto al cumplimiento de tareas (Newton, Ormerod, & Thomas, 2007).

En efecto Newton et Al, (2007) hablan sobre la disfuncionalidad en el ambiente de trabajo, por lo cual los trabajadores discapacitados no cumplen un largo plazo en la organización, al describir al ambiente como incómodo o inhábil. A raíz de esto el gobierno australiano con ayuda de un grupo de trabajadores discapacitados, crearon un modelo en el cual comprueban las malas prácticas y conductas discriminatorias hacia ellos. En base a los resultados se pudo llevar a cabo un análisis de la estructura de la sociedad y se definió cómo las barreras y prejuicios son un impedimento hacia la inclusión. Para mejorar el entorno y que las persona discapacitadas sientan igualdad, se recomienda un cambio de ambiente y lel trabajo sobre problemas estructurales en la organización (Newton, Ormerod, & Thomas, 2007).

Otros autores describen un modelo de la diversidad funcional que pretende concientizar sobre los derechos e igualdad (Palacios y Romañach, 2006, p. 207).

► La Diversidad como valor inherente a la humanidad. La diversidad funcional se ve como una realidad incuestionable que aporta riqueza a una sociedad formada por personas que no se dan cuenta de que ellas también son funcionalmente diversas a lo largo de la vida.

<p>Todas las personas con o sin diversidad funcional tienen la misma dignidad intrínseca y extrínseca. ► La diversidad funcional es una cuestión de Dignidad Humana, por tanto las herramientas elegidas para preservarla son la bioética y los derechos humanos.</p>
<p>► La vida de todas las personas deben considerarse con el mismo valor, especialmente en el campo de la bioética</p>
<p>► La sociedad debe luchar por la igualdad de derechos de todos los seres humanos. Las personas con diversidad funcional no están enfermas. Son diferentes y son discriminadas por su diferencia.</p>
<p>► Algunas personas con o sin diversidad funcional no disponen de su plena autonomía. La sociedad debe promoverla de manera solidaria.</p>

(Palacios y Romañach, 2006, p. 207).

Hemphill & Kulik (2016) consideran que a pesar de los incentivos o iniciativas laborales para la contratación de personas discapacitadas, la mayoría de contratantes prefieren no hacerlo, evitan y muestran apatía a nuevos procesos y a mantenerlos en la organización. Las razones que priman son: la adecuación de espacio físico, capacitación, ausentismo y entrenamiento para la persona que lo va a dirigir. Además, se preocupan sobre la reacción del resto de empleados, y creen que la dinámica de trabajo podría verse afectada. Asumen su presencia como un factor de estrés para el equipo de trabajo, y que su conducta

impredecible se pueda tornar agresiva. Considerando estos estereotipos negativos, se cree que el contratar una persona discapacitada es un reto innecesario para la empresa, por las alteraciones y/o acomodaciones que puedan surgir.

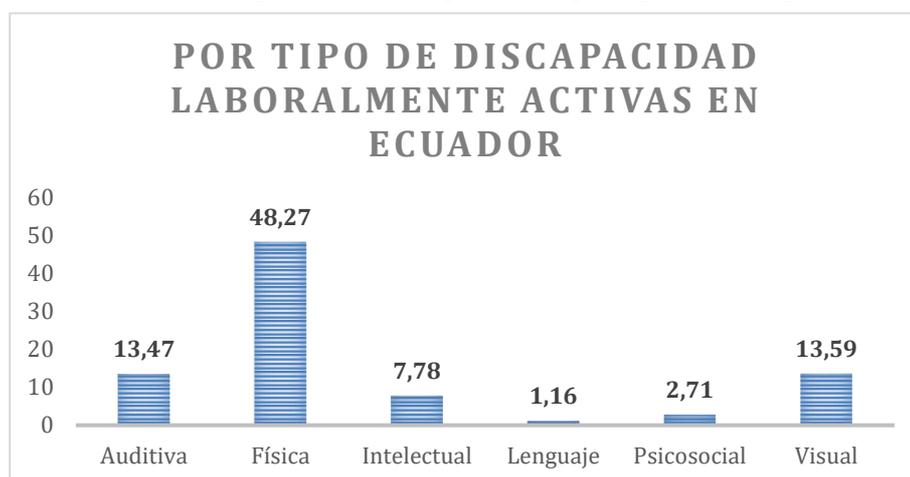
Un estudio realizado por Synder, Carmichael, Blackwell, Cleveland & Thornton en el año 2010, se propuso explorar sobre la experiencia de 90 trabajadores discapacitados de una prestigiosa universidad de Estados Unidos vs 90 trabajadores no discapacitados de la misma. Para una mayor precisión se categorizó a los empleados discapacitados en dos subgrupos; discapacidad física y sin discapacidad física. La herramienta utilizada para este estudio fue la escala de Colquitts adaptada a 7 ítems y una encuesta descriptiva en la que podían referir abiertamente su experiencia laboral. Para la detección de discriminación laboral se tomó en cuenta que la discriminación se puede presentar en temas de inequidad, falta de oportunidades y maltrato o también se puede dar como una sutil discriminación en la que se den conductas inapropiadas pero que estén socialmente aceptadas. Precisamente por esta discriminación trabajadores discapacitados describen al ambiente laboral como hostil, ya que no hay comunicación de por medio y su opinión no es tomada en cuenta. Uno de los resultados obtenidos fue que aquellos que tenía discapacidad física reportaron menos experiencias negativas a comparación con los que no tienen discapacidad física. Esto se debe a que la discapacidad física genera menos rechazo en comparación a discapacidades mentales (ejemplo; retraso, trastornos mentales, abuso de sustancias) los compañeros de trabajo prefieren trabajar con personas que tenga discapacidades físicas frente a otras discapacidades. También se encontraron diferencias en cuanto a la percepción de discriminación de personas discapacitadas versus las no discapacitadas. En un 33% los trabajadores discapacitados reportaron discriminación en el trabajo en relación a la remuneración, oportunidades y

responsabilidades, mientras que trabajadores no discapacitados reportaron discriminación en un 11% (Snyder & Al, 2010).

Los siguientes gráficos demostrarán la distribución de los trabajadores discapacitados en el Ecuador según su tipo de discapacidad, el grado y por género según cifras del Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades en periodo 2016- 2017.

Personas con discapacidad laboralmente activos en el Ecuador

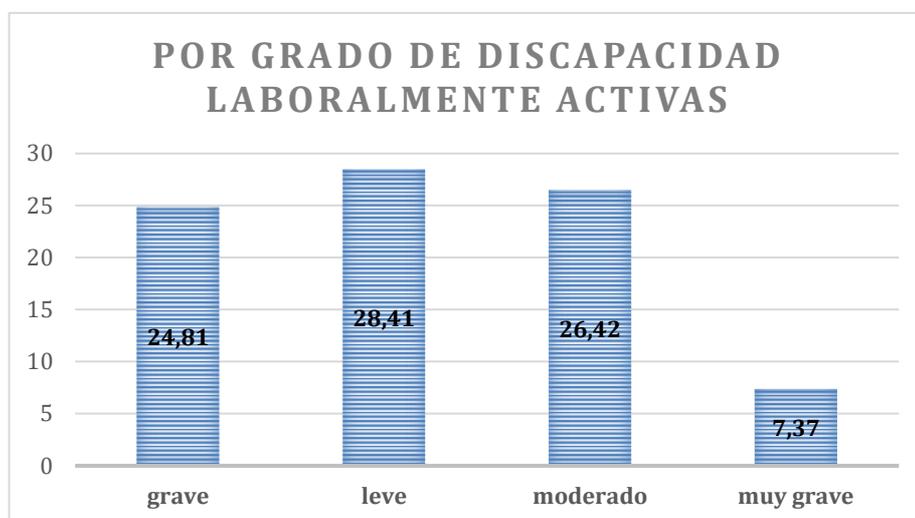
Gráfico1. Distribución de personas discapacitadas por tipo de discapacidad



Elaboración propia

Fuente CONADIS (2017).

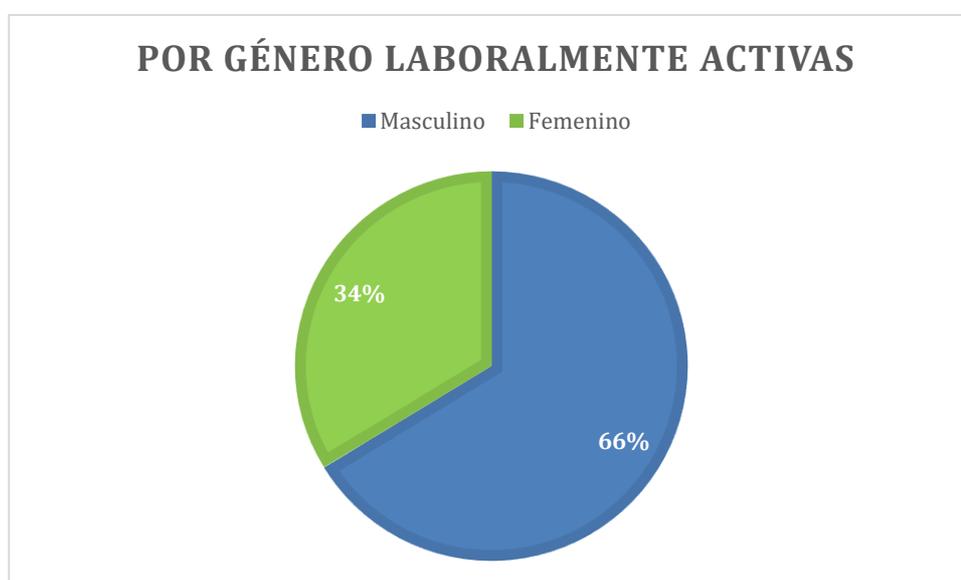
Gráfico 2. Distribución de personas laboralmente activas por grado de discapacidad



Elaboración propia

Fuente CONADIS (2017).

Gráfico 3. Distribución de personas discapacitadas laboralmente activas por género



Elaboración propia

Fuente CONADIS (2017).

En relación a los gráficos expuestos sobre la realidad nacional de discapacidad laboral, se realizará un breve resumen según las estadísticas del Consejo Nacional Para la

Igualdad Nacional (2017). Hablando de la población discapacitada laboralmente activa del gráfico 1, el 48,27% tiene discapacidad física, seguido por 13,59% con discapacidad visual, luego 13,47% con discapacidad auditiva, 7,78% con discapacidad intelectual y en última posición 1,16% con discapacidad de lenguaje. En relación al gráfico 2 se distribuye la población discapacitada laboralmente activa según su grado de discapacidad. En su mayoría el 28,41% tiene un grado de discapacidad leve y solo un 7,37% de las personas con un grado de discapacidad muy grave, tienen algún tipo de trabajo. Y con respecto al gráfico 3 se distribuye a la misma población mencionada anteriormente, según su género. El 66% pertenece al género masculino y únicamente el 34% corresponde al género femenino.

Como resultado de este rechazo, los gobiernos han optado por crear políticas en las cuales esté presente una proporción de personas discapacitadas en el área de cada empresa (Hounteville and Katargyrou, 2012). En el Ecuador optaron en el año 2012 modificar las leyes labores y así beneficiar a los discapacitados, promoviendo autonomía, libertad e inclusión laboral (Diario El Comercio, 2013). A continuación, están las leyes laborales que fueron modificadas a favor de la discapacidad laboral.

La Asamblea Constituyente expuso a través de la Constitución del Ecuador, en el Artículo 47 que el Estado garantizará la seguridad y protección de las personas con discapacidades y brindará las mismas oportunidades para una integración social. En el inciso 5 se estipula que el trabajo se deberá manejar con equidad, para de esta manera fomentar las habilidades y capacidades mediante la incorporación al sector público y privado. Así mismo el Artículo 330 garantiza la inclusión y acceso al trabajo pagado de las personas discapacitadas y prohíbe determinantemente reducir el salario por alguna condición especial (Constituyente, 2008).

En el año 2012 se realizaron cambios en la Ley Orgánica de Discapacidades y en El Código de Trabajo en beneficio para este grupo que requiere atención prioritaria. En el Artículo 47 de la Ley Orgánica de Discapacidad se señala que: El empleador público o privado que tenga en su nómina a 25 empleados tendrá que contratar de manera permanente y apropiada a 1 una persona discapacitada, es decir el 4% del total de trabajadores. A fin de promover la equidad y diversidad de discapacidades (Ley Orgánica de Discapacidades, 2012).

A pesar de que el propósito de la ley es favorable, no resulta “tan sencilla la inserción de personas con discapacidad dentro del mercado laboral; ya sea porque éstos son aceptados por mandato de la ley, porque su trabajo no es reconocido, porque la oferta de discapacidad quizá no cubre la demanda por ley; o, porque una vez que se ha producido la inserción aún no existen verdaderas oportunidades de crecimiento profesional para las personas con discapacidad” (Montaño, 2013).

Coaching Ejecutivo

Varias investigaciones muestran que el éxito de las organizaciones está relacionado con la eficacia en la cual los líderes guían las organizaciones, para alcanzar mejores logros (Ratiu, Baban, 2015). Por esta razón se toma al coaching ejecutivo como una opción para mejorar el desarrollo y manejo en el área de trabajo buscando obtener resultados y una mayor y mejor contribución en la organización (De Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013).

“El coaching es un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el

nivel óptimo; la ayuda a superar bloqueos mentales y emocionales; y a su vez buscar herramientas para el desarrollo personal y profesional.” (Bizquera ,2008). Para una mayor comprensión es necesario distinguir elementos fundamentales del coaching.

1. Coach: sujeto capacitado que colabora a otro en su crecimiento personal y/o profesional.
2. Coachee: sujeto o grupo que recibe la ayuda
3. Coaching: proceso de ayuda, colaboración y entrenamiento entre estas dos personas.

(Bisquerra, 2008)

Una de las ramas del coaching, es el coaching ejecutivo en el cual se busca mejorar la relación entre los miembros de una organización estableciendo metas y objetivos para poder obtener resultados como finalidad, entre ellos encontramos: mejorar la productividad y descartar obstáculos que bloquean el proceso (Ellinger & Kim, 2014).

El fundamento principal del coaching ejecutivo es crear una relación a corto o mediano plazo entre el coach y el cliente, hasta conseguir una buena dinámica en la que las dos partes puedan comunicarse de manera adecuada. Para esto es muy necesario aplicar la teoría de escucha activa en la comunicación de Carl Rogers (García, Ruíz, Celdrán, Manzanares & Satorres, 2014).

Esta teoría expone la importancia de estar atento como receptor a lo que interlocutor dice. Para generar mejores resultados es importante interpretar el lenguaje corporal, validar la información así no esté de acuerdo y mostrar en todo momento una postura corporal abierta y relajada. El coach tiene que manifestar interés, y empatía frente a las vivencias del cliente (García et al, 2014). El mantener en todo momento una escucha activa genera en el cliente un

entorno de confianza y la comunicación adquiere mayor fluidez la cual permite reclutar mayor cantidad de información posterior a la intervención (Bisquerra, 2008). Por otro lado, cuando no se establece entre coach y cliente una escucha activa la efectividad disminuye; un estudio reciente reveló que cuando se reducen las diferencias entre ambas partes las dudas e incertidumbres disminuyen y el proceso tiene mejores resultados (Gan, Chong, 2015).

Un estudio de caso realizado en Malasia investigó sobre el impacto que tiene la relación entre coach y coachee y cuán importante es el rapport, confianza y compromiso para la efectividad de las sesiones de coaching ejecutivo (Gan, Chong, 2015). La metodología aplicada fue el cuestionario Objective Driven Model (Foxon, 1989) para medir la efectividad del coaching ejecutivo a través de objetivos cumplidos. Los resultados obtenidos demostraron que el factor más influyente para un coaching eficaz es el rapport, es decir la empatía (atención mutua, positividad y fluidez en la comunicación) entre coach y coachee. Según algunos autores, el rapport reduce las diferencias jerárquicas que puede haber entre ambas partes, aumenta los niveles de confianza y elimina dudas o incertidumbres (Gan, Chong, 2015).

Viendo al coaching desde el ámbito empresarial es fundamental aplicar en las organizaciones coaching porque de esta manera se logra que los empleados potencialicen sus habilidades, superen obstáculos, destaquen sus destrezas y establezcan objetivos tanto personales como laborales (García et al, 2014).

El coaching ejecutivo se ha convertido en una materia de interés para líderes empresariales quienes tienen personal a su cargo, lo que significa lidiar con altos niveles de estrés, presión y ambientes mal estructurados en las organizaciones. Se ha visto la importancia de entrenar y preparar al líder mediante la herramienta de coaching ejecutivo, lo

que trae como beneficios una adecuada comunicación, tolerancia ante diferentes puntos de vista, enfoque en las fortalezas y un mejor manejo de grupos(Turner,2003).

Según el modelo de la Escuela Internacional de Coaching se debe realizar 4 etapas y 10 pasos para la aplicación del coaching ejecutivo. Recomiendan al coach no saltarse ningún paso y seguir el orden establecido para una mejor fluidez con el coachee y buenos resultados (Zapata, 2005).

La etapa I es introductoria y de presentación tanto del coach como el coachee, luego se exponen las políticas y reglas de la sesión para evitar cualquier mal entendido. El paso 1 consta de la exposición de los aspectos más relevantes sobre el desarrollo profesional y a breves rasgos sobre el desarrollo personal del coachee. Además, el coach debe reforzar con preguntas abiertas y cerradas para una mejor exploración acerca del coachee. El paso 2 es una interacción entre ambas partes, se busca identificar los objetivos que se aspiran y se deberá añadir que toda la información es confidencial. Es importante que el coach muestre apoyo y confianza mientras se da el proceso (Zapata, 2005).

A continuación la etapa II, es un espacio de apertura sobre conflictos o problemas internos. El paso 3 se realiza de manera horizontal, es decir amistosa, se hablan sobre temas demográficos tales como; edad, redes de apoyo, hobbies. El paso 4 es la investigación sobre la ruptura, que puede ser positivo o negativo. Además puede ser personal, profesional o interpersonal. El paso 5 profundiza sobre la problemática, por lo cual se centra en las emociones no expresadas y en el caso que el coachee no quiera hablar al respecto se debe respetar su espacio pero a su vez se le hablará sobre la importancia de aceptarlo y expresarlo (Zapata, 2005).

Después, viene la etapa III denominada expansión, que se proyecta al estado deseado del coachee en la sesión. En el paso 6, ambas partes exploran alternativas para modificar la situación y se establece un horario y detalles sobre cómo aplicar las conductas de cambio. Es fundamental que el coach aplique las siguientes estrategias; lingüística, emocional y corporal para la realización de este paso (Zapata, 2005).

Y finalmente la etapa IV llamada acciones, tiene como fin que el coachee se comprometa a realizar lo establecido para generar un cambio y poder analizar su validación. El paso 7 insta a cumplir lo deseado y resumir lo aprendido durante todo el proceso. Para una mayor comprensión de las acciones se las categoriza en las siguientes; a) acciones para mejorar b) acciones para lograr el objetivo y c) acciones para sentirse satisfecho consigo mismo. El paso 8 es de clausura, se realizan conclusiones entre ambas partes y se agradece al coachee por su participación. Y por último el paso 9 es de seguimiento, es decir que el proceso continua después de finalizar la aplicación de coaching ejecutivo. El coach debe hacer un monitoreo periódico sobre su compromiso y objetivos cumplidos (Zapata, 2005).

El coaching ejecutivo se caracteriza por su aplicación a cargos altos, sin embargo, se recomienda aplicar a cargos medios y de bajo nivel para que exista mayor flujo. El Plan 10 de Malasia es una estrategia creada por la Unidad de Planificación Económica (2011-2015), tiene como fin mejorar ingresos, educar sobre innovación, reducir desigualdades y mejorar calidad de vida. A raíz de la elaboración de este plan se posicionó al coaching ejecutivo como la estrategia clave para el desarrollo y aprendizaje laboral, por lo tanto, incentivan al capital humano basado en innovación y alta productividad. Conjuntamente promueven la creatividad y adaptación a los cambios requeridos y utilización de conocimientos (Gan, Chong, 2015).

A pesar de que se cree que la aplicación al coaching es necesaria únicamente en altos cargos es necesario que para poder ejercer un buen coaching empresarial a cualquier nivel se busque ser un líder capaz de motivar a un equipo y buscar que la organización genere resultados positivos (Zapata, 2005). Un liderazgo óptimo está direccionado al liderazgo coach, que hace énfasis a la creación de un plan de acción por medio de acuerdos que estén relacionados al rol y a las responsabilidades del empleado. Este tipo de liderazgo es el que tiene mayor impacto positivo tanto en las organizaciones como en el sujeto, sin embargo, no todas las empresas lo aplican porque toma más tiempo y no todos los líderes están dispuestos a la enseñanza y a la creación de metas en conjunto (Goleman,2010).

El entrenamiento de coaching ejecutivo tiene como intención principal que el sujeto aprenda y obtenga respuestas de acuerdo a la retroalimentación y conocimientos proporcionados por el coach encargado del proceso. Para esto, es necesario aplicar la teoría de la escucha activa y no brindar al cliente puntos de vista arbitrarios (Hunt, Weintraub, 2010). El objetivo es mantener una buena relación durante el proceso, durante los tres meses aproximadamente, y tiene como objetivo generar a mejores resultados, eficiencia y efectividad en el trabajo. (Muñoz, Rodríguez, Vaca, 2016).

Autores como Hann recomienda que el proceso del coaching ejecutivo cuente con la presencia de un supervisor, quien tiene la función de monitorear las decisiones, revisar la calidad y consistencia de la retroalimentación, y su vez limitar las emociones generadas ante cualquier situación provocada, ya sea por el cliente o por algún factor ambiental (2017).

Moskowitz y Rupert (1987) sugieren que el supervisor debe plantearlo de tal manera que no afecte el trabajo del coach, por ejemplo evitar hacerlo sentir inferior frente al cliente,

ya que se perdería el respeto y sería contraproducente. Además, añaden que en su mayoría los supervisores son elegidos al azar, lo que genera el efecto contrario por una mala comunicación y baja transferencia (Hann, 2017). En vista que este método requiere de reflexión y exposición a situaciones personales o incómodas, el entrenador puede sentirse avergonzado, intimidado o juzgado, y por consecuencia ser un limitante para que el entrenador no explique lo que sea necesario en beneficio del coachee (Hann, 2017).

La intervención del coach puede ser interna o externa, dependiendo de la situación de la organización, si existe división en el ambiente y llevan bastante tiempo con alguna problemática es preferible que el coach sea externo para que sea manejado la intervención con mayor objetividad e imparcialidades. Al estar fuera de la organización el enfoque será más integral a diferencia de un coach interno que está inmerso de alguna manera en el problema. Por otra parte, un coach interno tiene más conocimiento sobre la cultura de la organización, sus políticas y dinámica. Además, de ser menos costoso para la empresa el vincularse con alguna persona de recursos humanos que esté capacitado para ser coach (Fitzgerald, Berger ,2003).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente investigación se aplicará un diseño cuantitativo, por lo tanto se recolectarán datos que muestren patrones de la percepción de justicia organizacional en los trabajadores discapacitados con bases estadísticas. El diseño cuantitativo parte de la hipótesis planteada y se respalda según lo que diga la literatura. Para la recolección de datos es importante medir las variables o fenómenos (Hernandez, 2012), en este caso las percepciones de justicia organizacional de los empleados discapacitados. Para la interpretación se tomará

en cuenta la pregunta planteada ¿Cómo y hasta qué punto el coaching ejecutivo puede influenciar en la percepción de justicia organizacional de personas con discapacidad?, más la teoría explicada y un profundo análisis según los resultados obtenidos.

Justificación de la metodología seleccionada

Se escogió este diseño porque la propuesta de estudio pretende evaluar la percepción de justicia organizacional del personal discapacitado e identificar una causalidad sobre la relación y/o al trato de sus respectivos jefes. El diseño cuantitativo se utiliza cuando hay una realidad por conocer, datos para medir y cuantificar y finalmente para reportar lo que sucede en la organización (Hernández, 2012). En este caso la finalidad que se presenta es la percepción de justicia organizacional de los empleados discapacitados por la relación que llevan con sus jefes de área, el cual tendrá impacto en su medición luego de la aplicación del coaching ejecutivo.

Herramientas de investigación utilizada

La herramienta utilizada es la escala de Colquitts, validada en el año 2001, que tiene como finalidad medir la justicia organizacional expuesta por Greenberg (1987), que posee cuatro dimensiones; justicia distributiva, justicia interaccional, justicia procedural y justicia informacional. Esta herramienta sirve para evaluar la percepción de conductas y comportamientos dentro de la organización y es la más utilizada (Rodríguez, Martínez, Sánchez, 2015). La traducción al español fue realizada por Omar et Al en el año 2003, sin embargo, la literatura en español es reducida en cuanto a la aplicación de su validez y significancia, por otro lado los estudios realizados sobre esta escala generalmente se encuentran en inglés.

El análisis factorial confirmatorio se basó en cuatro dimensiones para la validación de la versión española del manual de Colquitts (Díaz, Barbaranelli & Jiménez, 2014). Para comprobar la validez y confiabilidad en la traducción se administró la escala a 460 trabajadores de una empresa eléctrica. “El alfa de Cronbach obtenido para las subescalas varió entre .88 y .95. Las correlaciones de la versión española con las escalas de satisfacción laboral fueron estadísticamente significativas, lo que indica un grado razonable de validez de constructo” (Díaz et Al, 2014, p.15). Además la escala demostró a través de los elementos psicométricos que es un buen predictor de la justicia organizacional.

La escala de Colquitts consta de 20 ítems, distribuidos en los tres ejes de justicia organizacional; 7 ítems justicia procedimental, 4 ítems justicia distributiva, y 9 ítems justicia interpersonal (Omar et Al, 2003).

Proceso a seguir

Ahora se detallará los pasos a seguir durante la intervención en la empresa de logística tanto para medición de percepciones de justicia organizacional como para la sesión de coaching ejecutivo. Este proceso se dará en un tiempo de 3 meses.

1. Invitar a los trabajadores discapacitados de la empresa de logística a ser parte de la investigación, para evaluar sobre sus percepciones de justicia organizacional.
2. Invitar a los jefes de área que tengan a personas discapacitadas a su cargo a ser parte de la investigación, para aplicar la técnica de coaching ejecutivo.

3. Administrar la escala de Colquitts a los participantes discapacitados, para medir su percepción de justicia organizacional.

4. Realizar 12 sesiones de coaching ejecutivo a los jefes de área durante 2 meses.

5. Administrar nuevamente la escala de Colquitts a los participantes discapacitados, para analizar si hubo mejorías en la percepción de justicia organizacional.

6. Comparar los resultados de la primera evaluación con la segunda sobre la percepción de justicia organizacional.

Descripción de participantes

Para esta investigación se requieren dos grupos de participantes, el primero deberá constar de 15 jefes de área que tengan a su cargo a personas y el segundo de 30 trabajadores discapacitados. Los participantes serán seleccionados si cumplen un periodo de trabajo de 6 meses o 1 año en la organización. Para este estudio se considera importante el género por lo cual se requerirá la mitad de los trabajadores sean hombres y la otra mitad mujeres.

Reclutamiento de los participantes

Primero, se presentará la investigación al gerente general y el jefe de área de recursos humanos para su aprobación y consentimiento. Luego, se procederá a la fase inicial del reclutamiento del personal de la empresa, mediante una carta de participación voluntaria a los jefes de área y personas discapacitadas.

La carta enviada explicará detalladamente en qué consiste la investigación, sus objetivos, el tiempo de duración, actividades y finalmente el consentimiento aprobado. Se estima que la investigación dure 3 meses.

Una vez recolectada la información a través de la escala de Colquitts a los trabajadores discapacitados, se aplicará las 12 sesiones de coaching ejecutivo a sus jefes para evaluar su impacto. Acto seguido se recolectará nuevamente la información al grupo de discapacitados para comparar los resultados luego de la aplicación del coaching ejecutivo.

Consideraciones éticas

Es importante reconocer en esta investigación respetarán todas las normas y consideraciones éticas con los dos grupos de sujetos. Para seguridad y constancia se deberá firmar el consentimiento informado antes de ser parte de la investigación, donde estarán detallados los objetivos, la participación voluntaria y las implicaciones personales que pueden implicar. Además se mantendrá el anonimato, por lo cual se estimula a una participación sincera.

RESULTADOS ESPERADOS

La literatura indica que los trabajadores discapacitados son más propensos a percibir inequidad en su área de trabajo (Sabater et al, 2015), por lo tanto se esperaría que toda la muestra de empleados discapacitados o en su mayoría reflejen un sentimiento de inequidad frente al salario recibido, oportunidades y sobre su contribución en la organización antes de la intervención en coaching ejecutivo aplicado a su respectivos jefes.

Si se aplicaría este proyecto de investigación se esperaría que los empleados discapacitados de la empresa de logística, reflejen una baja percepción de justicia organizacional en la primera medición de la escala de Colquitts, tomando en cuenta prácticas, procesos y políticas en relación a la equidad. Según Peña y Durán, (2016) la percepción de justicia organizacional en trabajadores discapacitados es más baja que sus homólogos no discapacitados, por estigmatizaciones sociales como la incompetencia, bajo desempeño e incapacidad.

En cuanto al eje de justicia distributiva se espera antes de la intervención que los trabajadores discapacitados indiquen injusticia sobre ascenso, reconocimiento y en especial remuneraciones (Lieberman, 2006). Por otra parte se esperaría reportes de inconformidad sobre las responsabilidades otorgadas (Rodríguez, Malo, Cueto, 2012). Adicionalmente, se esperaría que los trabajadores discapacitados reporten baja participación en el eje de justicia procedimental, a lo que se refiere que no sean tomados en cuenta para la elaboración de normas o políticas (Peña, Duran, 2016).

Por otra parte, se podría esperar que el eje de justicia interaccional sea el que demuestre más niveles de injusticia, ya que está relacionado a malas relaciones, estereotipos, y rechazo social hacia las personas discapacitadas. En cuanto a la relación entre jefe y trabajador discapacitado se esperaría que los resultados varíen dependiendo del status socioeconómico de la persona, según Usmani y Jamal la tolerancia a malos tratos y mala comunicación aumentan si el trabajador es de un bajo estrato socioeconómico. Esto a su vez demostraría la correlación positiva que existe entre pobreza y discapacidad, ya que las condiciones de precariedad muchas veces conducen a una discapacidad y una discapacidad

requiere de mayor cuidado, atenciones médicas y educación especializada (OMS, Caixa, 2015).

Además, los resultados deberían señalar que los trabajadores con discapacidad física reporten menos discriminación a diferencia de los trabajadores que tienen otras discapacidades. Según la literatura la discapacidad física reporta menos experiencias negativas y rechazo en el eje de justicia interaccional en comparación a trabajadores con otras discapacidades (visual, auditiva, lenguaje e intelectual), esto se debe a la tolerancia de los demás trabajadores frente a algún problema físico, mas no hay tolerancia frente a otras discapacidades por la dificultad al comunicarse.

Ahora bien, se esperaría que la percepción de justicia de los empleados con alguna discapacidad incremente luego de la aplicación de coaching ejecutivo a sus líderes. Al ser la justicia organizacional un factor determinante se aspiraría que el compromiso y satisfacción de los empleados discapacitados genere un mejor desarrollo dentro de la organización. Entonces, se enfatizará la importancia de la justicia organizacional para que los trabajadores puedan desarrollarse en un ambiente agradable sin sentimientos negativos hacia la organización en sí (Peña, Durán, 2016).

Luego de la intervención de coaching ejecutivo a los jefes de área se esperaría una influencia positiva en su liderazgo y contribución para obtener el reto de equidad social en la organización. Se esperaría que se fortalezcan las competencias sociales, manejo emocional y utilización de herramientas necesarias para el trato y capacitación a los trabajadores discapacitados. También se aspiraría que la relación entre jefe y trabajador discapacitado

mejore y que tenga una mejor comunicación y establecimiento de metas y objetivos (Ellinger, Kim, 2014).

Además, se espera que los jefes de área logren potencializar sus habilidades sociales y, de esta manera logren entrenar y preparar al personal discapacitado. A su vez se espera reducir estereotipos negativos sobre esta población estudiada, y aumentar los niveles de tolerancia ante la diversidad funcional que les caracteriza. Es decir, mejorar el manejo de grupos e individuos (Turner, 2003), y estar en la capacidad de motivar al personal discapacitado logrando resultados positivos (Zapata, 2005).

El Plan 10 de Malasia ubicó al coaching ejecutivo como la estrategia fundamental para el progreso y aprendizaje laboral, por lo tanto se espera que los resultados incentiven al capital humano mediante la innovación y cambio de estrategias. Otro punto relevante que se pretende alcanzar es la adaptación frente a cambios que sucedan por la presencia de trabajadores discapacitados; tanto en políticas, procesos, incentivos y comunicación. Además se debería reducir las diferencias jerárquicas entre jefe y empleado a través del rapport, generando así confianza y eliminando dudas (Gan, Chong, 2015).

Además, se esperaría que a medida que la intervención avance las percepciones sobre justicia organizacional de los trabajadores discapacitados sea más equitativa. Lo que significa que luego de las sesiones del coaching ejecutivo, los jefes de área consideren la relevancia de la capacitación para formar y orientar a los empleados discapacitados. Se debería optar por la facilitación de un programa de gestión externa, para manejar los temas de incorporación, adaptación y educación (Zoellick, 2011). Esto generaría mejores niveles de percepción de justicia organizacional en la segunda evaluación al personal discapacitado.

Discusión

Según lo analizado anteriormente, se podría responder a la pregunta del estudio, aseverando que la injusticia laboral en personas discapacitadas se puede reducir mediante la intervención del coaching ejecutivo a los jefes de la organización, ya que el coaching ejecutivo llevaría a un cambio de conductas, procedimientos y políticas de los jefes para el beneficio de los trabajadores, generando satisfacción laboral y un desarrollo autónomo.

En primera instancia se tomaría en cuenta el argumento teórico sobre la percepción de injusticia organizacional que reflejan las personas discapacitadas en su entorno laboral, debido a estigmatizaciones, rechazo o aislamiento social y discriminación por su diversidad funcional. Por lo cual, no reciben apoyo auxiliar de ningún tipo y su desarrollo se ve obstaculizado. Temas cruciales en los que perciben inequidad laboral son la remuneración mínima, dificultad al acceso de oportunidades y por su baja participación en la organización.

Otra característica de una buena percepción de justicia organizacional mencionada en varias investigaciones, es la creación de un ambiente laboral sano, mediante sentimientos positivos que llevan al compromiso que establece el trabajador con la organización. Por otra parte muestra la importancia de realizar una medición sobre sus percepciones, porque es un espacio para evaluar la forma en la que se dan los procesos, trato y distribución en la organización, además de brindar el espacio para que puedan expresar lo que sienten.

Adicionalmente, otro motivo que responde la pregunta de investigación, es que al aplicar el coaching ejecutivo los jefes consideran percepciones de justicia laboral sobre el personal discapacitado que antes no eran tomadas en cuenta. Los líderes podrán mejorar su liderazgo de una manera integral, velando por el bienestar y equidad de esta población y, a su

vez incentivar que los demás trabajadores se unan a esta causa. Además fomentar la participación y opinión de los trabajadores discapacitados en la creación de metas y objetivos. Y por último, mejorar la relación entre ambas partes, permitiendo el espacio al rapport, y así reduciendo las brechas jerárquicas que crean incomodidad. Entonces se ha evidenciado por todas las razones mencionadas anteriormente la importancia de mantener la equidad en una organización. No obstante, es relevante mencionar que esto no conlleva necesariamente a que los trabajadores discapacitados mejoren su productividad en la empresa pero sí que se sientan a gusto al ser tratados con equidad.

Limitaciones

Las limitaciones que se podrían encontrar al aplicar este proyecto a lo largo del estudio se dieron porque se enfocó únicamente en una organización de logística, por lo cual no se pueden comparar los resultados con diferentes empresas a nivel nacional. También se podría especificar la muestra en un tipo de discapacidad, para que su intervención pueda ser más precisa según las diferentes condiciones. En cuanto a la literatura las limitaciones que se podrían tomar en cuenta son que la mayoría de estudios se realizaron en Europa o Asia y muy pocos en Latinoamérica, por lo cual en algunos casos no se pudo relacionar con aspectos culturales y sociales.

Con respecto a la metodología las limitaciones que se detectaron es la duración de tiempo, se establecieron 3 meses de duración, sin embargo podría ser necesario extender a 5 o 6 meses para que exista un lapso mayor entre pre y post aplicación de la escala de Colquitts. Y por último, se podría añadir una entrevista estructurada a los jefes de área, para evaluar su punto de vista sobre el desarrollo de trabajadores discapacitados en la organización.

Recomendaciones para futuros estudios

Luego de una profunda revisión de literatura y aplicación de metodología se podría recomendar para siguientes investigaciones que se realice esta investigación en varias empresas nacionales o realizar en una empresa grande para que la muestra sea más amplia y existan diferentes variables. Además, se debería realizar algún tipo de medición a los jefes de área para conocer y tomar en cuenta sus percepciones con respecto a la discapacidad laboral, y de esta manera integrar ambas percepciones. En cuanto a la literatura se deberá enfocar en estudios nacionales y regionales, para tomar en cuenta aspectos sociales y culturales.

Referencias

- Alzina, R. B. (2008). Coaching: un reto para los orientadores= Coaching: a challenge for guidance practitioners. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19(2), 163-170.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
- Anthony M. Grant (2014) The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change, *Journal of Change Management*, 14:2, 258-280, DOI: 10.1080/14697017.2013.805159
- Anwandter, P. (2014). *Coaching Ejecutivo de Líderes: Una visión desde el Coaching Integral ICI*. Agencia Chan.
- Arqueros Fernández, M. T. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Bartlett II, J.E., Boylan, R.V. and Hale, J.E. (2014) Executive Coaching: An Integrative Literature Review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 188-195. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2014.24018>
- Claudia Carolina Montaña Dávila Pablo Beltrán. (2013). Análisis de Efectividad de la Política Pública en torno a la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad Física en el Ecuador. Universidad San Francisco de Quito. Colegio de

Administración para el Desarrollo. Obtenido de

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1648/1/106503.pdf>

Consejo Nacional para la Desigualdad.(2017). Información Estadística de personas con discapacidad. <http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadistica/index.html>

Constitucional, T. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Quito-Ecuador: Registro Oficial, 449, 20-10.*

De Hann, E. Large-scale survey of trust and safety in coaching supervision: Some evidence that we are doing it right. *International Coaching Psychology Review*. 12, 1, 37-48, Mar. 2017. ISSN: 17502764.

Fitzgerald, C., & Berger, J. G. (2003). Coaching Ejecutivo. *Davies-Black.*

Gan, G. C., & Chong, C. W. (2015). Coaching relationship in executive coaching: A malaysian study. *The Journal of Management Development, 34(4)*, 476. Retrieved from <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/1664781802?accountid=3>

Grant, M. (2013). The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring, *Chapter: The Efficacy of Coaching, Publisher: John Wiley & Sons,, Editors: Jonathan Passmore, David B. Peterson, and Teresa Freire, pp.15-39*

Gupta, R. K. (2010). The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business. *Vision (09722629), 14(3)*, 237-238.

- Hemphill, E., & Kulik, C. T. (2015). Which employers offer hope for mainstream job opportunities for disabled people?. *Social Policy and Society*, 1-18.
- Hernandez, J, Martínez., E, Martínez., E, Castillo., F & Corichi A. (2015). Justicia Organizacional Y Su Relación Con El Personal Docente De Una Institución De Educación Superior. *Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary*. Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo, Mexico
- Infante Barboza, X. I. (2015). Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera. (Doctoral dissertation, Facultad de Contaduría y Administración).
- Lieberman, E. A. (2006). *What's fair is fair, or is it? the effects of merit -related managerial behaviors and organizational policies on organizational justice perceptions* (Order No. 3213161). Available from ProQuest Central. (305352750). Retrieved from <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/305352750?accountid=3655>
- Maslow, Abrahán. "Teorías de la Motivación." *Carlos López* 7 (1987).
- Mladinic, A., & Isla, P. (2011). *Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones*. *Psykche*, 11(2).
- Montaño Dávila, C. C. (2013). Análisis de la efectividad de la política pública en torno a la inclusión laboral de personas con discapacidad física en el Ecuador. Universidad San Francisco de Quito. Repositorio Digital de Tesis
- Muñiz, R. C. R., Rodriguez, M. A. C., & Vaca, C. A. B. (2016). Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 428-437.

- Naqvi, F. (2012). The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business. *South Asian Journal Of Management*, 19(1), 157-160.
- Newton, R., Ormerod, M., & Thomas, P. (2007). Disabled people's experiences in the workplace environment in England. *Equal Opportunities International*, 26(6), 610-623. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02610150710777079>
- Omar, A. (2014). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y salud*, 16(2), 207-217.
- Organización Internacional de Trabajo. (2015). Estrategia y plan de acción para la inclusión de la discapacidad. Primera Edición Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_370773.pdf.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos/ THE impact of compensation on human resources management. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 85-118. Retrieved from <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/1785964229?accountid=365>
- Peña O, Durán N, M (2016) *Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. organizational justice, work performance and disability*. Colombia. Fundación Universitaria Luis. Centro de investigación en comportamiento organizacional (cincel SAS)
- Peña, M O, Duran N, M (2016) *Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. organizational justice, work performance and disability*. Colombia.

Fundación universitaria Luis Amigo. Centro de investigación en comportamiento organizacional (cincel SAS).

- Pérez, J. P., Herrera, R. F., Torres, E. M., & Hernández, R. H. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y administración*, 59(2), 97-120.
- Pérez, P, Martínez, E, Hernández R. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*. UNAM, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Revista internacional Administración & Finanzas. Volumen 4
- Portillo, I, Shum, G., Conde, Á., & Lobato, H. (2015). Mujer, discapacidad y empleo: tejiendo la discriminación.
- Ratiu, L., & Baban, A. (2015). UNDERSTANDING THE DEVELOPMENT OF COACHING IN CHANGING TIMES. *Cognitive, Creier, Comportament / Cognition, Brain, Behavior*, 19(3), 209-231. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1720443215?accountid=36555>
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). El salvaje oeste del coaching ejecutivo. *Harvard business review*.--Boston, USA, 82(11), 72-81.
- Snyder, L. A., Carmichael, J. S., Blackwell, L. V., Cleveland, J. N., & Thornton, G. C. (2010). Perceptions of discrimination and justice among employees with disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(1), 5-19. doi:<http://dx.doi.org.ezbiblio.usfq.edu.ec/10.1007/s10672-009-9107-5>

- Subiela García, J. A., Abellón Ruiz, J., Celdrán Baños, A. I., Manzanares Lázaro, J. Á., & Satorres Ramis, B. (2014). La importancia de la Escucha Activa en la intervención Enfermera. *Enfermería Global*, 13(34), 276-292.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351-383. Retrieved from <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/1514370924?accountid=36555>
- Virgilio,L. (2004). *Qué es el trabajo decente?*. Obtenido de http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm
- Wiseman, S., & Wrigley, J. (1953). The comparative effects of coaching and practice on the results of verbal intelligence tests. *British Journal of Psychology. General Section*, 44(2), 83-94.

ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES

Estimado(a) Jefe de área de la empresa de logística,

El propósito de esta carta es invitarle a ser parte de una investigación académica que pretende investigar si la aplicación de coaching ejecutivo a jefes de área podría mejorar la percepción de justicia organizacional en el personal discapacitado. Sería un beneficio profesional tanto para ustedes como para el personal discapacitado, mejorando la percepción sobre la organización.

Como parte de la investigación se realizarán sesiones de coaching ejecutivo individuales, para enfatizar conductas positivas y fijar un objetivo general como organización en búsqueda de equidad laboral. La información recolectada será confidencial y se mantendrá siempre el anonimato del trabajador, no se mencionará en ningún momento su información personal. Su participación es totalmente voluntaria por lo tanto, si decide no formar parte de esta investigación no habrán amonestaciones de ningún tipo. Por el contrario si desea participar contáctese con el investigador lo más pronto posible.

ANEXO B: CARTA PARA RECLUTAMIENTO PARA PARTICIPANTES

Estimado(a) trabajador de la empresa de logística,

El propósito de esta carta es invitarle a ser parte de una investigación académica que pretende investigar si la aplicación de coaching ejecutivo a jefes de área podría mejorar la percepción de justicia organizacional en el personal discapacitado. Sería un beneficio profesional tanto para la organización como para ustedes, mejorando la percepción sobre la organización.

Como parte de la investigación se administrará un cuestionario sobre justicia organizacional. Luego se realizarán durante 2 meses sesiones de coaching ejecutivo a los jefes de área, para enfatizar conductas positivas y fijar un objetivo general como organización en búsqueda de equidad laboral. Nuevamente se les administrará el cuestionario para comparar sus percepciones de justicia organizacional. La información recolectada será confidencial y se mantendrá siempre el anonimato del trabajador, no se mencionará en ningún momento su información personal. Su participación es totalmente voluntaria por lo tanto, si decide no formar parte de esta investigación no habrán amonestaciones de ningún tipo. Por el contrario si desea participar contáctese con el investigador lo más pronto posible.

ANEXO C: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos
Universidad San Francisco de Quito
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
 The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: El impacto de coaching ejecutivo para mejorar la percepción de justicia organizacional en trabajadores discapacitados

Organización del investigador *Universidad San Francisco de Quito*

Nombre del investigador principal *María Victoria Vázquez Iturralde*

Datos de localización del investigador principal *2-892115 0987298491 victoriav94@hotmail.com*

Co-investigadores *María Cristina Crespo*

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Introducción *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no. Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre justicia organizacional porque se ha visto evidenciado la importancia de equidad para un ambiente saludable.

Propósito del estudio *(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)*

Este estudio se realizará con el fin de evaluar los niveles de equidad en el personal discapacitado y cómo el liderazgo de los jefes influye en estas percepciones. Se pretende obtener una muestra de 30 trabajadores discapacitados y por lo menos contar con la participación de 15 ejecutivos.

Descripción de los procedimientos *(breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)*

Primero se reclutará a los participantes, luego se explicará detalladamente el proceso y políticas de la investigación. Una vez explicado el proceso se procederá a firmar el consentimiento informado para comenzar con el estudio. Se administrará un cuestionario al personal discapacitado, para medir la percepción de justicia organizacional. Luego de esto se trabajará con los jefes de área para realizar la intervención de coaching ejecutivo durante 2 meses (2 veces por semana en el horario de trabajo). Nuevamente se administrará el cuestionario a los mismos trabajadores discapacitados. Y por último se analizarán los resultados obtenidos, con el fin de evaluar la influencia del coaching ejecutivo.

Riesgos y beneficios *(explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)*

A nivel de sociedad, el estudio demostrará la importancia de la justicia organizacional para la población de trabajadores discapacitados. Además abrirá campo a que las organizaciones consideren la intervención del coaching ejecutivo para crear cambios sociales que rompan paradigmas en la sociedad. Y por último incentivar a que se realicen más estudios en este campo de la psicología organizacional.

El investigador deberá respetar los derechos de los participantes de la organización, como el no participar, a brindar un tratamiento psicológico en el caso que necesiten, mantener la confidencialidad. Es el responsable de estructurar y realizar el proceso según lo estipulado bajo todas las reglas y pautas.

Confidencialidad de los datos *(se incluyen algunos ejemplos de texto)*

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y el co- investigador tendrán acceso.

2A) Si se toman muestras de su persona estas muestras serán utilizadas solo para esta investigación y destruidas tan pronto termine el estudio

2B) Si usted está de acuerdo, las muestras que se tomen de su persona serán utilizadas para esta investigación y luego se las guardarán para futuras investigaciones removiendo cualquier información que pueda identificarlo

3) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.

4) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

Derechos y opciones del participante *(se incluye un ejemplo de texto)*

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0987298491 que pertenece al investigador , o envíe un correo electrónico a victoriav94@hotmail.com

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

Consentimiento informado *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

ANEXO D: HERRAMIENTAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Escala de Colquitts Versión en español

Justicia distributiva [DJ]

Las siguientes preguntas hacen referencia a las recompensas (ej., aumentos de salario, ascensos, reconocimiento, etc.) que como empleado has recibido. Hasta qué punto:

1. ¿Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?
2. ¿Tus recompensas son apropiadas para el trabajo que has terminado?
3. ¿Tus recompensas reflejan que has contribuido a la organización?
4. ¿Tus recompensas son justas teniendo en cuenta tu desempeño?

Justicia procedimental [PJ]

Las siguientes preguntas hacen referencia a los procedimientos o criterios utilizados para alcanzar tus recompensas (ej., logro de objetivos, esfuerzo, horas trabajadas, etc.). Hasta qué punto:

1. ¿Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?
2. ¿Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos?
3. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (de la misma manera a todos los empleados)?
4. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)?
5. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa?
6. ¿Has sido capaz de solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos procedimientos?

7. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales?

Justicia interpersonal [INTJ]

Las siguientes preguntas hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos). Hasta qué punto:

1. ¿Te ha tratado de manera educada?
2. ¿Te ha tratado con dignidad?
3. ¿Te ha tratado con respeto?
4. ¿Ha evitado chistes o comentarios inapropiados?

Justicia informativa [INFJ]

Las siguientes preguntas hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos).

1. ¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?
2. ¿Te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo?
3. ¿Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables?
4. ¿Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna?
5. ¿Parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?