



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE
DESARROLLO PERSONAL PARA GESTIONAR PROCESOS
DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Caso de Aplicación: Centro de Atención Telefónico de Edemsa.

Trabajo de Investigación

POR

ANGELES LUCIANA BARCAROLLO

DIRECTOR

Prof. SILVIA LEMOS

Mendoza – 2021

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: CAMBIO ORGANIZACIONAL	3
1. CONTEXTUALIZACION DEL CAMBIO	3
1.1 Enfoques y perspectivas para el cambio organizacional.....	4
1.2 Razones para el Cambio Organizacional.....	5
1.3 Niveles y Velocidad del Cambio Organizacional	6
1.4 Principios del Cambio Organizacional.....	7
2. GESTION DEL CAMBIO	8
2.1 El proceso de Cambio Organizacional	8
2.2 Etapas de Evolución del Cambio Organizacional	11
2.3 Riesgos Asociados al Proceso de Cambio	13
2.4 Razones por las que falla el Cambio	13
2.5 La Resistencia al Cambio	15
2.6 El Proceso de Cambio desde el punto de vista Individual	20
CAPITULO II: LA HERRAMIENTA DE COACHING	25
1. EL COACHING	25
1.1 Origen y Definición	25
1.2 Fundamentos del Coaching	27

1.3 Función del Coaching	28
1.4 Elementos del Coaching	28
2. PARTICIPANTES DEL PROCESO: COACH Y COACHEE	29
2.1 El Coach	30
2.2 EL Coachee	32
3. CORRIENTES Y CLASES DE COACHING	33
3.1 El Coaching según las Escuelas o Corrientes	33
3.2 Clasificación: Tipos de Coaching	36
4. COACHING ORGANIZACIONAL	38
4.1 Campo de aplicación	39
4.2 Principales razones para su aplicación	40
4.3 Beneficios del Coaching Organizacional	40
5. EL PROCESO DEL COACHING	42
5.1 ¿Cómo funciona?.....	42
5.2 Etapas del Proceso de Coaching Organizacional	43
5.3 Criterios de Evaluación para el Coaching Organizacional	46
CAPITULO III: RELACIÓN ENTRE COACHING Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: CASO DE APLICACIÓN	50
1. HISTORIA DE LAS EMPRESAS	52
2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	54
3. ANALISIS SITUACIONAL: CONTEXTUALIZACION DEL CAMBIO Y PUNTO DE PARTIDA	55

3.1 Contextualización del Cambio	55
3.2 Estado Situacional	56
3.3 Punto de Partida como ACC Group	56
4. GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL COACHING EMPRESARIAL	69
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXO	90

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como *objetivo principal* analizar y caracterizar el uso del coaching en un proceso de gestión de cambio organizacional; aportando una perspectiva de gestión del cambio orientada en el capital humano más que en los procesos. Posicionando, a su vez, esta herramienta como una estrategia clave de desarrollo personal que permita reducir la resistencia al cambio y facilitar el lineamiento de los objetivos personales a los objetivos organizacionales.

De esta manera se pretende comprobar a través del análisis teórico práctico la *hipótesis* formulada para el presente estudio que refiere al Coaching considerado como un proceso de transformación y desarrollo que, según un estudio de investigación realizado por la Fundación de la Universidad de Palermo en el año 2017, contribuye a:

- ✓ El cumplimiento de los objetivos organizacionales, a partir de un enfoque en los propósitos personales.
- ✓ La motivación y satisfacción de los actores involucrados en el proceso de cambio.
- ✓ Los niveles de eficacia y calidad frente a los cambios organizacionales, a partir de mitigar la resistencia frente a los mismos.

Es así que el fundamento principal que motiva el interés y desarrollo del presente estudio surge a partir de la necesidad de aportar un enfoque diferente y complementario en las empresas de hoy a la hora de enfrentar sus procesos de cambios, ya que en la actualidad la mayoría de las organizaciones invierten el 90% de sus recursos para la gestión de cambios en aspectos técnicos; sin embargo los procesos de cambio siguen fallando principalmente porque son personas las que están involucradas y éstas presentan resistencia como una conducta natural. A través de esta investigación se pretende proponer como complemento para la gestión de cambios la herramienta del Coaching, aportando al proceso una perspectiva orientada en el capital humano y no solo en los procesos.

De esta manera la investigación se sustenta desde la perspectiva de cambio y aprendizaje, entendida como la capacidad de adaptación de las organizaciones y sus actores a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno o externo mediante el aprendizaje, resaltando la

importancia del proceso en los modelos mentales de cada uno de los actores involucrados, dejando como resultado un nuevo comportamiento organizacional.

Por último, el análisis documental obtenido a través de una metodología descriptiva de la información se aplicó a un caso práctico que fue el que despertó la necesidad e interés en el objeto de estudio. El mismo refiere al departamento del Centro Integrado de Atención Telefónica-CIAT- de la firma EDEMSA, que enfrentó un proceso de cambio basado en el traspaso de una Cultura Organizacional a otra, a partir de la tercerización del servicio a la firma ACC GROUP SA, manteniendo el equipo de personas y sitio de trabajo en la empresa EDEMSA.

La organización del trabajo gira en eje de tres capítulos principales:

El primero refiere al Cambio Organizacional en el cual el lector se encontrará en primer lugar con un análisis de la Contextualización del Cambio bajo los diferentes aspectos que se deben considerar del mismo. En una segunda parte se desarrollan los aspectos referidos a la Gestión del Cambio, destacando como eje central de este apartado las etapas del proceso de cambio.

El segundo capítulo hace referencia a la herramienta propuesta para gestionar el proceso de cambio: *"El Coaching,"* donde se busca, en primer lugar, adentrar al lector en la historia de esta disciplina; continuando con el desarrollo en su campo de aplicación, haciendo foco en el ámbito de las Organizaciones y destacando los principales beneficios en este campo; finalizando con las etapas para llevar a cabo un acertado proceso de Coaching Organizacional.

Por último, un tercer capítulo en donde se desarrolla el caso de aplicación práctica, a partir del cual se busca arribar a las conclusiones del presente trabajo de investigación.

CAPITULO I

CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CAMBIO

La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total, la necesidad de competitividad, entre otros factores, producen poderosos efectos que las organizaciones no pueden ignorar. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de complejidad e incertidumbre y se ven empujadas a adaptarse a los nuevos desafíos y con ello a transformarse, o están condenadas a desaparecer.

En el ámbito organizacional, el cambiar es inminente, como lo refiere Robbins (2004), citado en Trabajo de Investigación por Jara Y. & Nuñez M. (2012): “cambiar o morir” es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo, e identifica seis fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial.”

Estas manifestaciones han producido que la sociedad en general y sus organizaciones estén expuestas a transformaciones dinámicas en muchos de los casos sin entender sus causas, razones o cómo manejarlos, produciendo tensiones y obstáculos en su entorno y especialmente en el capital humano, que es el componente encargado de conducir la transición e implementación del cambio dentro de una organización.

De esta manera, el cambio organizacional, considerándolo desde un encuadre general, es entendido como un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones en búsqueda de una adaptación activa al doble desafío de articularse en y con el contexto, con la comunidad de pertenencia y con su propia realidad interna (gente, procesos, culturas, etcétera). (Blejmar, 2011; Jara Y. & Nuñez M., 2012).

A los efectos de esta investigación se entiende el cambio como la capacidad de adaptación de las organizaciones y sus actores a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno o externo mediante el aprendizaje, resaltando la importancia del proceso en los modelos mentales de los individuos y en el comportamiento organizacional.

1.1 ENFOQUES Y PERSPECTIVAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Debido a la complejidad que encierra un proceso de cambio organizacional, existen diferentes *enfoques y perspectivas* que de acuerdo a Romero, Matamoros y Campo (2013) pueden ser:

Cambio desde el Institucionalismo y neo institucionalismo: el primero resalta la adaptación de las estructuras organizacionales al cambio; el segundo considera los aspectos de inercia, persistencia y conformidad existentes en los ambientes organizacionales en convivencia con el cambio.

Cambio Evolutivo y Revolucionario: El primero se refiere al tipo de cambio que es graduado, incrementado y enfocado hacia un punto en específico. No implica una alteración drástica o repentina de la naturaleza básica de la estrategia y la estructura, sino que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustarse a los cambios que ocurren en el ambiente. El segundo, por el contrario es rápido, drástico e íntegro; Implica un ágil intento de buscar rápidamente nuevas formas de ser eficaz.

Cambio Planeado: El enfoque del cambio planeado, es analizado desde su causalidad intencional debido a transformaciones en el entorno y desde la gestión del cambio que desemboca en el desarrollo organizacional, a partir dos ejes principales: el cambio planeado desde *las personas* identificando los grupos que se resisten al cambio llamado también inercia cultural y, desde *las estrategias* para cambios exitosos a través de la revisión de procedimientos y dinámicas exitosas.

Cambio y Aprendizaje: El enfoque de cambio y aprendizaje considera que una organización que aprende es adaptativa y facilita el cambio, lo que implica que una organización que aprende es una organización que cambia.

El aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias (Lic. Eduardo Silveti, Curso de Posgrado en Coaching, 2016), por lo tanto:

- ✓ El Aprendizaje involucra cambios.
- ✓ Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.

- ✓ Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por acto reflejo o instinto.

Cambio y Liderazgo: este enfoque se sustenta en la gestión y los roles que desarrollan los líderes para agenciar el éxito, sustentados en el tipo de liderazgo y en las competencias que deben disponer o adquirir para su efectividad y convertirse en verdaderos promotores de los procesos de cambio.

Cambio y Comunicación: este enfoque se apoya en el efecto directo que desencadena la comunicación en las personas. Se sustenta en la afirmación que el éxito del cambio está íntimamente relacionado con la comunicación, ya que permite minimizar la incertidumbre y las tensiones entre los miembros de la organización.

Como se mencionó al inicio del presente trabajo, tomaremos los fundamentos de cambio planeado desde la perspectiva de aprendizaje como premisa principal, con influencias de perspectivas como el liderazgo y la comunicación. Siendo este el tipo de cambio el que necesita ser gestionado a través de transformaciones en las percepciones, creencias y conductas en el lugar de trabajo, y al que, por lo tanto, se referirá esta investigación.

1.2 RAZONES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso. En este proceso de transformación, las fuerzas que deben quebrar con el equilibrio, interactúan con otras fuerzas que tratan de oponerse, surgiendo así la *resistencia al cambio*. Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar la interacción de estas fuerzas.



Fuente: Lic. Eduardo Silveti, Curso de Posgrado en Coaching (2016)

Es así que surgen muchas *razones* para que se produzcan cambios en las organizaciones, pero para su mejor análisis han sido agrupadas en internas y externas. Como lo señala Sandoval Duque (2011), citado en TI de la Fundación Universidad de Palermo, Villavicencio E.& Ocaña I. (2017):

Las **causas externas**: son aquellas que provienen fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Pueden encontrarse en: nuevas tendencias de mercados; consumidores con nuevas necesidades; innovaciones tecnológicas; nuevos competidores; la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar; la globalización y la geolocalización de los mercados; las presiones por la eco sostenibilidad; el desarrollo de los sistemas de comunicación e información; muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas.

Las **causas internas**: son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional creando la necesidad de cambio de orden estructural. Pueden encontrarse en: nuevas visiones de futuro de la dirección; nuevas estrategias competitivas o nuevas circunstancias como fusiones o alianzas.

Independientemente del tipo de causas que generen el cambio, en la búsqueda de mejores resultados, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que la impulsan a ello y cuáles son los resultados esperados.

1.3 NIVELES Y VELOCIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las razones, internas y externas, también son afectadas por los *niveles y la velocidad* del proceso de cambio. Básicamente podemos distinguir dos niveles (Sandoval Duque, 2011):

Nivel Superficial, Cambios de primer orden o Transaccionales: significa pequeños y continuos cambios que involucran estrategias, estructuras, procesos, algunas transformaciones físicas, entre otras; los cuales tienen como característica el hecho de que son fáciles de decidir, rápidos para implementar y con costos limitados.

Como expresa John Kotter (1997): “No existe limitación para la cantidad de cambios “superficiales” que pueden existir, pues es posible que algunos de ellos terminen generando cambios en profundidad, ya que pueden afectar áreas cruciales en la organización. Este es un efecto bastante

común; de hecho, uno de las recomendaciones más importantes a tener en cuenta en los procesos de transformación hacia los cambios de segundo orden es que se necesita generar “pequeñas victorias” para mantener el entusiasmo, mientras la organización consigue resultados mayores”.

Nivel en Profundidad, Cambios de segundo orden o Transformacionales: tienen un gran impacto en las organizaciones, pues afectan su cultura, posiblemente sus prácticas, su visión, sus estrategias, su estructura y otros elementos. La característica de dichos cambios es que generalmente son más costosos, demandan mucho tiempo e impactan en muchas áreas dentro de las organizaciones, con consecuencias posiblemente a largo plazo. Los cambios en profundidad son riesgosos y, por supuesto, deben ser realizados cuidadosamente debido a los efectos que pueden traer para las empresas.

De esta manera, es muy frecuente que los cambios en profundidad se asocien con cambios radicales y los superficiales con pequeñas transformaciones.

En cuanto a la *velocidad del cambio*, es difícil definirla ya que eso depende de diversas circunstancias: el nivel de cambio deseado, la cultura organizacional, el compromiso de la gerencia, la cantidad de personas involucradas, entre otras. A pesar de ello, algunos cambios necesitan desplegarse lentamente pues demandan ajustes organizacionales y otros deben ser rápidos debido a las demandas y presiones del entorno. Una de las tareas más difíciles para la alta dirección es aprender cuándo y cómo acelerar o demorar el cambio.

1.4 PRINCIPIOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

No es fácil definir principios sobre el cambio que puedan ser comunes para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentar. Sin embargo, pueden definirse cinco principios que están presentes en muchos procesos exitosos (Sandoval Duque, 2011):

El principio holístico: significa que es necesario actuar sobre todos los componentes que en la organización puedan tener influencia en el proceso, promoviendo que los cambios se realicen en forma integral y buscando conseguir sinergias. Dichos componentes pueden incluir los que definen las acciones organizacionales (estrategias, estructura, equipos, servicios, productos y otros), o los que representan su filosofía (valores, cultura organizacional, motivación).

El principio de rompimiento: significa que en muchas oportunidades el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, manteniendo el desbalance a través del proceso. Dicho principio está fundamentado en la definición de cambio como un movimiento de un punto a otro, pasar de una acción a otra o de un sistema a otro. En esencia, el cambio genera inestabilidad mientras se logra la transformación.

El principio de constancia: es fundamental para garantizar el éxito del proceso, pues muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso. El mejor camino para conseguir resultados consiste en dar permanentemente soporte a la idea de transformación, brindando recursos para tal fin y, sobre todo, manteniendo el espíritu, la energía y la disposición para cambiar.

El principio de no-preferencia: está conectado con el concepto de universalidad del proceso de cambio, pues el éxito depende de cómo una organización compromete en su implementación a todas las personas afectadas por el mismo. Si una empresa intenta iniciar cambios, no con las personas que se verán afectadas, sino a pesar de ellas, el proceso puede fallar.

El principio de indeterminación: expresa que el cambio puede ser dirigido, pero no totalmente dominado. La mayoría de las veces el cambio es un proceso complejo y tiene muchos elementos impredecibles. La organización y sus líderes de cambio deben manejar diversas variables, pero es realmente imposible dominarlas todas; por eso deben definirse muy bien los objetivos y los líderes deben controlar la dirección y la dinámica del proceso.

2. GESTION DEL CAMBIO

2.1 EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Como punto de partida es importante entender que no todos los cambios tienen los mismos ritmos y se desarrollan de la misma forma, eso depende de circunstancias inherentes a la cultura de la organización, la dimensión y amplitud del cambio propuesto, el estilo de dirección y otros factores. Sin

embargo, hay *dos enfoques* generales que pueden reconocerse en estos procesos: los cambios planeados y los cambios no planeados (Sandoval Duque, 2011):

Cambios Planeados: tratan de definir qué tipo de transformación desea la organización utilizando un proceso estructurado paso a paso. Esto es el campo de disciplinas como el Desarrollo Organizacional (DO). Son los cambios formales que generalmente emergen como una estrategia de mejoramiento y desarrollo proveniente de la alta dirección.

Cambios no Planeados: son los cambios que suceden de forma inesperada, de una manera intuitiva y sin un proceso estructurado. Llegan a ser realmente peligrosos por los efectos potenciales que pueden tener en las organizaciones, pero son muy comunes.

En general no existe un enfoque ideal para el proceso de cambio debido a la versatilidad y dinámica de los escenarios, lo imprescindible es que las organizaciones estén preparadas y dispongan de las competencias necesarias para enfrentar cualquier contingencia, ya que el cambio por su misma naturaleza proporciona incertidumbre a la gestión.

Además, el proceso de cambio no se concibe como algo inmediato sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos dinámicos.

Dicho lo anterior, arribamos a la idea de que cambiar no es fácil, primero porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estuviesen dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento.

De esta manera, para abordar el proceso de cambio, tomaremos de base el modelo propuesto por Kurt Lewin, quien estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de *descongelar* valores antiguos, *cambiar* y, *re congelar* estos nuevos valores.

- **DESCONGELAR:** implica tornar tan obvia la necesidad de cambio, al punto de poder verla y aceptarla fácilmente por los integrantes de la organización. Es decir, este primer paso se manifiesta cuando los actores y las organizaciones están convencidos de la necesidad de ejecutar el cambio y deciden empoderarse del proceso de transformación organizacional, minimizando y sobreponiéndose a las fuerzas que presentan resistencia al cambio.

Es posible dividir el descongelamiento en tres subfases:

- **Rompimiento:** se origina cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que se están generando y los nuevos escenarios que demandan nuevas acciones; por ello aceptan la necesidad de cambiar: es un rompimiento con los paradigmas actuales.
- **Ansiedad:** es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o actitudes, necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados; en consecuencia es una etapa muy emocional.
- **Seguridad:** aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, es decir, una seguridad psicológica sobre las formas de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación.

Para iniciar el proceso de descongelamiento, John Kotter (1997) sostiene que: *“lo primero que se debe hacer es generar un sentido de urgencia, una inestabilidad con el statu quo, basada en la visión organizacional”*. Para ello los gerentes deben desarrollar dicho trabajo utilizando comunicaciones, persuasión, reuniones formales e informales entre otros.

- **EL CAMBIO O MOVIMIENTO:** El objetivo de este paso es guiar a la organización hacia el estado deseado. Desplegar el cambio demanda un intenso trabajo de la gerencia porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, claridad en la visión esperada, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada uno de sus miembros en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por un claro ejemplo de la gerencia, en lo que se refiere a las nuevas formas de pensar y de actuar.

De acuerdo a Kreitner & Kinicki (1995): *“En esta fase el **aprendizaje** es absolutamente vital en el proceso ya que determina la posibilidad de una transformación exitosa”*. Lo que implica que la reingeniería no debe estar exclusivamente enfocada en los procesos sino especialmente en el talento humano. Como se puede apreciar, esta reflexión hace eco a una de las principales premisas del presente trabajo de investigación.

De esta manera se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen, lo que se percibirá luego en la eficacia del desempeño de los actores.

- **RECONGELAR:** es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en su actividad cotidiana. En esta etapa los cambios requieren ser estabilizados y los miembros de la organización necesitan asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta, incorporar las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su propia personalidad, valores y actitudes.

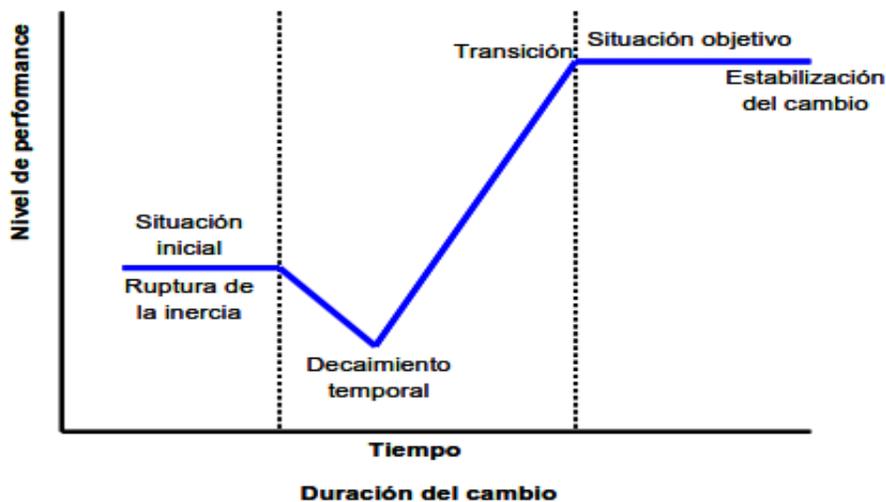
Algunas veces los gerentes olvidan la importancia de esta fase final y asumen que cuando la gente conoce y entiende las nuevas formas las adoptarán automáticamente. Sin embargo, esto es un gran error y la transformación frecuentemente fracasa por tal motivo. Los cambios necesitan ser anclados para conseguir nuevos y consistentes comportamientos.

Además, es necesario considerar que sin importar el modelo de cambio que se seleccione, este proceso no se produce en forma arbitraria, ya que demanda acciones planificadas y colectivas por parte de toda la organización.

Como se cita en el trabajo de Investigación a cargo de Jara Y. & Nuñez M. (2012): Este proceso de Gestión de Cambio incluye la idea de preservación de las identidades organizacionales y personales como parte de la complejidad a trabajar. De ahí que se entienda a la gestión del cambio como un recorrido que interviene sobre las transformaciones a lograr y al mismo tiempo cuida y preserva los valores, identidades, fortalezas percibidas como valor por la organización. Por este motivo, los requerimientos del cambio operan en la doble dimensión de lo personal y lo organizacional, de tal manera que un cambio real en los procesos, políticas y sistemas de la organización requieren una transformación en los sujetos-actores, es decir, una cierta transformación a nivel individual.

Sin embargo, se debe considerar que si bien esta transformación de los sujetos es razón necesaria, por sí sola no suficiente, dado que no toda transformación personal implica per se un cambio en la organización. Es decir, no basta la transformación personal, sino que se necesita una aproximación múltiple que dé cuenta de las complejidades del escenario organizacional (Blejmar, 2011).

2.2 ETAPAS DE EVOLUCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: Lic. Eduardo Silveti, curso de Posgrado en Coaching, 2016.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una **situación inicial** de la que queremos salir y una **situación objetivo** que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la **transición**.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costos del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En el gráfico podemos observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).

El desafío en todo este proceso es claro y consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los

nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

2.3 RIESGOS ASOCIADOS AL PROCESO DE CAMBIO

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran de manera integral este tipo de situaciones y mucho menos los costos de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

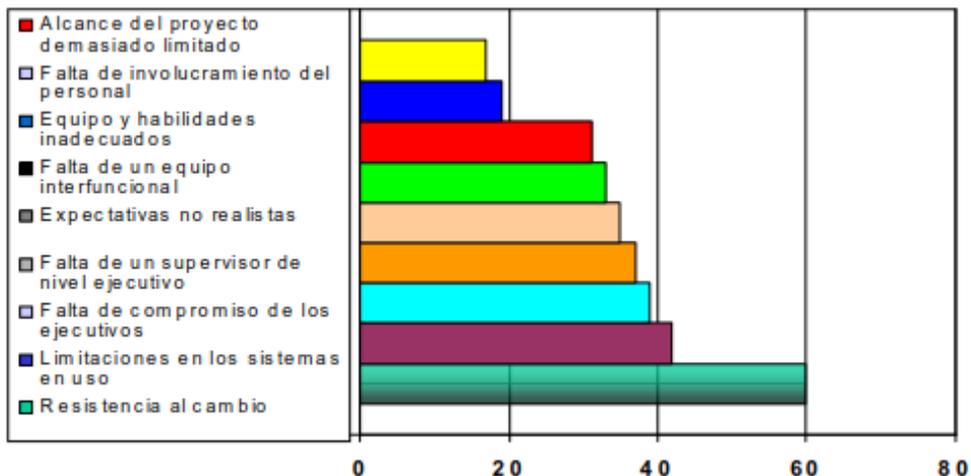
Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos (Lic. Eduardo Silveti, curso de posgrado en Coaching, 2016):

- ✓ Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- ✓ Mayores esfuerzos y costos en todo el proceso.
- ✓ Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- ✓ Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- ✓ El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costos políticos internos, entre otros posibles.

En conclusión, hay formas de reducir estos riesgos y hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Por ello es muy importante tener un enfoque situacional, como se plantea en la parte práctica de este estudio.

2.4 RAZONES POR LAS QUE FALLA EL CAMBIO

Una encuesta realizada por la revista Information Week revela que cuando los empresarios deben indicar las causas de sus fracasos en procesos de cambio, coinciden con frecuencia en ciertos patrones específicos. En la siguiente gráfica se observa el resultado del estudio realizado:



Fuente: Lic. Eduardo Silveti, curso de Posgrado en Coaching, 2016.

Lo interesante de esta investigación es que la mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionada con los aspectos técnicos. Ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten el 90% de sus recursos para el cambio. Es necesario profundizar mucho más en cuanto a los enfoques más efectivos para encarar cualquier tipo de proyectos de cambio.

Recordemos que naturalmente los cambios conducen a un aumento de sentimientos ansiosos, de emociones negativas, incertidumbre y ambigüedad entre los colaboradores de una organización. Todo esto lleva a concluir que otros factores, además de las variables del sistema y las organizacionales, son igualmente importantes para lograr un cambio organizacional de forma exitosa. Como una alternativa, algunos investigadores han optado por una perspectiva de “cambio a micro nivel”, al examinar a los individuos en las organizaciones y los factores psicológicos que influyen en los esfuerzos de cambio.

Es así que un estudio realizado por la Fundación de la Universidad de Palermo, 2017; señala que cambios en las estructuras, jerarquías, sistemas de recompensa y la tecnología están mediados por el cambio individual. Desde esta perspectiva, muchos esfuerzos de cambio fracasan porque la gente que implementa los cambios tiende a subestimar la importancia de esta naturaleza individual y cognitivo-afectivo del cambio organizacional. Como señalan sus autores Villavicencio & Ocaña (2017): “si la gente

no cambia, no hay ningún cambio en la organización." En consecuencia, para que una organización cambie, sólo las alteraciones en la tecnología, estructuras o sistemas no son suficientes.

De esta forma, diversos factores contextuales pueden explicar por qué una iniciativa de cambio no tiene éxito independiente del contenido del cambio. Las personas en organizaciones impulsadas por la política, la territorialidad o por un liderazgo inconsistente, tendrán una actitud diferente hacia el cambio que los trabajadores bajo la confianza de un liderazgo abierto y consistente que aclara las metas.

En el mismo estudio se indica que la cultura y el clima de las organizaciones son decisivos para sostener el cambio organizacional. La cultura, o "sentir" de la organización, dirige y motiva los esfuerzos de las personas. Respecto a las condiciones para una adecuada gestión del cambio, el hecho exista apertura al cambio, es una condición inicial necesaria para que un cambio planificado sea exitoso.

Concluimos este apartado recordando la fundamentación del presente trabajo de Investigación, ya que aquí revelamos que la principal causa por la que falla un proceso de cambio subyace en la resistencia de los actores involucrados frente al mismo. Bajo esta perspectiva se pretende proponer y posicionar al coaching como herramienta clave de desarrollo personal que permita reducir la resistencia al cambio y facilitar el lineamiento de los propósitos personales a los objetivos organizacionales.

2.5 LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Douglas Smith, en su obra *Taking Charge of Change* menciona que "...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...".

La resistencia al cambio por parte de sus actores está presente en todos los niveles estructurales e integrantes de una organización, ya que implica una variación del *estatus quo*, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes, por otras acciones que nos genera el transformar lo conocido en desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.

Esta resistencia provoca reacciones distintas como diferentes son las personas, pueden ir desde el entusiasmo y la colaboración si el cambio es aceptado y asimilado, pasando por la neutralidad e indiferencia de aquellos desinteresados y, hasta llegar al rechazo, ira, tomando posturas defensivas, quejas, sentimiento de víctima, desorientación, confusión, incertidumbre, estrés, desorganización y

generando problemas a corto, mediano y largo plazo, pérdida de energía, eficiencia, capacidad, motivación y control sobre el entorno y uno mismo.

En los procesos de cambio hay resistencia, evadirlo, negar su existencia o verlo como una amenaza puede ser motivo de fracaso, pero al verlo como una oportunidad de crecimiento, desarrollo y aprendizaje puede ser manejado, controlado y educado, si se lo asume con una reacción natural del ser humano que puede ser modificada y saber cómo actuar frente a factores que generan la resistencia como se detalla a continuación.

Factores que generan resistencia y acciones para contrarrestarlos:

Causas y factores de resistencia	Acciones para contrarrestar
Amenaza al estatus quo	Cambio de modelos mentales de amenaza a oportunidad, mejora y crecimiento
Amenaza de estatus por el conocimiento anterior	Capacitar a todos los empleados según sus roles y funciones
Amenaza a perder cargos de poder adquiridos	Meritocracia, trabajo en equipo, promociones, mejores condiciones de trabajo y ambiente
Desconfianza organizativa	Sinceridad y responsabilidad de los agentes de cambio. Transparencia en el proceso
Desinformación del proceso y decisiones tomadas	Comunicar el proceso de cambio y decisiones con transparencia
Desorientación de acción y gestión	Compromiso y apoyo incondicional de la dirección o coach, acompañamiento continuo
Factores históricos de cada persona y de la empresa con su estructura, estrategia y cultura	Considerar como valiosa la historia y lo accionado hasta hoy, pero no valido para los nuevos retos del mercado, del managment, de la tecnología, de la sociedad y del momento en general, ver al cambio como un valor agregado cuidando la identidad y esencia del ser y la organización
Incremento de responsabilidades laborales	Equidad de roles y funciones, estudio de carga de trabajo
Miedo a aprender nuevas competencias	Generar confianza de aprendizaje, instruir, capacitar, determinar las necesidades de

	requerimientos actuales y futuros de conocimientos
Miedo a lo desconocido generado por el cambio	Socializar el proceso de cambio
Miedo a perder el trabajo	Estabilidad Laboral
Miedo al fracaso	Proporcionar tiempo de prueba y de reacción, motivación al cambio propuesto y aumentar la auto estima de los agentes de cambio
Miedo al proceso en general	Motivación, gratificaciones, generar sentido de pertenencia
Negativa al proceso de cambio	Demostrar la necesidad de cambio frente a problemas o malestares frente a la forma y trabajar
Perder la experiencia y empezar de cero	Aplicar nuevas competencias del empleado que le traigan confianza en su nuevo accionar y la nueva experiencia por adquirir, recordar su ingreso a la empresa
Reducción en la interacción social	Crear espacios de comunicación e información rápida de los integrantes de la organización, evitar comentarios de pasillo que complican y comunican de forma errada
Resistencia a experimentar	Espacio para escuchar, tomar recomendaciones generales, probar y expresar lo que sucede
Resistencia a las decisiones tomadas	Visión compartida, alineada con los valores de la empresa, del equipo de trabajo y del empleado
Rigidez organizativa, procesos a seguir sin análisis y flexibilidad	Flexibilidad organizativa en todos los niveles, responsabilidad de cada agente de cambio
Estrés a lo desconocido	Incorporar gradualmente el personal al proceso de cambio que facilite su aceptación y tranquilidad reduciendo el grado de ansiedad
Tensión en el ambiente laboral	Conversaciones abiertas de satisfacción

Fuente: Programa Ejecutivo "Adaptación del cambio". Universidad de Palermo Nov-Dic 2014.

Estas causas y factores, son las más comunes y generales frente a las que pueden existir en un proceso de cambio, sin embargo, un efectivo sistema comunicacional permitirá descubrir los reales requerimientos y deseos que se disfrazan en otras necesidades, resultando imprescindible analizar a cada persona como un ser único e individual, y estar en estrecho y permanente contacto con los miembros de la organización para guiarlos y acompañarlos.

Motivos que pueden ocasionar resistencia al cambio (Lic. Eduardo Silveti, curso de Posgrado en Coaching, 2016):



En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que **no conocen** lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por:

- ✓ La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales.
- ✓ La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Luego, si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden** cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- ✓ El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.

- ✓ La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- ✓ Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- ✓ La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.
- ✓ La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar. En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **no quieren** cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- ✓ *El desacuerdo*: Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- ✓ *La incertidumbre*: Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.
- ✓ *La pérdida de identidad*: A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.
- ✓ *La necesidad de trabajar más*: Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

Recapitulando, es importante discernir los pensamientos, sentimientos, razonamientos, emociones, estados de ánimo, etc., frente al proceso de cambio, ya que muchas veces la resistencia se sustenta en creencias y modelos mentales que están en desacuerdo con el cambio planificado y estos

juicios dificultan poder desligar los hábitos anteriores y cambiar por nuevas rutinas, quizá por temor a la falta de nuevas competencias que conlleva el nuevo sistema o por falta de información o conocimiento del proceso de cambio. Bajo este razonamiento, Quirant y Ortega (2006), señalan que: *“La resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente.”* (p. 52).

2.6 EL PROCESO DE CAMBIO DESDE EL PUNTO DE VISTA INDIVIDUAL

De acuerdo con lo que expresa William Bridges, uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes (Lic. Eduardo Silveti, curso de Posgrado en Coaching, 2016):

El primero tiene que ver con la **finalización** del viejo estado de cosas, el “dejar ir algo”.

El segundo es la **zona neutral**, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.

El tercero es el **nuevo inicio**, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

A continuación, revisaremos qué tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuáles son algunas de las estrategias que pueden aplicarse:

➤ **La finalización**

Durante esta etapa, algunos de los actores involucrados suelen percibir que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por ello que en esta etapa resulta prioritario:

- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión. Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia.

- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio.
- Comprender el sentimiento de pérdida de las personas, de manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible.
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

Las personas demuestran cierto grado de angustia y bloqueos en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:

- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información.
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente, es decir, se deben dar señales claras a toda la organización.
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación.
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados.
- Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

➤ **La zona neutral**

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares:

-Se pierde el anclaje, el modelo de referencia:

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante:

- Proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible.

- Brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

-La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución:

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hacen sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todas las definiciones son transitorias, hay avances y retrocesos. En esta situación es importante:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio.
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información.
- Generar solidaridad.
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos.
- Usar equipos de trabajo como implementadores del cambio. Verdaderos “action teams”.
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funciona y qué no, siendo tolerante.

-Se pierde foco:

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver, para esto resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones.
- Mantener la performance como objetivo primario del cambio.
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de feedback.

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

➤ **El nuevo inicio:**

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las siguientes situaciones:

Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades de consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Para atravesar esta etapa de la mejor manera posible, es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante. pero no declarar victoria antes de tiempo.
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias.
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio.
- Comunicar, comunicar y comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Para esto se necesita:

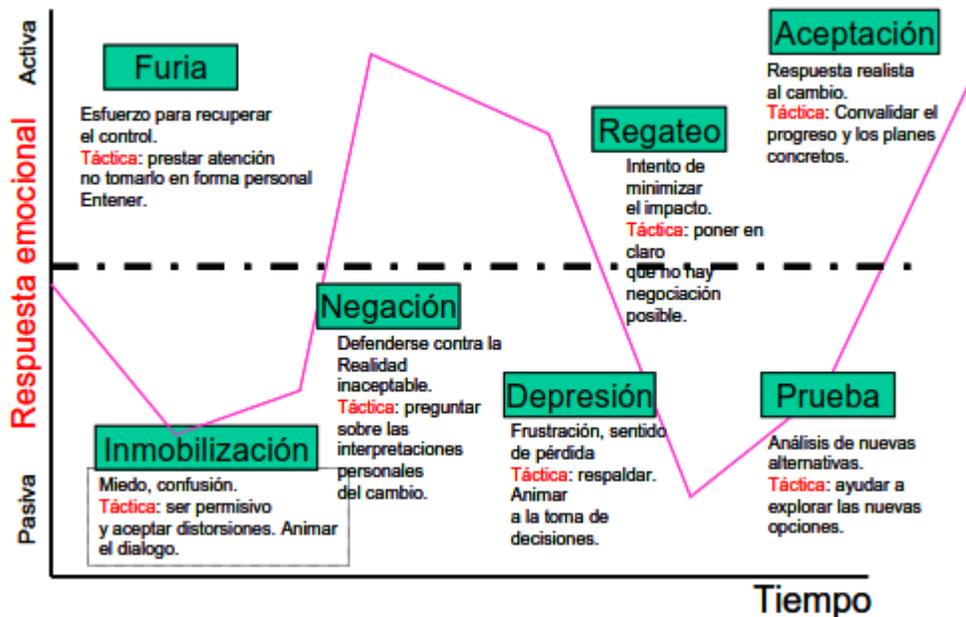
- Definir claramente quien está a cargo y de qué.
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder.
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos.
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto “cascada” sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

Se menciona en el final al primero de los elementos de la ecuación del cambio: **la necesidad de cambio**, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio. Este componente es vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura siguiente observamos un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio.



Fuente: Lic. Eduardo Silveti, curso de Posgrado en Coaching, 2016.

Este gráfico nos muestra un perfil de respuesta emocional que va variando según las circunstancias. Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dado, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los sacudones emocionales que refleja la gráfica anterior sobre respuesta emocional, van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio.

CAPITULO II

LA HERRAMIENTA DEL COACHING

1. EL COACHING

1.1 ORIGEN Y DEFINICIÓN

El coaching surge por una necesidad latente expresada a partir de una nueva metodología de aprendizaje y desarrollo de las personas.

En cuanto a la etimología de la palabra y el origen del concepto "coaching" se puede decir que procede del término inglés "to coach", que significa "entrenar" en nuestro idioma. Sin embargo su etimología se relaciona con la aldea de Kocs, en Hungría. De ahí que el término proviene de "*kocsi szekér*" o "*carruaje de Kocs*", el cual era el medio de transporte, símbolo de la excelencia utilizado para transportar a las personas consideradas valiosas, entre los siglos XV y XVI. Dicho carruaje tenía un sistema de suspensión que hacía muy cómodo el viaje, principalmente por la ruta comercial que iba desde Viena a Budapest. La palabra "*Kocsi*" pasó al alemán como "*Kutsche*", al italiano como "*cocchio*", al inglés como "*coach*" y al español como "*coche*". Dando como resultado metafórico que el Coaching transporta a las personas de un estado a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.

Desde la perspectiva de la gestión de empresas, el *coaching* si bien se encuentra en etapa de formación, es una herramienta que se remonta en el tiempo. Nace en el mundo del deporte, donde un entrenador preparaba a su equipo para alcanzar el triunfo. La intervención del coach buscaba ayudar y orientar a los deportistas en la búsqueda de máximos niveles de desempeño, identificando factores que obstaculizaban el desarrollo de competencias que permitieran el logro de las metas trazadas.

Debido a los extraordinarios resultados del coaching en el ámbito deportivo, diversas organizaciones comenzaron a interesarse en esta práctica. En la década del 1960, organizaciones educacionales

desarrollaron programas educativos que integraban conceptos tales como apoyo, estímulo y planificación de nuevas formas de acción, en los cuales los tutores asumían un rol de facilitadores en la construcción de nuevos aprendizajes de sus alumnos. Posteriores estudios pusieron de manifiesto que el coaching además de poder aplicarse al ámbito del deporte y de la educación, era aplicable a las esferas de la salud y los negocios (Whitmore, 1993; citado en Vidal, Cordón y Ferrón, 2011).

Las organizaciones se dieron cuenta que, en la búsqueda de resultados más profundos, estables y de mayor complejidad que en el ámbito deportivo, el coaching debía desarrollarse e incorporar una postura filosófica en donde se incluyeran principios tales como el desarrollo y potenciación de lo mejor de cada individuo, concentración y desarrollo de nuevas oportunidades, superación de obstáculos y conservación del equilibrio entre la vida privada y profesional.

Así mismo, algunas empresas, comenzaron a llevar a los coaches a sus sitios de trabajo para que de esta manera contribuyeran a elevar el desempeño de sus equipos de trabajo, promovieran el aprendizaje de los recursos humanos y desarrollaran programas de liderazgo.

Es así que a partir de los años 80', el coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy conocemos como: *Coaching Personal* (Life Coaching), *Coaching Ejecutivo* (Executive Coaching) y *Coaching Organizacional* (Corporate Coaching). (Coaching Magazine N°1, Nov-Dic 2005).

En la actualidad, producto de fenómenos como los constantes cambios y la competitividad entre empresas, es que debemos abordar el coaching como un concepto moldeable y de gran adaptabilidad. Por esta razón se puede encontrar una amplia diversidad de definiciones de coaching en la literatura.

Un primer acercamiento permite conceptualizarlo como un proceso interactivo en el cual intervienen dos o más personas, con el fin de buscar e identificar nuevos espacios de aprendizaje, permitiendo a un entrenador (coach) asistir a su cliente/s (coachee/s) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, *"contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz"*. (Lic. Eduardo Silveti, curso posgrado en Coaching Esc. de Negocios, 2016).

Según a I.C.F (International Coach Federation) el coaching, a nivel profesional, consiste en acompañar de forma reflexiva y creativa a los clientes, lo cual les motiva a incrementar su potencial como seres humanos y profesionales. Se trata de "una relación profesional que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión y empresas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida" (ICF, 2014).

Por su parte, algunos de los autores precursores de esta disciplina, definen al coaching de la siguiente manera:

"El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle" (Whitmore J., 2002).

"Se conoce por Coaching al proceso interactivo mediante el cual un Coach (entrenador) asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural, a un Coachee (persona o grupo implicados en el proceso), quien busca el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades." (Salazar, 2000).

En virtud de lo mencionado, aunque existe una gran cantidad de aproximaciones al coaching, cabe destacar que el foco común en todas, es el establecimiento de un diálogo que facilita cambios y apoya el logro de objetivos, tanto personales como laborales a través del aprendizaje.

De esta forma, el presente trabajo de investigación adopta como definición de coaching:

Es un proceso en el cual a través del diálogo y el aprendizaje de habilidades, el coachee encuentra soluciones por sí mismo que lo llevan a lograr los objetivos y cambios que él espera. Este proceso se sustenta en que el coachee será capaz de entender y alinear sus valores, pensamientos, emociones y conductas en base a los objetivos esperados y que el coach, al convertirse en un entrenador, puede modificar los comportamientos y conductas no adecuadas, para que tengan un efecto positivo sobre lo esperado.

1.2 FUNDAMENTOS DEL COACHING

Luego de este primer acercamiento sobre el origen y definición del coaching, es importante nombrar los principales fundamentos en los que se sustenta esta disciplina (Cuadernos de Coaching I.C.F; Garriga, 2015):

- ✓ Eleva la conciencia de la persona de manera que pueda darse cuenta en qué lugar se encuentra y hacia dónde quiere ir.
- ✓ Genera la responsabilidad de tomar el protagonismo de nuestras vidas, siendo cada uno responsable de los resultados.
- ✓ Moviliza los valores centrales del ser humano.

- ✓ Construye auto-creencia mostrando que los recursos necesarios para alcanzar las metas deseadas, están en nuestro interior.
- ✓ Es una herramienta crítica para fomentar un cambio cultural, la manera de pensar y de accionar dentro de una empresa.
- ✓ Trabaja con la forma de observar el mundo y el compromiso de quien necesita realizar el cambio.
- ✓ Se concentra en el desarrollo de meta-competencia destapando la potencialidad de las personas y trabaja en combatir los puntos en los que no se tiene conocimiento en post del progreso de las habilidades que se tienen.

1.3 FUNCIÓN DEL COACHING

Luego de conocer los fundamentos que dan origen al Coaching, es momento de dar respuesta a los propósitos que se buscan a través de esta herramienta (TI Coaching en la Provincia de Mendoza, 2016; extraído de: deotramanera.com/ayudar/anímicamente/coaching-que-quien):

- ✓ Equilibrar nuestra misión, visión, valores y propósitos en nuestra vida.
- ✓ Aumentar nuestra confianza y movilizarnos hacia la acción.
- ✓ Gestionar cambios.
- ✓ Aprender a comunicarnos.
- ✓ Desarrollar habilidades de liderazgo.
- ✓ Mejorar las habilidades sociales y de relación.
- ✓ Mejorar nuestro desempeño en el trabajo.
- ✓ Ayuda a superar miedos y bloqueos.
- ✓ Mejorar nuestra motivación.
- ✓ Mejorar la resolución de conflictos.

1.4 ELEMENTOS DEL COACHING

En línea con lo antes mencionado, la teoría describe *cuatro elementos principales* del Coaching (Lic. Eduardo Silveti, curso posgrado en Coaching Esc. de Negocios, 2016):

- VALORES: El *coaching* tiene base fundamental en los valores más profundos que guían a la personas en su camino. Si no se convertiría en una serie de trucos conductuales o en técnicas de comunicación.
- RESULTADOS: El *coaching* es un proceso destinado a obtener resultados, cuya consecuencia es la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- DISCIPLINA: El *coaching* es una interacción disciplinaria. A fin de lograr las metas de la mejora continua, un coach debe ser lo bastante disciplinado para crear las condiciones, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar de manera óptima una conversación de coaching.
- ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones reales de *coaching* se necesita mucho entrenamiento y práctica. No basta el conocimiento intuitivo o la memorización de ideas y conceptos, esto no garantiza el éxito del trabajo del coach.

Bajo la línea argumentativa de nuestra hipótesis formulada al inicio del presente trabajo, concluimos este primer capítulo con la siguiente cita “Si nuestro comportamiento lo adquirimos y desarrollamos a lo largo de nuestra vida, el coaching se torna una herramienta que puede producir cambios en las creencias, valores, en nuevas herramientas de trabajo, competencias y conductas. Así, la concepción de coaching implica que este proceso se sustenta en que el coachee será capaz de entender y alinear sus valores, pensamientos, emociones y conductas en base a los objetivos esperados y que el coach al convertirse en un entrenador puede modificar los comportamientos y conductas no adecuadas, para que tengan un efecto sobre la cultura y valores del coachee” (Villa y Caperán, 2010).

2. PARTICIPANTES DEL PROCESO: COACH Y COACHEE

Cuando hablamos del Coach y del Coachee, hacemos referencia a la denominación dada a los actores que intervienen en el proceso.

2.1 EL COACH: CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

El "*coach*" como ya lo hemos mencionado, es esa persona que acompaña al "*coachee*" en el proceso que emprende para poder llegar a un estado deseado o a una determinada meta por medio de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más efectiva. Debe enfocar la atención del Coachee en "qué desea lograr", remarcar siempre qué es lo principal, y no "cómo lo va a conseguir".

Es un orientador, guía y asesor encargado de observar, cuestionar, confrontar, pero no dar respuestas ni soluciones, sino que por medio de preguntas efectivas y orientadas, permitir que los participantes encuentren por sí mismos las herramientas para superar los obstáculos y lograr sus metas.

Un Coach es una persona que se replantea desde la profundidad y sinceridad, su manera de observar la vida, a los demás y a su trabajo. Ha aprendido a escuchar y estar muy atento a esta práctica.

En consecuencia describiremos las distintas *características y habilidades* que tienen que tener los coachs según la mirada de diferentes organismos y autores.

William Hendricks (1996), uno de los más prestigiosos coachs del mundo considera las siguientes **características** como las esenciales que hacen a un buen Coach:

- » **FeedBack:** El coach establece una dirección al cliente, brindando una constante retroalimentación y otorga tareas que permiten desarrollar mejor las habilidades que conducen al éxito. El *coach* cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas a través del *Feedback*.
- » **Claridad:** Un buen coach se asegura de tener claridad en su comunicación, si esto no es así, las personas empiezan a fallar o a no ser productivas.
- » **Apoyo:** El coach brinda la ayuda que necesitan, ya sea información, recursos o simplemente comprensión.
- » **Construcción de confianza:** Permite que los clientes (coachees) tengan el conocimiento de que el coach cree en ellos y en lo que hacen, señala los éxitos logrados y revisa las causas que llevaron a ese éxito y otorga reconocimientos.
- » **Mutualidad:** Significa compartir una visión sobre las metas comunes. Para asegurarse esto el coach tiene que tomarse junto al cliente, el tiempo necesario para dejar bien en claro desde un principio las metas y objetivos a alcanzar. Algunas preguntas claves que tienen que hacer los *coachs* son: ¿Cuáles son los pasos a realizar para lograr las metas? y ¿Por qué esta meta es tan importante para el cliente?

- » **Empatía o Perspectiva:** El coach tiene que lograr comprender el punto de vista de los *coachees*. Tiene que realizar preguntas para lograr involucrarse con las personas y así lograr comprender las realidades que estas viven. Mientras más preguntas hagan, más se acerca un coach al interior de un individuo. Nunca debe asumir que sabe el pensamiento o sentimiento de los *coachees*.
- » **Riesgo:** El coach tiene que hacer entender que los errores no son castigados, siempre y cuando se aprenda de ellos.
- » **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach actúe de manera repentina y precipitada, que no cometa el error de brindar respuestas viscerales, ya que estas pueden terminar con la confianza, la capacidad de pensar y reaccionar del cliente.
- » **Confidencialidad:** Hendricks afirma: "Los mejores *coachs* son los que logran mantener la "boca cerrada". Poder lograr la confidencialidad de la información individual obtenida, es la base de la confianza y por ende la credibilidad como líder.
- » **Respeto:** Comunicar y dar respeto a todos los clientes por igual, tratar a todos más allá de sus ideas y pensamientos, con la profesionalidad correspondiente.

Para que los valores citados anteriormente sean gestionados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes **habilidades** (Curso de Posgrado en Coaching Escuela de Negocios; queaprendemoshoy.com, 2016):

- » **Atención:** Este término se refiere a lo que hacen los *coachs* para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

- » **Indagar:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que suponen pueden ser resueltos.
- » **Reflejar:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
- » **Afirmar:** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching, la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona: aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo; y aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de coaching.
- » **Disciplina:** La última herramienta crítica consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coaching. Esto significa asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción con el coachee. El coach debe comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción.

2.2 EL COACHEE (coachingintegral.cl/index.php/noticias/16-la-labor-del-coachee):

El coachee es el verdadero motor del cambio, es decir, es quien debe querer realizar un cambio y creer que a través del coaching puede lograr mejores resultados. Debe hacerse responsable de sus resultados y el coach de ayudarlo en el proceso para obtener esos resultados.

El cliente o coachee busca a través de las enseñanzas de su coach incrementar el nivel de conciencia y autoconocimiento para encontrar por sí mismo las respuestas que precisa para afrontar sus

metas y objetivos, maximizar su potencial y abrir ante sí mismo un nuevo abanico de posibilidades para la acción.

Cada coachee tiene una personalidad única y circunstancias propias que derivan en formas de comportarse, pensar y sentir muy diferentes unas de otros, es por ello que no existe un modelo de comportamiento específico. El coach debe fomentar la capacidad de su coachee para percibirse y valorarse a sí mismo del modo más realista posible y de ser capaz de tomar decisiones relevantes en condiciones de incertidumbre para afrontar las situaciones complejas que se le presenten.

Podemos resumir el rol del Coachee en el proceso de la siguiente manera (Queaprendemoshoy.com, 2016; recuperado de Alvaro N. TI “Herramientas de Evaluación y Medición para el proceso de Coaching Organizacional):

- ✓ Debe ser sincero con el proceso y los objetivos a plantear.
- ✓ Debe facilitar al Coach información fehaciente sobre el progreso en cada etapa.
- ✓ Debe comunicar cualquier modificación que pueda producirse respecto al Plan de acción inicial.
- ✓ Debe respetar las sesiones pactadas para cumplir con el seguimiento necesario del proceso.
- ✓ No debe responsabilizar al Coach por los resultados obtenidos.

Como cierre de este apartado podemos afirmar que tanto las variables asociadas al coach como al coachee y, a su vez, la conjunción entre ambas como el encuadre, la confidencialidad y la confianza en la relación, contribuyen al éxito del proceso.

3. CORRIENTES Y CLASES DE COACHING

3.1 EL COACHING SEGÚN LAS ESCUELAS O CORRIENTES

Existen en el mundo tres grandes escuelas que se identifican por su origen geográfico, las mismas coexisten y transitan su propio camino de forma paralela dentro de su desarrollo. Esto no

implica que son totalmente independientes, los autores creen que se alimentan constante y mutuamente entre ellas, los que las lleva a un desarrollo y actualización constante.

❖ La Escuela Norteamericana o Coaching Norteamericano – Thomas Leonard

La Escuela Norteamericana, que tiene como principal referente a Thomas Leonard, fundador de la International Coach Federation (ICF) y la International Association of Coaching (IAC).

Esta corriente parte del Sistema de coaching 5x15 del Coach Ville, esto es 5 elementos relacionados entre sí que cuentan con 15 principios cada uno.

Gráfico: Estilo Americano 5x15



Fuente: www.leoravier.com/documentos/EscuelasyEnfoquesdelCoaching.

Esta corriente está caracterizada por una cultura práctica y ejecutiva, tomando como punto de partida la existencia de una diferencia entre la situación actual y la situación deseada, es decir la meta que se pretende alcanzar.

El coaching americano, se concentra en aumentar el autoestima, desafiando continuamente a los clientes a pasar a la acción, a dar lo mejor de sí mismos, más que ningún otro estilo de coaching. Esto ha provocado que tenga una mayor difusión, no solo en Estados Unidos, sino a nivel mundial (issuu.com/leoravier/docs/4; Ortiz de Zarate, 2010).

Aunque también se puede encontrar una línea de pensamiento de algunos autores que no comparten esta idea, ya que consideran que al modelo le falta fuerza y profundidad para provocar un cambio o aprendizaje verdaderamente transformador.

❖ **La Escuela Europea - Humanista o Coaching Europeo – John Whitmore y Timothy Gallwey**

La Escuela Europea, que se desarrolla a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore, pone el énfasis en el *ser humano*, en sus capacidades y potencia interior, capaz de elegir una vida mejor, con clara influencia en la *Psicología Humanista*.

Timothy Gallwey, autor del libro “*The inner game*”, habla de que “*el juego interior*” tiene lugar en la mente, y que tenemos que jugar contra los obstáculos del miedo y la desconfianza que existen dentro del “*ser*”.

Bajo la misma idea argumentativa, para John Whitmore el coaching consiste en liberar el potencial de las personas para incrementar al máximo su desempeño. Según el autor, un coach debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser, para eso utiliza las siguientes premisas:

- ✓ Elevar la conciencia
- ✓ Asumir la responsabilidad.
- ✓ Desarrollar la confianza en uno mismo

- Modelo GROW:

El modelo creado por Graham Alexander, el cual se basa John Whitmore, es el más utilizado en el Coaching Europeo. El modelo GROW, según sus siglas, significa:

- » **Goal:** Establecer las metas intermedias y finales
- » **Reality:** ¿Cuál es la situación actual?, explorar la realidad del cliente, tomar conciencia de su situación. En esta fase se utilizan preguntas que apuntan a los hechos y que permiten al cliente poder pensar.
- » **Options:** Planear las estrategias y las opciones, despertar la creatividad y crear un plan de acción.

- » **Will, What, When, Whom:** ¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? Se desarrolla el plan de acción, los posibles obstáculos y en quien puede apoyarse.

❖ **La Escuela Sudamericana o Coaching Ontológico – Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla**

Por último, tenemos a la Escuela Sudamericana de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla. El Coaching Ontológico que parte del “*entrenamiento del ser*”, allí las conversaciones son clave para entender cómo son los seres humanos.

"La persona que aprende a ver la realidad de manera diferente, aprende a actuar de manera diferente" (Echeverría R., 1994).

Aquí encontramos tres postulados de la Ontología del Lenguaje y dos principios:

Postulados de la Ontología del Lenguaje:

- ✓ Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.
- ✓ Interpretamos al lenguaje como generativo, crea realidades, genera ser.
- ✓ Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

Principios del Coaching Ontológico:

- ✓ No sabemos cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos.
- ✓ No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Este principio que relaciona la acción y el ser, abre el camino hacia el aprendizaje, porque a través de nuestras acciones, se puede llegar a modificar la identidad, es decir, los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer).

3.2 CLASIFICACIÓN: TIPOS DE COACHING

En la actualidad existen diferentes tipos de Coaching, las diferencias que presentan y las categorías, se deben a las influencias recibidas, en mayor o menor medida, de una escuela o corriente de otra, del cliente con el cual trabajan y el ámbito donde se desarrollan (emprendepyme.net/tipos-de-coaching):

TIPOS DE COACHING		
Según nº de personas	Según el contenido	Según el método
Coaching individual	Coaching personal	Coaching sistémico
Coaching de equipos	Coaching empresarial	Coaching coercitivo
	Coaching deportivo	Coaching ontológico
		Coaching cognitivo
		Coaching con inteligencia emocional
		Coaching PNL

❖ **Según a las personas que se dirija:**

En referencia al **número de personas** con el que se trabaje existe dos tipos:

- **Coaching individual:** es el coaching que se realiza a un cliente de manera unipersonal. Se trata de conseguir logros significativos en el apartado personal o profesional de la vida, ayudando a la persona a aprender, encontrado, por él mismo, sus propias soluciones.
- **Coaching de equipos:** al contrario que el anterior, se utiliza para mejorar los resultados conjuntos de los equipos de trabajo. No se trata de ayudar a una persona sino a un equipo completo y a su líder a mejorar la inteligencia colectiva que permita un mayor rendimiento. Por ello, es muy conveniente para empresas y deportes colectivos.

❖ **Según el contenido:**

Dependiendo del *objetivo* que posea el entrenamiento de coaching vemos que hay diferentes tipos:

- **Coaching personal:** es el modelo de coaching tradicional que se ha utilizado desde sus inicios. También se denomina “Life Coaching” y consiste en realizar cambios en la vida de las personas para conseguir diferentes metas en la vida personal.
- **Coaching Organizacional:** el coaching para empresas se utiliza con el objetivo de mejorar diferentes aspectos que conforman el día a día en el ámbito laboral, y puede aportar grandes beneficios como mencionaremos más adelante.
- **Coaching deportivo:** este tipo de coaching trabaja el apartado psicológico en el ámbito deportivo con el objetivo de mejorar la motivación y el liderazgo de los deportistas, pero también de los cuerpos técnicos que gestionan los equipos.

❖ Según el método utilizado:

Si tenemos en cuenta las diferentes *técnicas utilizadas* en el coaching podemos conocer:

- **Coaching sistémico:** se basa en la teoría de sistemas como herramienta para intervenir en las personas. De esta forma, considera a la persona dentro de un sistema y mide las consecuencias que tienen las acciones realizadas en su entorno.
- **Coaching coercitivo:** se realiza a través de seminarios, considerados entrenamientos que sirven para lograr cambios profundos, por el gran impacto que producen sus técnicas en las personas.
- **Coaching ontológico:** este tipo de coaching utiliza la filosofía del lenguaje y ayuda a la mejora de los individuos a partir de los cambios en las formas de expresión, el lenguaje y otro tipo de herramientas lingüísticas y corporales.
- **Coaching cognitivo:** se centra en el entrenamientos de las propias funciones cognitivas, expresivas y receptivas, como la memoria, el aprendizaje y los pensamientos de las personas.
- **Coaching con inteligencia emocional:** se centra en el control de las emociones personas y el autoconocimiento para conseguir un mayor bienestar personal.
- **Coaching PNL:** este modelo combina el coaching con la programación neurolingüística. Ayuda a cambiar ciertas creencias y conductas de la persona a través de la forma en que percibe la realidad que le rodea.

4. COACHING ORGANIZACIONAL

En términos generales se define como un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional del Coachee, donde las metas que prevalecen son las de la empresa.

Tal como expresa Useche (2004) citado en TI Fundación Universidad de Palermo (2017): se define al *coaching organizacional* como: “Un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando hacia el talento humano para incrementar la motivación y satisfacción personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por un mercado dinámico y cambiante a través del

aprendizaje de manera que permita satisfacer tanto a los clientes internos como a los externos y obtener una mayor rentabilidad”.

Podemos distinguir *dos tipos de metodologías* de Coaching Organizacional de acuerdo a quiénes son los participantes del proceso:

- **Coaching Ejecutivo:** Dirigido a los niveles altos del organigrama empresarial, a saber, niveles ejecutivos. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc.
- **Coaching Empresarial:** Se dirige a integrantes del personal de una empresa en general y no sólo a los ejecutivos. Incluye temas como el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad en el puesto de trabajo, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, etc.

Es preciso señalar que el criterio de selección sobre qué tipo de coaching sería aconsejable llevar a cabo, depende de las necesidades de cada organización. Sin embargo, se tiende a plantear que es la integración de varias perspectivas, de acuerdo a las necesidades de la situación y sus participantes dentro de la organización (Grant A., 2006).

4.1 CAMPO DE APLICACIÓN

Como mencionamos, en el ámbito organizacional existen ciertas situaciones que ponen de manifiesto la necesidad de aplicar coaching organizacional. (Lic. Eduardo Silveti, 2009; San Juan Iglesias, 2011):

- Se incurra en la búsqueda de una nueva cultura empresarial.
- Se busque la mejora del clima emocional de una organización.
- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, lo que provoca una baja en el rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área necesita ser estimulado para la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando un empleado necesita desarrollar alguna nueva destreza en su trabajo.
- Cuando la persona encuentra una complicación en la aplicación práctica de nuevas técnicas impulsadas por la empresa.

4.2 PRINCIPALES RAZONES PARA SU APLICACIÓN

Las compañías con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal y, como retorno de esta inversión, los empleados construyen un mejor lugar de trabajo. Cada vez más organizaciones ven a las personas como su recurso principal y procuran capacitarlas para que trabajen en forma más efectiva, sin embargo, el Coaching Organizacional va más allá y agrega otros aspectos a esta iniciativa de desarrollo.

En ese sentido, podemos nombrar una serie de *razones* por las cuales las organizaciones recurren a esta metodología (Curso de posgrado en Coaching Esc. de Negocios, 2016):

- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimular y potenciar al personal hacia la obtención de resultados superiores, permitiéndoles alcanzar objetivos sin precedentes.
- Renovar las relaciones y hacer más eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predisponer a las personas a la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

4.3 BENEFICIOS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

Cerramos este capítulo mencionando algunos de los tantos *beneficios* que se evidencian por la utilización del coaching en el ámbito de las organizaciones (Curso de posgrado en Coaching Esc. de Negocios, 2016; veigler.com/coaching-empresarial):

❖ **Mejora el desempeño y la productividad:**

Es la finalidad del proceso, su objetivo primordial. El Coaching busca potenciar la capacidad de los participantes para conseguir resultados sin precedentes, con la intención de que sean sostenibles en el tiempo.

❖ **Desarrollo personal:**

Para el Coachee, este proceso no solo implica una posibilidad de lograr objetivos desafiantes, sino también un cambio radical sobre sus procesos de comprensión y auto conocimiento. Los resultados del Coaching trascienden lo establecido en el Plan de Acción para influir en la manera en que los participantes enfrentan situaciones de su vida profesional y personal al utilizar las herramientas desarrolladas durante el proceso.

❖ **Aprendizaje acelerado:**

Implica un proceso en el cual se plantean aspectos que obligan al Coachee a analizar escenarios y plantear alternativas de solución en cortos períodos de tiempo, por lo que se fomenta la creatividad y rápida resolución de conflictos. El participante recibe permanentemente estímulos fuertes para reaccionar en forma plástica, flexible, y aprender a desenvolverse en situaciones límite.

❖ **Nuevos paradigmas y esquemas mentales:**

El Coaching Organizacional propone a los participantes diferentes perspectivas de solución de un mismo problema, para demostrar que no siempre hay solo una forma de resolver una situación. Busca motivar y generar en cada Coachee la pauta de que cambiar la perspectiva desde la cual se analiza cada situación puede llevar a formas creativas de resolución, fomentando la libertad de proponer cuantas alternativas puedan surgir, para luego poder encontrar entre ellas la más adecuada. Con el tiempo y la práctica, esta nueva forma de analizar de manera no estructurada cada problema que el Coachee deba enfrentar en su trabajo, e incluso en su vida personal, generará un nuevo paradigma de pensamiento, mucho más abierto y contemplativo, que llevará a soluciones más eficientes y alternativas más creativas.

❖ **Mejora la adaptación a los cambios**

El coaching es eficaz para establecer actitudes más adaptativas y flexibles a los contratiempos que puedan surgir en la organización.

❖ **Reduce estados de estrés y ansiedad laboral**

La reducción de conflictos y la mejora de la comunicación entre los empleados promueven un buen ambiente laboral. Asimismo, el hecho de que los trabajadores se sientan a gusto, disminuye la prevalencia a sufrir estrés o ansiedad en el trabajo.

Actualmente, el Coaching Organizacional está siendo aplicado cada vez más por empresas de todo tipo, transformándose en una ventaja competitiva para quienes lo utilizan.

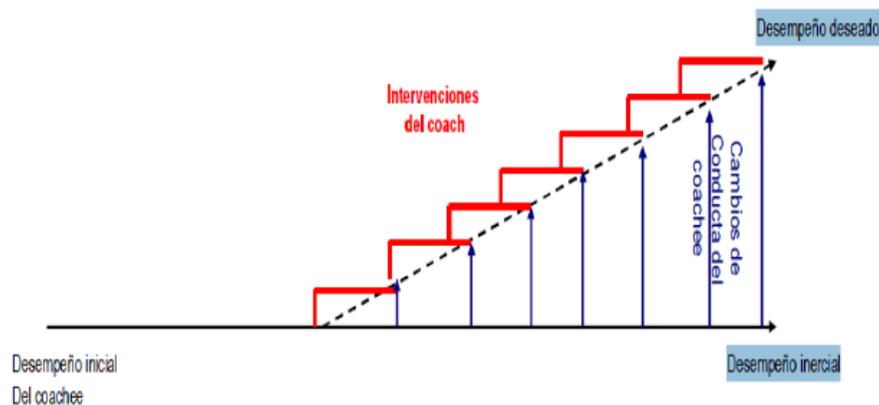
5. EL PROCESO DEL COACHING

5.1 ¿CÓMO FUNCIONA?

El proceso de *coaching* se lleva a cabo en sesiones periódicas, ya sean de forma personal o virtual, en donde, según el Lic. Eduardo Silveti (2016): “por medio de una conversación, el *coachee* expresa sus sentimientos, emociones, sueños y expectativas y se compromete a brindar lo mejor de sí mismo, a ser honesto y su disposición hacia un logro extraordinario”.

Por la otra parte el *coach* tiene la misión de escuchar con atención, hacer preguntas claves, comprometerse con el resultado de su *coachee* y el apoyo para llegar al mismo. El *coach* encara cada resultado extraordinario a conseguir, como quien inicia un juego.

Gráfico: Cómo funciona



Fuente: Lic. Silveti Eduardo, Coaching, Counselling y Mentoring, 2009.

Como hemos analizado en capítulos anteriores, no existe un único modelo de coaching, ya que el mismo es flexible y adaptativo al tipo de organización de que se trate. En busca de identificar, validar y disolver los límites que existen en la capacidad de acción y aprendizaje del Coachee, el Coach debe recurrir a un proceso ordenado de etapas que permitan al participante comprender y alcanzar la potencialidad de sus habilidades en pos de alcanzar resultados sin precedentes.

5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL

A continuación, las etapas que componen este proceso (Coach & Coachee, 2016; recuperado de TI disertante Álvaro N., 2016):

❖ **Sesión inicial de expectativas, compromiso y acuerdo entre Coach y Coachee:**

De acuerdo a la opinión de expertos en esta metodología, esta etapa es la más importante, dado que es aquí donde se debe plantear la base en la cual sostener todo el proceso. Es crucial por parte del Coach lograr transmitir claramente a los participantes cuál es el objetivo que persigue el Coaching Empresarial y qué se espera de su parte, dado que el compromiso que cada Coachee asuma repercutirá directamente en los resultados finales.

Como principales **acciones** que deben llevarse a cabo en esta etapa podemos mencionar:

- ✓ Explicar el concepto de Coaching Empresarial a los participantes, sus implicancias, competencias y las distintas fases del proceso.
- ✓ Establecer las condiciones del proceso: duración, tiempos por sesión, etapas de revisión.
- ✓ Analizar las necesidades de los participantes a través de preguntas: abordamiento de expectativas y proceso de escucha activa.
- ✓ Identificar y analizar los objetivos de cada participante: diagnóstico de motivaciones intrínsecas y extrínsecas, resistencias y predisposiciones al cambio.
- ✓ Sondar los resultados esperados por cada Coachee hacia el final del proceso.
- ✓ Establecer un "Plan de Acción" o "Carta de Compromiso" entre Coach y Coachee: documento expresado a través de declaraciones que debe servir de guía donde registrar en forma periódica el nivel de progreso conseguido.

❖ **Desarrollo y seguimiento de resultados del Plan de Acción**

Segunda etapa del proceso, donde se ponen en marcha las acciones dirigidas a alcanzar los objetivos establecidos por cada participante en su Plan de Acción. El rol del Coach en esta fase es la de asistir a los Coachee, atender las problemáticas que pudieran surgir e intentar ser la guía que mantenga a cada participante enfocado en el camino correcto.

Las **acciones** a desarrollar en esta etapa son:

- ✓ Definir prioridades de manera conjunta, siguiendo el Plan con tiempos y controles.
- ✓ Ayudar a los participantes a guiar sus acciones hacia el logro de los objetivos.
- ✓ Revisar los progresos y valorar las acciones, su impacto y resultados intermedios.
- ✓ Motivar a los integrantes y orientarlos al logro de metas.

En esta etapa se debe analizar las acciones que cada Coachee está implementando y los resultados parciales que va obteniendo durante el proceso, con objeto de reforzar aquellos comportamientos que estén aportando al objetivo final, y corregir aquellos que produzcan el efecto contrario. Es importante la metodología de preguntas, pero más importante es la labor de observación del coach y su capacidad de escucha. Analizar cada respuesta del coachee antes de formular la siguiente pregunta es vital, así como hacer preguntas muy precisas que permitan obtener respuestas muy detalladas.

El seguimiento periódico del desempeño de cada Coachee es fundamental para tomar medidas correctivas a tiempo en caso de necesitarlas. Dentro de la etapa de seguimiento, el feedback resulta ser la herramienta por excelencia, entendiendo como tal a las devoluciones que el Coach da sobre el desempeño del participante respecto a los resultados parciales obtenidos en cada revisión.

Algunas de las principales ***características del feedback*** son:

- ✓ Inmediato o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para corregir un bajo desempeño, como para dar un refuerzo positivo a un alto rendimiento.
- ✓ Fundamentado en la percepción contrastada con hechos y comportamientos.
- ✓ Basado en el "hacer" de la persona, no en su "ser". Esto quiere decir que cuando se da feedback, éste debe vincularse a un comportamiento específico, no a características inherentes al participante.
- ✓ Directo y específico sobre uno o varios comportamientos.
- ✓ Ofrece alternativas, siempre encauzando el desempeño hacia el logro de los objetivos.
- ✓ Bidireccional, el feedback tiene mucha más fuerza cuando no sólo se produce desde el Coach hacia el Coachee, sino que también en forma inversa. De este modo, se convierte en una herramienta muy importante de mejora para todos.
- ✓ Dirigido a la mejora continua y consecución de los objetivos.

El rol del Coach es reforzar la confianza, las habilidades y el interés de los participantes en alcanzar con éxito los resultados propuestos, así como resolver situaciones inesperadas que puedan presentarse.

Para desarrollar esta técnica, es necesario por parte del Coach:

- ✓ Tener en claro el perfil del Coachee, habiendo profundizado en sus puntos fuertes y puntos a mejorar en su desempeño.
- ✓ Tener cercanía con la actividad que desarrolla el evaluado y dar apoyo en su desempeño. Este apoyo puede ser diferente dependiendo del grado de experiencia del Coach respecto a las actividades en cuestión.
- ✓ Reforzar el comportamiento positivo para fomentarlo y motivar al participante.
- ✓ Corregir el comportamiento negativo para guiar al participante hacia el objetivo.

El seguimiento del proceso busca generar en el Coachee un hábito de aprender a resolver problemas y manejar situaciones adecuadamente de manera independiente, desarrollando múltiples alternativas de acción a utilizar en situaciones específicas en pos de alcanzar los resultados deseados.

❖ **Resultados del Plan de Acción de Coaching**

Las **acciones** a desarrollar en esta etapa son:

- ✓ Revisar el cumplimiento del Plan de Acción entre el Coach y cada participante.
- ✓ Evaluar los resultados finales obtenidos.
- ✓ Elaborar el informe final de gestión.

En esta etapa se llega a la fecha límite pautada al inicio del proceso que marca el cierre y conclusión de actividades destinadas al cumplimiento del Plan de Acción.

La evaluación de resultados tiene su fundamento en la observación de conductas, siendo en este caso la conducta observable el desempeño del participante en su puesto de trabajo, traducido en los diferentes objetivos del Plan de Acción.

Existen numerosas formas de realizar una evaluación de resultados, y cada metodología de Coaching admite diferentes maneras de llevarlas a cabo, de acuerdo a la perspectiva que tenga cada proceso en particular. Suele suceder que se combinen dos o más criterios de evaluación, dado lo flexible que es este tipo de proceso.

5.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA EL COACHING ORGANIZACIONAL

Un punto en común de la bibliografía sobre el coaching es que se ha convertido en una herramienta de crecimiento acelerado y explosivo en esta última década, gracias a los resultados que han obtenido tanto las personas como las organizaciones. Es por esto, que podemos encontrar una gran variedad y heterogeneidad de bibliografía sobre el proceso de coaching y, más aún, sobre sus herramientas de evaluación. Así es que el criterio de evaluación del coaching organizacional puede ser presentado como una metodología flexible, al no estar estandarizadas las formas de proceder al cierre del proceso.

A continuación se nombran las herramientas más relevantes para el área de recursos humanos a la hora de una evaluación de desempeño, pudiendo ser utilizadas en forma combinada o como única herramienta (Yale, 2016; recuperado de TI disertante Álvaro N., 2016):

❖ **Evaluaciones periódicas**

Esta herramienta funciona normalmente como un complemento o soporte y consiste en efectuar entrevistas periódicas a los participantes para evaluar su desempeño en las distintas etapas del proceso. Dan la oportunidad para que Coach y Coachee discutan sobre el progreso alcanzado en base a los objetivos establecidos y lo que aún falta lograr. Es la mejor manera de mantener al Coachee enfocado en sus objetivos, y corregir posibles desviaciones sobre la marcha.

En esta etapa se revisan los objetivos establecidos, identificando la necesidad de modificar aquellos que, debido a las condiciones fluctuantes, necesitan un replanteo.

Es fundamental para el Coachee obtener un feedback que le permita identificar aquello que su Coach considera que ha hecho bien y lo que debe corregirse, en busca del resultado extraordinario.

❖ **Evaluación por resultados**

Criterio fuertemente ligado a los programas de administración por objetivos. Se basa en la comparación periódica entre los objetivos asignados a cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones pueden identificar los puntos fuertes y débiles durante el proceso, y qué acciones fueron efectivas o no respecto a lo planeado.

Se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico, donde se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas de los logros conseguidos.

❖ **Autoevaluación**

La autoevaluación es un método en el cual la persona evaluada es quien analiza su desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una herramienta dentro de un proceso de evaluación más abarcativo, en complemento con otros métodos, para así poder realizar un análisis más exhaustivo.

Dado el alto grado de subjetividad de esta herramienta, es poco común que se utilice como único método para su fin. Por otro lado, permite al evaluado valorar de forma crítica su propio rendimiento y sus puntos fuertes y débiles, aportando información útil a la hora de la valoración final de resultados.

A pesar de ser poco fiable, la autoevaluación es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados respecto a su propia eficacia para obtener resultados, y cabe destacar que en el proceso de Coaching es permanentemente utilizado. Durante la etapa de seguimiento de resultados, más allá de las intervenciones periódicas que pueda tener el Coach para, en forma conjunta con el Coachee, corregir desviaciones. La autoevaluación es la principal herramienta con la que cuenta el participante para mantenerse enfocado hacia los objetivos.

De esta manera, se puede concluir rápidamente que este método tiene su espacio de aplicación durante el Proceso de Coaching, y ese momento es en cada revisión periódica de objetivos. El Coach debe asistir, aconsejar y motivar, pero el análisis sobre el nivel de desempeño de cada participante en su camino hacia la meta es proporcionado enteramente por el Coachee, y la autoevaluación es la manera de extraer esa información.

❖ **Evaluación de 180°**

Esta metodología propone que la persona sea evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente agentes externos que interactúan con el evaluado, como por ejemplo clientes.

Los evaluadores son elegidos por el Coach, quien debe informar a cada uno sobre los objetivos planteados en el Plan de Acción del Coachee, de modo de concentrar el análisis específicamente en los

aspectos a evaluar al finalizar el proceso. Lo que se debe tener en cuenta es que estas personas deben tener oportunidad de ver al evaluado en acción para poder realizar un análisis consistente.

Al implementar esta metodología, la información obtenida resulta más sustancial a medida que se agregan evaluadores. Se pueden detectar fortalezas y debilidades respecto al accionar del Coachee durante el proceso, así como obtener una impresión inicial y final de su entorno respecto a cómo el Coaching impactó en el día a día del participante.

❖ Evaluación 360°

La evaluación de 360° es un esquema de análisis de mayor rango que la Evaluación de 180°, ya que permite que el desempeño sea analizado por un entorno más completo: jefes, pares, subordinados e incluso proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor el grado de fiabilidad del sistema.

La multiplicidad de fuentes provee un marco informativo más rico, completo y relevante sobre el desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.

Los beneficios de la evaluación 360° son múltiples; el más significativo es que el análisis no queda sujeto sólo al juicio de un superior, sino que permite obtener un feedback sobre el desempeño del evaluado desde el punto de vista de sus pares, quienes comparten el día a día con él, de sus subordinados, quienes dependen de sus decisiones y acciones, e incluso de otros participantes de los procesos de la empresa como proveedores o clientes, generan que la valoración del desempeño sea mucho más significativa.

En resumen, el concepto de evaluación de 360° es sencillo: un grupo de personas debe valorar a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Se basa en comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de sus labores, y su desarrollo puede explicarse de la siguiente manera:

- ✓ Diseño de la herramienta: Es decir, elaboración del cuestionario o formulario que se utilizará como instrumento de medición para evaluar los resultados del proceso.
- ✓ Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores, en donde los posibles evaluadores son:
 - » Él mismo (autoevaluación).
 - » Persona a quien informa (supervisor).

- » Personas que le informan (subordinados).
 - » Compañeros de trabajo (pares).
 - » Clientes internos (personas cuyo trabajo se ven afectado la labor del evaluado).
 - » Clientes externos. Proveedores.
- ✓ Relevamiento y procesamiento de los cuestionarios.
 - ✓ Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
 - ✓ Informe de resultados exponiendo las conclusiones obtenidas luego de la aplicación del proceso.

Para que el método no se torne excesivamente burocrático, se trata de simplificar lo más posible el proceso de evaluación, por lo que solo se debe elegir uno o dos participantes de cada categoría (supervisados, pares, clientes, etc.), y no a todas las personas realmente involucradas con la labor del evaluado en cada nivel.

La evaluación 360° posee un mayor grado de aceptación teniendo en cuenta que involucra a más de una persona, por lo cual incrementa su confiabilidad. Estas herramientas de medición son extrapoladas para este fin en particular (el análisis de resultados de un Proceso de Coaching) de prácticas de mayor alcance y rango, como la Evaluación de Desempeño Organizacional.

CAPITULO III

RELACIÓN ENTRE COACHING Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: CASO DE APLICACION

Recapitulando sobre el marco teórico desarrollado hasta el momento, el proceso de cambio es un ejercicio situacional, que en la medida de lo posible, debe ser planificado ya que involucra a las personas como elemento decisorio de una organización cuyas reacciones permiten alcanzar el éxito o el fracaso de la transformación.

El entorno altamente competitivo y cambiante, obliga a las empresas a ser flexibles y contar con un talento humano correctamente capacitado, de mentalidad abierta y creativa que les permita modificar su forma de pensar y actuar acorde a las exigencias organizacionales. Estos esquemas dan fe del valor que representa para las organizaciones el talento humano como eje central para llevar a cabo cualquier modelo de cambio, ya que es considerado un proceso emocional como intelectual, donde el aprendizaje juega un papel preponderante ligado al éxito organizacional, siendo este el marco donde se puede aplicar y desarrollar la herramienta del coaching.

Así es que el *coaching* aparece como una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional, basada en una innovadora metodología orientada a trabajar con el talento humano para fomentar de forma directa el desarrollo personal, permitiendo indirectamente el crecimiento de las empresas.

El coaching es entendido en el contexto empresarial como el proceso interactivo, directo y confidencial que neutraliza la resistencia al cambio de sus miembros, ya que busca el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, realizando para ello innovaciones profundas y utilizando sus propios recursos y habilidades.

Es importante dejar en claro que las propuestas de coaching para las empresas no pueden ser genéricas, deben enfocarse en las necesidades propias de cada organización, para ofrecer herramientas

acordes con las necesidades del talento humano en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y de generar un clima laboral productivo.

Además, debemos tener en cuenta que aplicar una metodología como el Coaching Organizacional en el lugar de trabajo implica transitar una línea muy delgada entre las necesidades y deseos de la persona, y los resultados buscados por la organización. Esto se sustenta en uno de los principios del Coaching fundamentado en que las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos.

Por lo tanto, el reconocer en qué lugar están, el individuo y el equipo, en el proceso de cambio, puede ayudar a quienes conducen el cambio en el perfeccionamiento de las tareas específicas asociadas al cambio, siendo crítico el ayudar a los individuos y organizaciones en crear, adaptar, y aceptar el cambio como un reto más que un obstáculo.

El proceso, sin embargo, puede ser difícil. Por lo que el coaching, en conjunto con los demás procesos necesarios para el cambio organizacional, puede resultar una herramienta valiosa tanto en la implementación del cambio como en hacer que ese cambio permanezca.

De esta manera se presenta a continuación el caso de aplicación con los modelos de cambio organizacional y coaching adaptados a las prácticas del centro de atención telefónico que presta servicio a la firma Edemsa.

La organización del desarrollo práctico se dividirá de la siguiente manera:

➤ **Historia de las empresas involucradas en el proceso: Edemsa y ACC Group.**

Describiremos los principales aspectos que definen el rumbo de la Cultura Organizacional de cada empresa, lo que nos permitirá comprender la necesidad de enfrentar un proceso de cambio a partir de un aprendizaje dado por nueva Cultura Organizacional.

➤ **Composición del equipo de trabajo.**

Se describe en términos generales roles y funciones de los integrantes de proceso, es decir, cómo se conforma la relación coach-coachee.

➤ **Análisis situacional: contextualización del cambio.**

Se describen los aspectos centrales que definen el cambio, estableciendo a partir de un cuestionario diagnóstico a todo el equipo de trabajo, los niveles de ansiedad frente al cambio y, las

principales razones y motivos de su resistencia. Arrojando un estado de situación inicial que marca el punto de partida para la implementación del Coaching Empresarial a nivel individual.

➤ **Gestión del cambio a través del Coaching Organizacional**

Se desarrolla de manera esquemática y sencilla el Proceso de Coaching, analizando cada etapa para nuestro caso de aplicación práctico, arribando a la evaluación de los resultados, los cuales serán traducidos en las conclusiones del presente trabajo de investigación.

1. HISTORIA DE LAS EMPRESAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO: EDEMSA Y ACC GROUP

EDEMSA (Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza Sociedad Anónima):

Fue creada a partir de la Ley Provincial N° 6498 y el Decreto Reglamentario 197/98. Desde el 1º de agosto de 1998, tiene a su cargo el suministro y la comercialización de la energía eléctrica en 11 departamentos de Mendoza. Actualmente cuenta con 439.216 usuarios de electricidad. La actividad de distribución de energía, por sus características, está regulada a través del Ente Provincial Regulador de la Energía Eléctrica (Epre).

En cuanto a los *valores que definen la cultura de Edemsa y sus colaboradores* se asume el compromiso de prestar el servicio de distribución de electricidad de acuerdo a las siguientes premisas:

- Satisfacer las necesidades de los usuarios en forma rápida y eficiente.
- Cumplir las exigencias de la legislación.
- Optimizar los sistemas de gestión de calidad y ambiente.
- Proporcionar las mejores condiciones laborales posibles, brindando seguridad, oportunidades de progreso y buen ambiente de trabajo.
- Administrar los recursos humanos, respetando a la persona, actuando lealmente y de buena fe.
- Prevenir la contaminación del ambiente, utilizando racionalmente los recursos materiales y naturales, analizando los impactos ambientales y la sustentabilidad de los nuevos proyectos.

Edemsa toma como compromiso fundamental para desempeñar actividades comerciales *La Integridad*, esto supone que todo el personal de EDEMSA debe actuar con lealtad, rectitud y transparencia en el cumplimiento estricto de la legislación vigente.

ACC GROUP SA:

Establecida en el año 2004, es una de las compañías líderes en el sector de las telecomunicaciones. Su nombre es reconocido a nivel nacional en el campo de los Contact Centers. Su sede principal se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y actualmente cuenta con más de 300 puestos de trabajo activo en todo el país.

La cultura de ACC Group está fundada en los siguientes pilares:

- Alta Calidad de Servicio
- Alianzas estratégicas de largo plazo
- Personal altamente calificado
- Compromiso con lo asumido

Debido a que el mayor valor de ACC es su gente, la empresa tiene un compromiso constante para atraer, desarrollar y retener aquellos empleados con desempeño sobresaliente. Entendiendo la importancia de la motivación en el personal, ya que son los empleados quienes construyen el camino hacia el éxito de la empresa.

La compañía cuenta con un equipo de profesionales de vasta experiencia en la Industria de Contact Centers que ha demostrado repetidamente su capacidad y conocimiento para programar e implementar servicios que requieren complejidad y un alto valor agregado. El equipo posee experiencia técnica y gerencial, brindando liderazgo, flexibilidad y experiencia que han permitido la fidelización de renombrados clientes como: YPF GAS; Telecentro; La Caja Seguros; Edemsa, entre otros.

La mejora continua es parte de su filosofía de trabajo, y a ella se llega a partir de la implementación de un Plan de Aseguramiento de la Calidad, que permite un mejoramiento de la performance del staff y el servicio, y la posibilidad de tomar acciones correctivas durante monitoreos y detección temprana de necesidades de entrenamiento. Esta metodología de trabajo está basada en un circuito de mejora continua PDCA (Planear-Hacer-Chequear-Actuar o Plan-Do-Check-Act, en inglés) que permite focalizarse en mejorar todo tipo de contactos con los usuarios, tendientes a lograr los más altos estándares de calidad.

Como se puede apreciar, luego del relato de la razón de ser de cada compañía, el proceso de cambio se sustenta en el traspaso de una Cultura Organizacional a otra, a partir de la tercerización del servicio de atención telefónica 0800 de Edemsa, a la firma ACC Group SA., manteniendo el equipo de personas y sitio de trabajo en la empresa EDEMSA.

Vemos que el traspaso de la cultura organizacional está direccionado a que el equipo de trabajo adquiera una nueva identidad forjada en la industria del contact center al comenzar a formar parte de esta compañía líder en el sector de las telecomunicaciones y así romper con el sentido de pertenencia a Edemsa, es decir, resetear el saber SER como Edemsa (Compañía Eléctrica) para pasar al saber SER como ACC Group (Compañía de Telecomunicaciones).

Esta situación marca el despertar del desarrollo del presente trabajo de investigación, arrojando como punta pie inicial la necesidad de un nuevo aprendizaje organizacional que surge por el devenir de una fuerza interna impulsora de romper con el equilibrio actual y dar un salto de la situación antes descrita, a una situación deseada dada por un nuevo comportamiento organizacional.

2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

El departamento del Centro Integrado de Atención Telefónica -CIAT- está compuesto por:

- ✓ **Un líder de proyecto:** figura incorporada por la empresa ACC Group a partir de la adquisición de la cuenta Edemsa. Esta incorporación surge, en un inicio, como necesidad de ser la persona encargada de gestionar el proceso de cambio organizacional, desempeñando el rol de Coach durante el proceso de transformación, para luego afianzar su posición y desempeño como Líder de Proyecto Edemsa.

El resto del equipo de trabajo forma parte de la adquisición de la firma ACC Group y está integrado por:

- ✓ **Tres Supervisores:** encargados de potenciar el rendimiento de los agentes telefónicos, y de realizar gestiones back office.

- ✓ **Diez agentes telefónicos:** son los encargados de atender consultas comerciales y tomar reclamos técnicos de los llamados que ingresan a través del 0800 Edemsa.

Además, en el Departamento del Centro Integrado de Atención Telefónica, se encuentra:

✓ **Cliente interno:** representantes de la firma Edemsa y encargados de realizar la auditoria externa del servicio.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL: CONTEXTUALIZACIÓN DEL CAMBIO Y PUNTO DE PARTIDA

3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL CAMBIO

Es importante comenzar con un estado de situación inicial que describa el punto de partida del proceso de transformación que enfrentó el departamento del Centro Integrado de Atención Telefónica - CIAT- de la firma Edemsa, en el año 2017.

En base al marco teórico descripto, contextualizamos el cambio de la siguiente manera:

- **Cambio planeado desde las personas:** aquí identificamos a las personas que presentan más resistencia al cambio, provocando inercia cultural.
- **Cambio desde la estrategia:** en el que se utiliza la herramienta de coaching como estrategia clave de desarrollo personal que permita reducir la resistencia al cambio, facilitando el logro de los objetivos organizacionales a partir de un enfoque en los propósitos personales.

En virtud de lo mencionado, estamos en condiciones de describir la situación deseada, es decir a la meta que se pretende llegar:

- **Situación actual:** “grupo de trabajo” formado por un sistema de valores, creencias y principios basados en la cultura organizacional de Edemsa.
- **Obstáculo:** actores involucrados que resisten al cambio provocando inercia cultural.
- **Situación deseada o meta:** modificación en los valores, principios y creencias de cada colaborador, de forma tal que constituyan un “equipo de trabajo” que conduzca a un nuevo comportamiento organizacional representado por la cultura de ACC Group.

Como se puede apreciar estamos frente a un cambio profundo y en cuanto a la velocidad que este tipo de cambio requiere para ser gestionado, se considera acertado llevarlo a cabo de manera gradual. Ya que para el logro de un nuevo comportamiento organizacional, se necesita entender este cambio desde la perspectiva del aprendizaje con la intención de generar pequeñas y continuas modificaciones en las percepciones, creencias y conductas en el equipo de trabajo. Esto requiere de un marco temporal a mediano/largo plazo, planificado en dos etapas semestrales que conforman un periodo total de un año, llevado a cabo en forma continua y gradual.

3.2 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Para arribar a una idea más precisa del estado de situación inicial, hacemos referencia al *cambio planeado desde las personas* de forma tal que permita identificar a aquellos actores que presentan más resistencia al cambio, provocando inercia cultural.

Para llegar a este resultado se llevan a cabo las siguientes **acciones**:

- ✓ Se realiza un cuestionario diagnóstico de la predisposición frente al cambio de cada actor involucrado en el proceso, cuyo objetivo consiste en determinar los niveles de ansiedad, las principales causas y motivos que dan origen a la resistencia del mismo.
- ✓ Se cuenta con una planilla de evaluación de desempeño sobre cada colaborador. En esta situación inicial la evaluación de desempeño es provista por los Supervisores, quienes tienen el mayor conocimiento del rendimiento en el desempeño actual de cada integrante del grupo de trabajo.

Es importante aclarar que cuando se hace referencia a los colaboradores involucrados en el proceso de transformación nos referimos al grupo de personas que pertenecía a Edemsa y pasó a formar parte de la adquisición del servicio por ACC Group, es decir, hablamos de un grupo compuesto por trece personas en total, dentro de las cuales se encuentran tres supervisores y diez agentes telefónicos.

3.3 PUNTO DE PARTIDA COMO ACC GROUP

Presentación de la identidad de ACC Group, su cultura y su sello en la forma de trabajo:

Se realizó una sesión inicial grupal en donde se reunió a todo el equipo de trabajo incluyendo a los responsables de auditoría externa de Edemsa. Para esta acción viajaron desde Buenos Aires cargos gerenciales del departamento de RRHH y Operaciones de la firma ACC Group para su presentación formal al equipo de trabajo.

En esta misma ocasión se presentó e introdujo la figura del Líder de Proyecto/Coach quien fue el encargado de comunicar la propuesta de trabajo para enfrentar el inminente proceso de cambio.

Una vez presentado y comunicado el proceso de transformación y la forma de abordarlo se realiza un cuestionario diagnóstico que, como ya mencionamos, permite detectar niveles de ansiedad y resistencia al cambio que genera el nuevo escenario. Los resultados arrojados marcan el comienzo de la gestión del proceso de cambio a través de la herramienta del Coaching Empresarial.

A continuación se presenta el escenario diagnóstico sobre la percepción y predisposición que tiene el grupo de trabajo en la etapa inicial del proceso de cambio denominada “Descongelamiento” según el marco teórico desarrollado. El cuestionario refleja el siguiente estado de situación inicial:

Gráfico: Pregunta nº1



Como se puede apreciar en la pregunta inicial del cuestionario, se detecta que casi la totalidad de las personas involucradas 85% (46%+39%) presentan un sentimiento de entusiasmo frente a la posibilidad de pensar en nuevas posibilidades laborales; mientras que sólo el 15% manifiesta que rara vez, léase como poco, le entusiasma nuevas posibilidades de trabajo.

Gráfico: Pregunta nº2



Las respuestas frente a esta pregunta reflejan una división de sentimientos respecto a la adaptación al cambio, ya que un 39% de los encuestados manifiestan que rara vez la adaptación al cambio traerá consigo un avance en el puesto laboral; mientras que el 38% manifiesta que la adaptación al cambio será positiva ya que casi siempre les permitirá avanzar en sus puestos laborales. Por último, un 23% no considera que la adaptación implique un avance en su puesto laboral.

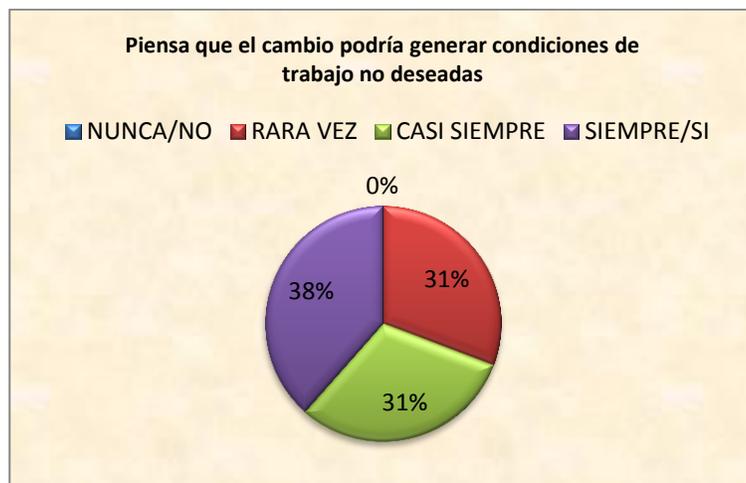
Gráfico: Pregunta nº3



En este punto se observa que casi la mitad del grupo de trabajo (46%) manifiesta que el sentimiento de comodidad rara vez puede suscitarse en un nuevo escenario de trabajo; mientras que el 31% de las personas manifiesta que casi siempre, léase en la mayoría de los casos, podrían sentirse

cómodos frente a un escenario diferente. Por último, un 23% supone que no se sentirían cómodos frente a un cambio en el escenario de trabajo.

Gráfico: Pregunta nº4



Esta pregunta nos revela un estado general de angustia que atraviesa el grupo al responder el 69% (38%+31%) que el cambio podría generar condiciones de trabajo no deseadas. Mientras que el 31% se muestra con sentimiento de seguridad pensando que rara vez el cambio traería aparejado condiciones de trabajo no deseadas.

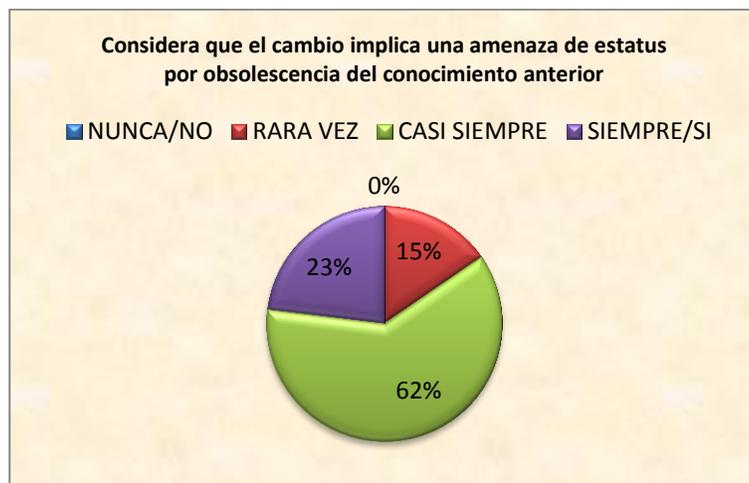
Gráfico: Pregunta nº5



Se puede apreciar que más de la mitad del grupo 62% (31%+31%) manifiesta un sentimiento de pérdida respecto a lo adquirido o “ganado” hasta el momento; mientras que el 23% expresa que rara

vez se pondría de manifiesto este sentimiento frente a una situación de cambio. Por último, el 15% restante responde no manifestar sentimientos de pérdida frente a lo adquirido.

Gráfico: Pregunta nº6



Esta pregunta revela que casi la totalidad del grupo de trabajo, 85% (62%+23%), identifica al cambio como una amenaza por obsolescencia del conocimiento anterior. Sólo un 15% manifiesta un sentimiento de seguridad expresando que rara vez el cambio implica una amenaza por obsolescencia de conocimiento.

Gráfico: Pregunta nº7



En esta pregunta el 46% de los colaboradores, respondieron que rara vez se opondrían a realizar un esfuerzo extra en pos del cambio buscado, sumado al 15% que no presenta inconvenientes en realizar un esfuerzo extra para contribuir al cambio organizacional, significa que más de la mitad del grupo de trabajo está dispuesto a realizar aportes adicionales en pos del cambio; pero también se observa un alto porcentaje de colaboradores, el 39% (31%+8%), que están de acuerdo con no aportar ningún esfuerzo adicional para contribuir con este proceso.

Se realiza una breve reflexión hasta aquí, sobre las respuestas que nos presenta el cuestionario. Como es de esperar los niveles de ansiedad al comienzo del proceso de cambio están dados por miedos y estrés frente a un escenario desconocido, lo que se traduce en una resistencia frente al mismo. Aunque también se puede encontrar un nivel de ansiedad positivo dado por el entusiasmo que le genera al grupo en general la apertura de nuevas posibilidades.

Una vez detectados estos sentimientos de ansiedad, es necesario encontrar su causa raíz y los motivos que lo generan y, de esta manera ayudar a delinear el Plan de Acción para cada colaborador en particular, realizando pequeñas intervenciones en cada sesión de coaching de acuerdo al plan acordado.

Se continúa con el cuestionario diagnóstico:

Causa	Motivo	Acción a través del Coaching
Miedo al proceso en general	No querer	Motivación, gratificaciones, generar sentido de pertenencia
Estrés a lo desconocido	No querer	Incorporar gradualmente el personal al proceso de cambio, de forma tal que facilite su aceptación y tranquilidad reduciendo el grado de ansiedad
Miedo a lo desconocido generado por el cambio	No querer	Socializar el proceso de cambio

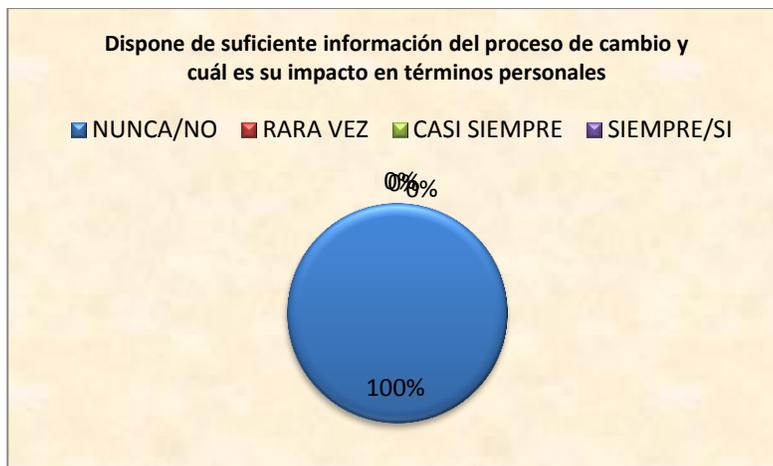
Miedo a perder el trabajo	No querer	Comunicar estabilidad Laboral
Miedo al fracaso	No querer	Proporcionar tiempo de prueba y de reacción, motivación al cambio y aumentar la autoestima y confianza en el proceso.
Amenaza de estatus por el conocimiento anterior	No poder	Capacitar a todos los empleados según sus roles y funciones
Miedo a aprender nuevas competencias	No poder	Generar confianza de aprendizaje, instruir, capacitar, determinar las necesidades de requerimientos actuales y futuros de conocimientos
Amenaza al estatus quo	No poder	Cambio de modelos mentales de amenaza a oportunidad, mejora y crecimiento
Incremento de responsabilidades laborales	No querer	Equidad de roles y funciones, estudio de carga de trabajo

Gráfico: Pregunta nº8



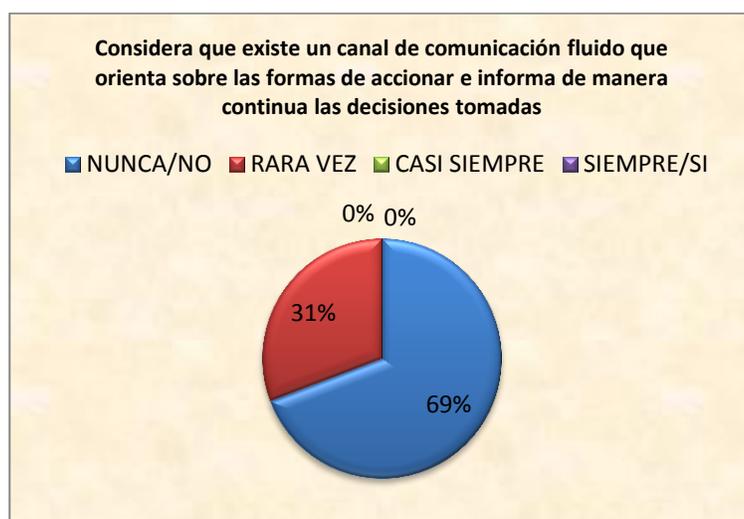
Se observa una opinión bastante homogénea en el grupo de trabajo al opinar el 77% (39%+38%) que no siente o siente muy poca confianza organizativa al inicio del proceso, por lo tanto aún no se percibe la transparencia del mismo. Por otro lado, el 23% restante admite sentir cierta confianza organizativa.

Gráfico: Pregunta nº9



A partir de esta pregunta se revela de manera elocuente que el 100%, es decir, las trece personas que integran el grupo de trabajo, opinan que no disponen de suficiente información y cuál será su impacto en términos personales.

Gráfico: Pregunta nº10



Bajo el mismo análisis de la pregunta anterior, se observa que el total de las personas involucradas en el proceso, consideran que aún no existe, o es deficiente (entiéndase como rara vez) un canal de comunicación fluido que pretenda orientar sobre la forma de accionar e informe continuamente las decisiones que se van tomando.

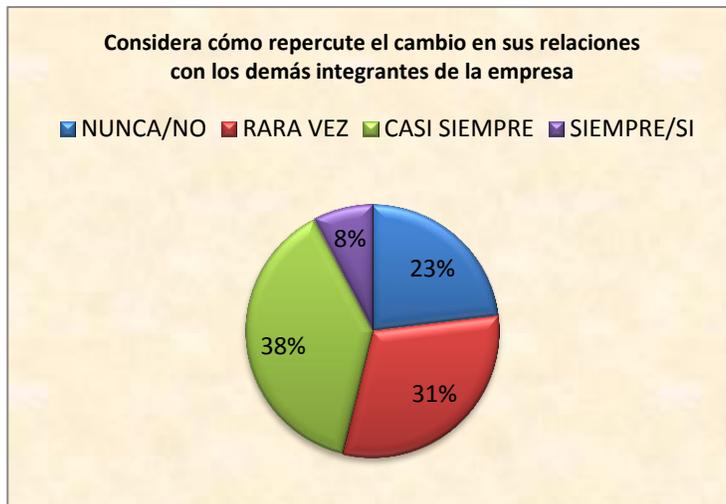
Se realiza un corte hasta aquí para hacer un análisis de las preguntas 8, 9 y 10. Como se puede observar están relacionadas con la falta de confianza, información y comunicación sobre el devenir del cambio en la etapa inicio del proceso. Analizamos sus posibles causas, motivos y acciones a través del Coaching.

Continuando con el análisis del cuestionario:

Causa	Motivo	Acción a través del Coaching
Desconfianza organizativa	No conocer	Sinceridad y responsabilidad del gestor del cambio. Transparencia en el proceso
Desinformación del proceso y decisiones tomadas	No conocer	Comunicar el proceso de cambio y decisiones con transparencia

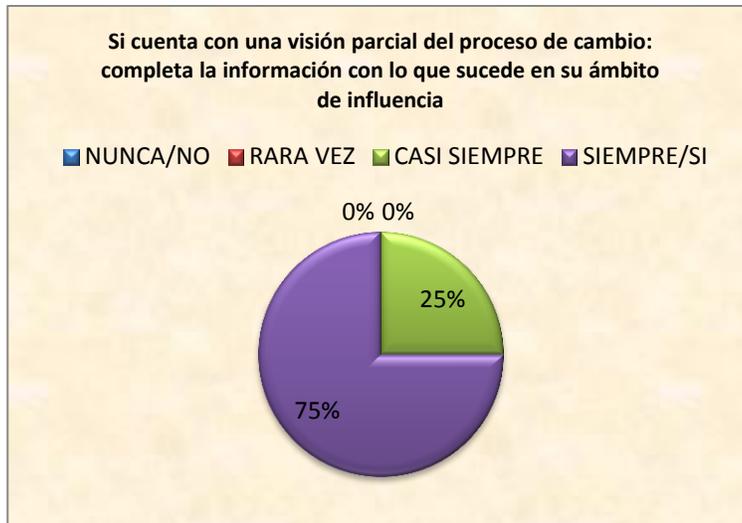
Desorientación de acción y gestión	No conocer	Compromiso y apoyo incondicional de la dirección y coach, acompañamiento continuo
------------------------------------	------------	---

Gráfico: Pregunta nº11



Como se puede apreciar en esta pregunta no existe una clara tendencia del grupo a considerar cómo repercute el cambio en sus relaciones con el resto de los integrantes; mientras que un 38% manifiesta que casi siempre, o en mayoría de los casos, lo tendría en cuenta, el 31% expresa que rara vez consideraría el impacto del cambio en sus relaciones laborales. Por último un 23% directamente no lo tiene en cuenta y un 8%, por el contrario, manifiesta que sí.

Gráfico: Pregunta nº12



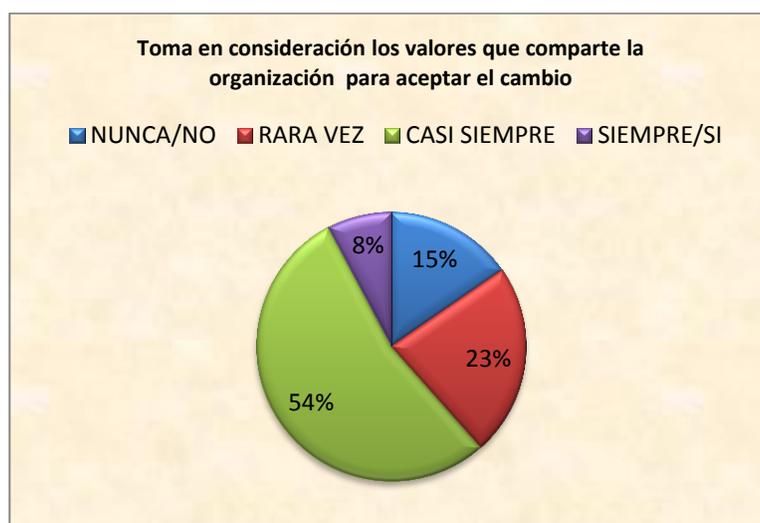
Se puede observar una marcada tendencia de los colaboradores a completar información con el “comentario de pasillo” es decir con lo que sucede en su propio ámbito de influencia, ya que el 100% manifiesta que así lo hace: un 75% afirma que siempre y un 25% que en la mayoría de los casos.

Gráfico: Pregunta nº13



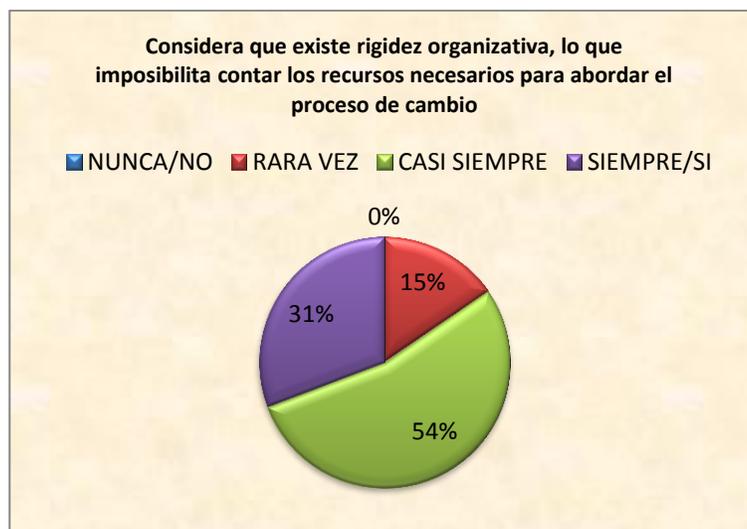
En este punto se observa que más de la mitad de los colaboradores, más precisamente el 54%, rara vez, entiéndase en algunas ocasiones, consideran las opiniones de sus compañeros para tomar una posición frente al cambio; mientras que el 23% manifiesta directamente no considerarlas. Por otra lado el 23% (15%+8%) restante de las personas expresan que sí escuchan o, en la mayoría de los casos, las opiniones de sus compañeros.

Gráfico: Pregunta nº14



Se puede apreciar en esta pregunta que más de la mitad del grupo de trabajo, el 62% (54%+8%), tiene en cuenta los valores que representan a la organización a la hora de aceptar el cambio; mientras que el 23% manifiesta que en ciertas ocasiones (rara vez) los tiene en cuenta y por último un mínimo porcentaje, el 15%, expresa que para aceptar el cambio no consideran los valores de la Organización.

Gráfico: Pregunta nº15



Por último, existe una marcada tendencia a considerar que existe rigidez organizativa lo que imposibilita contar con los recursos necesarios para abordar el proceso cambio ya que el 85%

(54%+31%) lo percibe de esta forma; mientras que solo un 15% manifiesta percibir “poco”, entiéndase como rara vez, rigidez organizativa.

A partir de las preguntas 11, 12 y 13 podemos obtener información sobre el estado general del grupo en base a sus relaciones personales y el comportamiento de grupo. Por otro lado encontramos a partir de las preguntas 14 y 15 información relevante sobre los factores históricos, como los valores, de cada persona al momento de considerar los cambios y los factores históricos de la empresa, con su estructura, estrategia y cultura.

Analizando las preguntas 11, 12, 13, 14 y 15, se detectan los siguientes puntos a tratar en las sesiones de coaching:

Causa	Motivo	Acción a través del Coaching
Temor por una disminución en la interacción social y a disolver relaciones informales de influencia.	No conocer	<p>Crear espacios de comunicación e información rápida de los integrantes de la organización, evitar comentarios de pasillo que complican y comunican de forma errada.</p> <p>Fomentar el liderazgo positivo por encima del negativo</p>
Factores históricos de cada persona y de la empresa con su estructura, estrategia y cultura	No conocer	<p>Considerar como valiosa la historia y lo accionado hasta hoy, pero no valido para los nuevos retos del mercado y del momento en general.</p> <p>Mostrar el cambio como un valor agregado cuidando la identidad y esencia del ser y la organización</p>

Rigidez organizativa, procesos a seguir sin análisis y flexibilidad	No poder	Flexibilidad organizativa en todos los niveles, responsabilidad de cada persona involucrada en el cambio
---	----------	--

4. GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL COACHING EMPRESARIAL

A modo de un entendimiento práctico y simple se describen las acciones que resultan del desarrollo del proceso de cambio y la forma de llevarlas a cabo a través de la utilización de la herramienta de Coaching Empresarial, aportando como resultado las conclusiones del presente estudio.

Una vez identificada la predisposición al cambio de cada uno de los actores involucrados en el proceso, es momento de abordar el nuevo escenario desde **la estrategia**, como dijimos anteriormente, la aplicación del coaching como herramienta de desarrollo personal que permita reducir la resistencia al cambio, facilitando el logro de los objetivos organizacionales a partir de un enfoque en los propósitos personales.

Como hemos visto en nuestro marco teórico no existe un modelo único para la aplicación de esta herramienta, de manera tal que con el marco teórico expuesto adaptado a este caso de aplicación, se intenta reflejar de manera sencilla el orden y la estructura de cómo se aborda el proceso de coaching empresarial a nivel individual.

Es muy importante considerar que una de las premisas fundamentales de la herramienta es la *confidencialidad* y la *relación de confianza* entre los actores involucrados y el coach, es por esto que no se podrán revelar nombres personales ni información que se encuadra dentro del acuerdo de confidencialidad.

Antes de comenzar con la estructura del proceso, se recuerda al lector que se utiliza el Coaching de tipo Empresarial dirigido así a todos y cada uno de los colaboradores que integran el equipo de trabajo.

Sesión inicial de expectativas, compromiso y acuerdo entre Coach y Coachee:

Las sesiones se realizan en forma individual con la metodología de preguntas poderosas, escucha activa y observación directa.

En esta etapa se realizan las siguientes **acciones** con cada integrante del equipo:

El coach despeja todas las dudas que genera la propuesta de la aplicación de sesiones de coaching empresarial; explica el alcance y abordaje del mismo. En esta ocasión se aclara que los resultados esperados están ligados estrictamente al plano laboral, más allá de los resultados que la persona logre a nivel personal. Es decir, se definen los objetivos organizacionales que se espera de cada coachee:

- » **Objetivo general:** modificación en los valores, principios y creencias de cada colaborador, de forma tal que conduzcan a un nuevo comportamiento organizacional representado por la cultura de ACC Group.
- » **Objetivos intermedios:**
 - Para supervisores y agentes telefónicos: Lograr una transformación en la forma de trabajo individual y de comportamiento de grupo hacia un aprendizaje de trabajo en equipo, impulsado por los conceptos de trabajo colaborativo, responsabilidades compartidas y sinergia.
 - Para supervisores: Fomentar la transformación de rol de supervisión hacia el desempeño como “*team leader*”, es decir, verdaderos líderes de equipo.

En esta etapa el coach especifica que las sesiones tendrán una duración de 40 minutos con una frecuencia de dos veces al mes, durante un plazo de 6 meses. Una vez finalizado ese plazo se continúa con el proceso de anclaje del cambio para lo que se estima una sesión de coaching individual por mes y sesiones grupales cada dos meses hasta completar los 6 meses restantes que conforman un plazo total de un año.

En este primer encuentro se establece la “Carta de compromiso o Plan de Acción” de cada colaborador, la misma expresa una conjunción de motivaciones, necesidades y anhelos del coachee y, lo que la organización espera de él a lo largo de todo el proceso, basado en los puntos encontrados en su cuestionario diagnóstico. Es decir, se busca un lineamiento de los propósitos personales con los objetivos organizacionales, antes mencionados.

Para llegar a un conocimiento superior de las motivaciones de cada coachee, el coach se vale de la herramienta de preguntas poderosas, escucha activa sin interrupciones ni opiniones y observación del lenguaje corporal.

A continuación se mencionan algunas preguntas que se utilizan:

➤ *Para conocer el perfil del coachee y tenerlo en cuenta al diseñar el plan de acción personalizado:*

- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre? ¿Qué es lo que más te gusta de hacer eso?
- ¿Qué te sale bien y fácil?
- ¿Qué te cuesta trabajo?
- ¿Cuáles son tus fortalezas / dones / talentos?
- ¿Qué cosas te cargan / descargan las pilas?
- ¿Cuáles son los defectos que te molestan de los demás?
- ¿Cuáles son tus formas de auto-sabotaje?

➤ *Para ayudar a cambiar de perspectiva y acercar al coachee a la definición de su meta laboral:*

- ¿Qué se puede aprender de todo esto?
- ¿Hay formas de hacerlo diferente?
- ¿Qué es lo que tiene más valor de tu óptica actual?
- ¿Qué destrezas te ha generado esta situación?
- ¿Después de esto, te sientes más / menos (tolerante, impaciente, enjuiciador, etc) que antes?
- ¿Qué podrías hacer que no estés haciendo?
- ¿Qué tienes que dejar de hacer?
- ¿Qué se te ocurre que habría que hacer para prepararte?
- Seamos fatalistas, ¿qué es lo peor que podría pasar?
- ¿Qué te acercaría a la meta?
- ¿Qué sería lo mejor de lograrlo?
- ¿Qué sería lo peor de no lograrlo?

➤ *Para establecer la meta:*

- ¿Podríamos comenzar a trabajar en tu meta ahora mismo?
- ¿Cómo podríamos voltear eso que me estás diciendo y expresar lo que quieres alcanzar en lugar de lo que quieres dejar atrás?
- ¿Cuál es tu motivación principal para alcanzarlo?
- ¿Cuánto esfuerzo estás dispuesto a poner en conseguirlo?
- ¿Cómo puedes superar los obstáculos que se interponen en tu camino?

- ¿Estás dispuesto a recibir apoyo para conseguirlo?
- ¿Has pensado en las actividades / funciones que te estimulan laboralmente?

➤ *Para diseñar el plan de acción o carta de compromiso:*

- ¿Con qué cosas cuentas para alcanzar tu meta en este momento?
- ¿Cuáles te están haciendo falta?
- ¿Cuál podría ser un primer paso?
- ¿Cómo podríamos poner tus talentos a trabajar por tu meta?

Se abre un espacio de silencio para dejar al coachee “escuchar sus pensamientos”. No se debe apresurar a que responda inmediatamente.

➤ *Para consolidar el trabajo y encontrar el valor en la nueva etapa:*

- ¿Qué cualidades te hacen indispensable en tu trabajo y cómo les puedes sacar más partido?
- ¿Qué otras alternativas se te ocurren para afianzar tu posición?
- ¿Cuáles otros roles te gustaría desempeñar?
- ¿Cuál sería tu escenario ideal para que esto ocurriese?
- ¿Cómo podrías llegar a conseguirlo?

➤ *Para mejorar las relaciones laborales:*

- ¿Qué imagen crees que los demás tienen de ti en la empresa?
- ¿Qué acciones has de emprender para poder revertirla o mejorarla?
- ¿Qué es lo que puedes y no puedes cambiar de dichas relaciones?
- ¿Qué crees que los demás esperan de ti laboralmente y qué crees que estás dando?
- ¿Qué esperas laboralmente de los demás?

Desarrollo y seguimiento de resultados del Plan de Acción:

Se realiza una revisión sobre la evolución parcial de cada colaborador, a partir de su carta de compromiso, en este caso, se lleva a cabo de manera continua mediante la observación directa haciendo pequeñas intervenciones en el momento de detectar un comportamiento que genere puntos tanto favorables para remarcar y felicitar, como desfavorables para revisar y corregir. Es decir, la instancia del feedback se realiza en forma continua ya que el coach se encuentra presente en el sitio de trabajo junto al grupo de colaboradores observando permanentemente la evolución en los comportamientos tanto individuales como de grupo en pos del logro de los objetivos propuestos.

En este caso en particular, las sesiones de coaching durante esta etapa, se aprovechan los 40 minutos a solas con el coachee para que él mismo se “autoevalúe” de acuerdo a los objetivos pactados inicialmente y cómo ha sido su progreso desde el último encuentro. Es una instancia donde las preguntas que utiliza el coach juegan un papel muy importante así como escuchar y observar atentamente lo que el coachee tiene para decir.

Como se mencionó anteriormente el feedback se realiza de manera inmediata y cercana al comportamiento observado, pero en estas sesiones además, se motiva a que sea el propio coachee que realice un feedback a su coach de lo percibido hasta el momento tanto de sus propios comportamientos, como los del grupo de trabajo y sobre el propio desempeño de su coach.

El coach escucha activamente sus devoluciones y re direcciona aquellos comportamientos que lo pueden estar alejando del logro de la meta propuesta.

Como cierre de esta etapa se pretende asentar bases sólidas entre la relación de cada colaborador con el coach y así reforzar la confianza, las habilidades y el interés de cada uno de ellos en alcanzar con éxito los resultados propuestos.

Resultados del Plan de Acción de Coaching:

Se llega al primer cierre del proceso, una vez atravesados los seis primeros meses conformados por doce sesiones individuales con cada integrante del grupo de trabajo.

Para la evaluación de los resultados alcanzados, se realiza nuevamente el cuestionario diagnóstico de predisposición al cambio que se realizó al comienzo para comprobar si ciertas barreras como los niveles de temor e inseguridad, la falta de información y comunicación, la desconfianza organizativa y las relaciones laborales, fueron superadas luego de aplicar la herramienta del coaching.

Los resultados reflejan lo siguiente:

Gráfico: Pregunta nº1



Como se puede apreciar se registra un cambio de expectativa en términos positivos, al registrarse luego de los 6 primeros meses de sesiones individuales de coaching, un claro y significativo aumento en el entusiasmo ante nuevas posibilidades, ya que el 100% (69%+31%) de los colaboradores lo manifiestan de esta manera.

Gráfico: Pregunta nº2



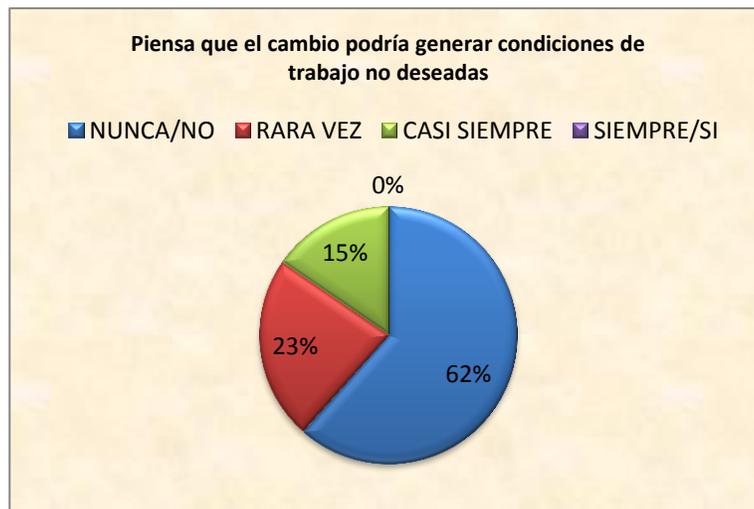
Se puede observar un cambio en aquellas personas que manifestaban que nunca o rara vez la adaptación al cambio conllevaría a un avance en sus puestos laborales. Luego de la aplicación de coaching, casi la totalidad del equipo, el 85% (46%+39%) asocia la adaptación al cambio positivamente con avances en el plano laboral; mientras que un 15%, denominado el núcleo duro que ofrece resistencia a cambiar, asocia al cambio en pocas oportunidades (rara vez) con avances en sus puestos laborales.

Gráfico: Pregunta nº3



Los sentimientos de incomodidad frente al cambio también fueron superados luego de la aplicación del Coaching. Ya que el 85% (46%+39%) así lo expresa. Manteniéndose un núcleo duro de personas que resisten al cambio del 15%.

Gráfico: Pregunta nº4



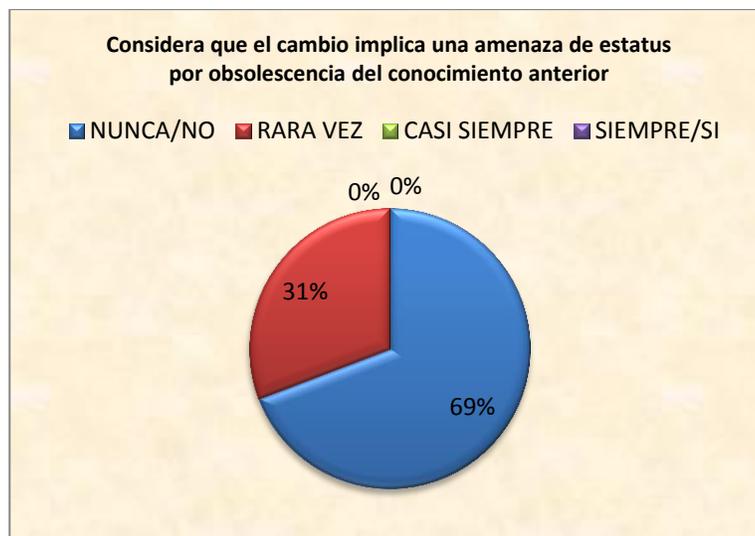
En este caso vemos una nueva corriente de pensamiento que refleja más seguridad sobre las condiciones laborales luego de haber recibido las sesiones de coaching, ya que el 62% no asocia al cambio con condiciones de trabajo indeseadas, sumado a un 23% que se expresa en la misma línea argumentativa; mientras que el 15% se sigue expresando con sentimientos de inseguridad frente al cambio.

Gráfico: Pregunta nº5



El análisis sobre la transición en este punto es contundente ya que al inicio del proceso de cambio más de la mitad del equipo de trabajo manifestaba este sentimiento de pérdida, como se puede observar, luego de la aplicación de Coaching, esta emoción negativa ha desaparecido casi por completo.

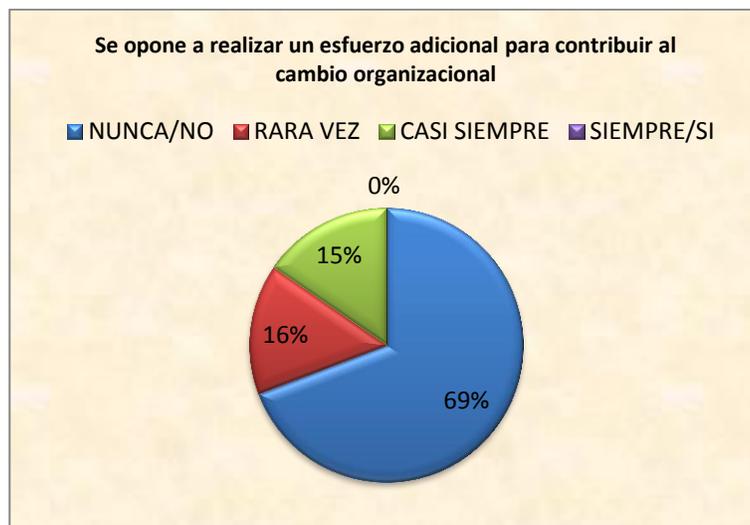
Gráfico: Pregunta nº6



En este caso también se puede observar un cambio de perspectiva ya que el equipo de trabajo ha dejado de percibir al cambio como una amenaza, en este caso por obsolescencia de conocimientos, ya que los colaboradores luego de haber recibido el coaching durante el proceso de cambio lograron

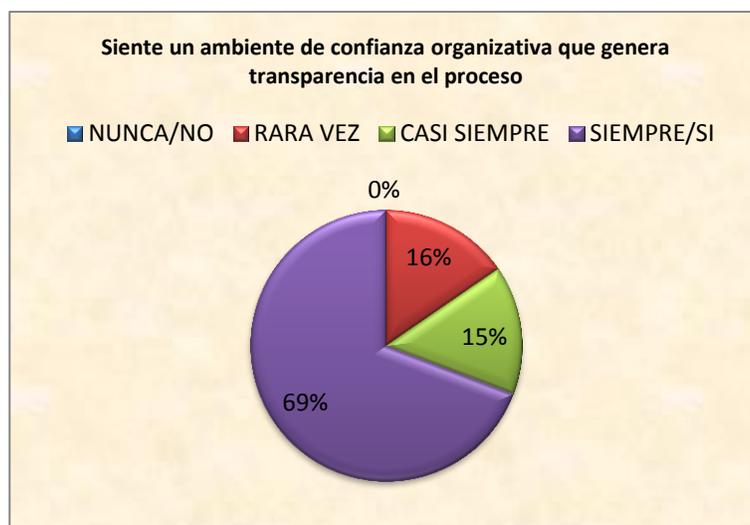
revertir sus sentimientos, al considerar que nunca (69%) o rara vez (31%) el cambio implica una amenaza por obsolescencia de conocimientos.

Gráfico: Pregunta nº7



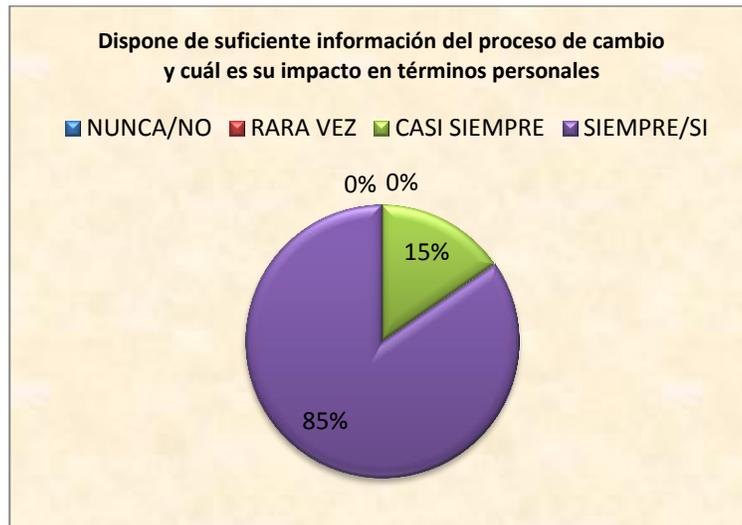
Se puede observar que el equipo de trabajo se encuentra más motivado ya que hubo un aumento considerable del 85% (69%+16%) en los colaboradores que están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales en pos del cambio organizacional; por otro lado se mantiene el núcleo duro de resistencia frente al cambio del 15%.

Gráfico: Pregunta nº8



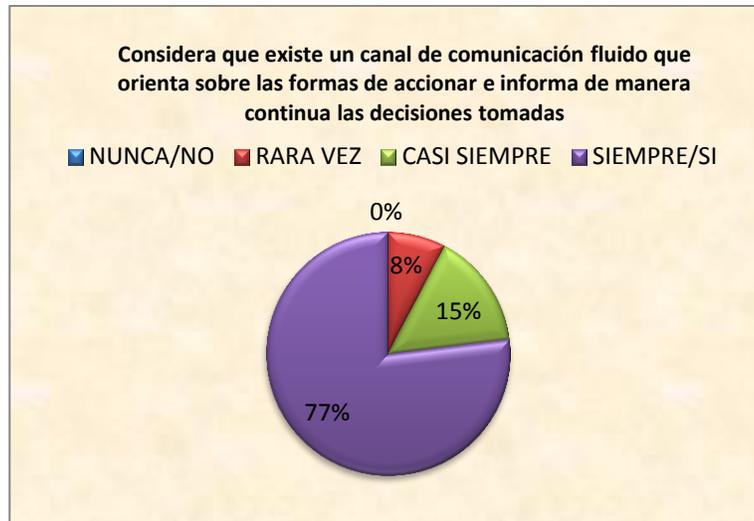
Se puede apreciar de forma notoria el aumento de confianza en el equipo de trabajo 84% (69%+15%) luego de haber recibido las sesiones de Coaching, quedando un 16% con ideas aún confusas sobre el cambio organizacional, lo que no les permite sentir una total confianza organizativa.

Gráfico: Pregunta nº9



El análisis sobre la transición en este punto es contundente, ya que al inicio del proceso el 100% de los colaboradores manifestaba no contar con información sobre el cambio y su posible impacto en términos personales. Es claro evidenciar la efectividad del coaching como herramienta facilitadora de la comunicación y por ende que permite continuamente el flujo de información, ya que así lo manifiesta todo el equipo de trabajo al revertir por completo la sensación de falta de información e incertidumbre en el impacto del cambio a nivel individual.

Gráfico: Pregunta nº10



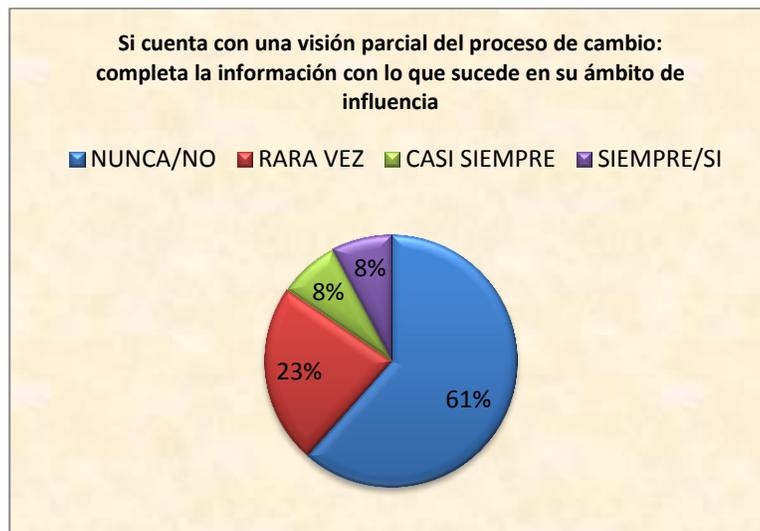
Como se puede observar el análisis sobre este punto se encuentra en consonancia con la pregunta anterior, es decir, luego de la aplicación de la herramienta del Coaching se obtienen resultados satisfactorios en términos de mejoras en la comunicación en todos los niveles. Así lo expresa el 92% (77%+15%) del equipo de trabajo.

Gráfico: Pregunta nº11



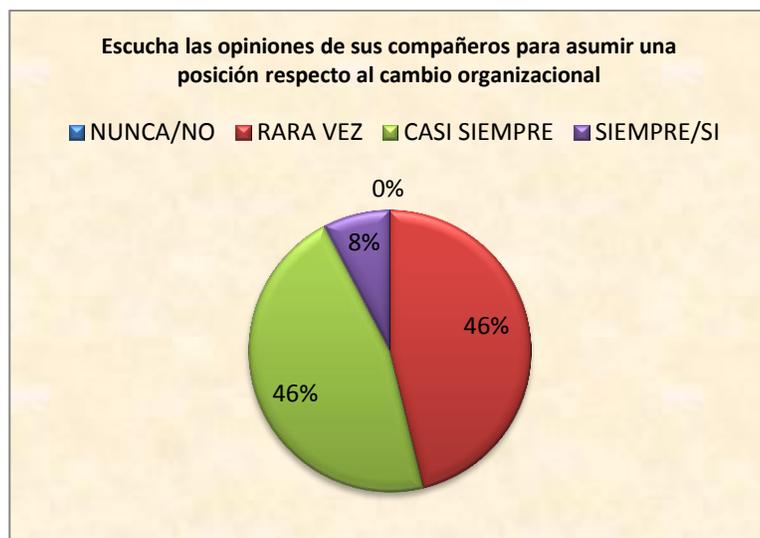
En este punto se puede observar una nueva corriente de pensamiento dada por un mayor interés en las relaciones laborales, ya que luego de la aplicación del Coaching el 92% del equipo tiene en cuenta el impacto del cambio en las relaciones con sus pares, quedando una minoría representada por el 8% que expresa rara vez considerar el impacto del cambio en sus relaciones laborales.

Gráfico: Pregunta nº12



Podemos observar en este punto cómo la herramienta del coaching ha contribuido a eliminar los “comentarios de pasillo” o el uso de información distorsionada, al manifestar el 61% y 23% que no se valen de este tipo de fuente de la información. Por otro lado, el núcleo que resiste al cambio 16% manifiesta que sí lo hace.

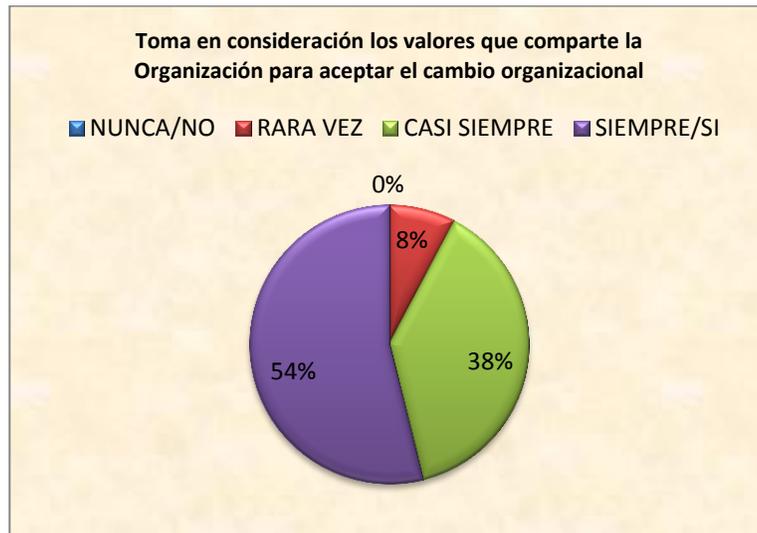
Gráfico: Pregunta nº13



En esta pregunta se puede observar una tendencia del equipo de trabajo a escuchar las opiniones de sus compañeros del 54% (46%+8%) respecto a la actitud de ellos frente al cambio; mientras que el 46% se mantiene en la línea de que en determinadas situaciones (rara vez) consideran

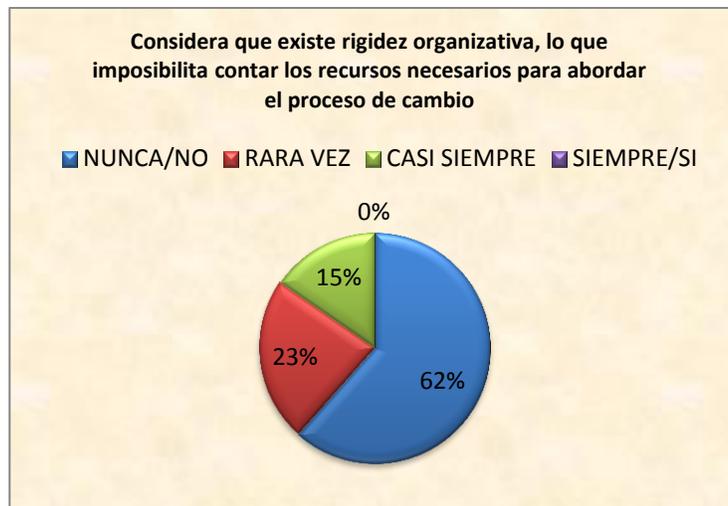
opiniones de sus pares para considerar la posición personal frente al cambio. Lo que se puede interpretar es que luego de recibir Coaching, el equipo en general, tiene una apertura a la escucha de opiniones, lo que no implica que tengan que cambiar de parecer.

Gráfico: Pregunta nº14



A partir del análisis de esta pregunta se puede afirmar que luego de la aplicación de la herramienta del coaching se logró uno de los principales propósitos del presente trabajo de investigación, ya que el 92% de las personas involucradas en el proceso de cambio toman en consideración los valores que conforman la nueva cultura organizacional.

Gráfico: Pregunta nº15



Luego de la aplicación del coaching, la mayoría del equipo, 75% (62%+23%), manifiesta un cambio de perspectiva respecto de la rigidez organizativa al no percibir la misma como lo hacían al comienzo del proceso, expresando seguridad de contar con los recursos necesarios para abordar el proceso de cambio; mientras que una minoría del 15%, sobre la cual nos referimos como el núcleo duro de resistencia al cambio, manifiesta aún percibir rigidez organizativa.

Como último paso en esta instancia, se utiliza una planilla de evaluación de desempeño (Anexo II), en donde cada colaborador recibe una evaluación por parte del coach (Líder de proyecto) y por él mismo. La evaluación de los resultados obtenidos por las mismas no se brindan en detalle para no desviarnos del motivo principal de identificar como foco del problema la resistencia al cambio, ya que las evaluaciones arrojan resultados que muestran otras vertientes además de la mencionada como principal para este trabajo, por lo tanto se tomarán para las conclusiones solo las relevantes que aportan valor al fundamento de este estudio.

CONCLUSIONES FINALES

Las conclusiones finales se obtienen a partir de la evaluación de los resultados de cada Plan de Acción o Carta de Compromiso y la correspondiente evaluación de desempeño de cada colaborador, luego de haber transcurrido la *primera etapa* de seis meses de sesiones de Coaching Empresarial a nivel individual como herramienta de gestión de cambio organizacional. La *segunda etapa*, de seis meses destinados a la fase de anclaje del cambio a través del Coaching Individual y Grupal, será motivo pendiente para una continuación del presente trabajo.

Llegada esta instancia y luego de contrastar los resultados de desempeño individual antes y después de la aplicación de la herramienta de Coaching estamos en condiciones de afirmar y validar la hipótesis formulada al inicio del presente trabajo.

Como refiere el estudio de investigación a cargo de la Fundación de la Universidad de Palermo en el año 2017, podemos concluir que:

El coaching entendido como un proceso de transformación y desarrollo contribuye a:

- 1) El cumplimiento de los objetivos organizacionales, a partir de un enfoque en los propósitos personales.**
- 2) La motivación y satisfacción de los actores involucrados en el proceso de cambio.**
- 3) Los niveles de eficacia y calidad frente a los cambios organizacionales, a partir de mitigar la resistencia frente a los mismos.**

En cuanto a la primera afirmación se logró:

- *Una modificación en los valores, principios y creencias de cada colaborador, representado por el Saber Ser y Hacer de ACC Group.*

Los resultados demostraron:

- Un aumento de la confianza en la organización traducido como transparencia en el proceso.

- La percepción de una estructura organizativa más flexible, expresada por un sentimiento de seguridad a la hora de contar con los recursos necesarios para abordar el proceso de cambio.
- *Una transformación en la forma de trabajo individual y de comportamiento de grupo hacia un aprendizaje de trabajo en equipo:*
 - Los resultados demostraron:
 - Debilitación de liderazgos informales negativos, a partir de la eliminación del uso de información distorsionada o “comentarios de pasillo”.
 - Mayor interés en las relaciones laborales, partiendo de una apertura del equipo a escuchar opiniones de sus pares y a una forma de trabajo más colaborativa y solidaria.
- *Una transformación del rol de supervisión hacia el desempeño como “team leader”, es decir, verdaderos líderes de equipo.*
 - Los resultados para los tres supervisores demostraron:
 - Transformación de viejos hábitos que representan el rol de “Supervisor” por nuevas habilidades funcionales a un líder de equipo.

En cuanto a la segunda y tercera afirmación, se logró:

- *Un significativo aumento en el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y aumento en las expectativas de crecimiento o consolidación personal.*
 - Los resultados revelaron:
 - La mayoría del equipo asocia la adaptación al cambio positivamente con avances en el plano laboral.
 - El equipo demostró haber superado ampliamente los sentimientos de incomodidad frente al cambio.
 - Una nueva corriente de pensamiento del equipo de trabajo representada por más seguridad en las condiciones laborales.
 - Se debilitaron los sentimientos de pérdida frente a lo adquirido antes del cambio y los colaboradores dejaron de percibir al mismo como una amenaza, desapareciendo por completo estas emociones negativas de bloqueo frente al cambio.
 - Un aumento considerable de los colaboradores que están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al cambio organizacional.

- Revertir por completo la sensación de falta de información e incertidumbre en el impacto del cambio a nivel personal.
- Resultados satisfactorios en términos de mejoras en la comunicación.

El presente estudio concluye afirmando la validez de la hipótesis formulada a partir del caso de aplicación propuesto: ***la efectividad del Coaching como herramienta clave de desarrollo personal para reducir la resistencia al cambio organizacional***. Sin embargo, se debe considerar que si bien esta transformación de los sujetos es razón necesaria, por sí sola no suficiente, dado que no toda transformación personal implica por sí solo un cambio en la organización. Por lo tanto, se considera la herramienta propuesta válida como complemento para afrontar un proceso de cambio organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVARO N. (2016). TI: Herramientas de Evaluación y Medición de resultados para el proceso de Coaching Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.

BECERRA I. (2016). TI: El Coaching en la Provincia de Mendoza. Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.

BLEJMAR B. (2011). Gestión de cambio organizacional. Séptimo Congreso Internacional de Educación. Santillana.

BRIDGES WILLIAM (2012). Transitions: Making Sense of Life's Changes. Editorial Da Capo Lifelong Books. 194 páginas.

COACHING MAGAZINE N°1, nov-dic 2005. Material obtenido en Curso de Posgrado en Coaching de la Escuela de Negocios (2016).

COACHING MAGAZINE N° 4. Recuperado de ISSUU.COM/leoravier/docs/4. [Marz, 2016].

CUADERNOS DE COACHING DE LA ICF (International Coach Federation). Sede España, años 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

ECHEVERRÍA, R. (1994). Ontología del lenguaje. Santiago: Comunicaciones Noroeste.

EMPRENDEPYME.NET/tipos-de-coaching. [Abr, 2020].

GALLWEY W. TIMOTHY (2001) The Inner Game. Editorial Random House USA Inc. 229 páginas.

GARCIA A. (2014) Coaching ¿Para Qué? ¿Para Quién?. Disponible en: DEOTRAMANERA.CO/ayudar/anímicamente/coaching-que-quien. [Marz, 2016].

GARCÍA, J. (2015) Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones. Psicología y Mente. Recuperado de: PSICOLOGIAYMENTE.NET/coach/tipos-de-coaching.

GARRIGA, Luis, (2015): “Liderazgo y Motivación Personal, Coaching Inspirando el Cambio”. Material obtenido de Curso dictado en Facultad Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

GONZÁLEZ TÉLLES, M. (2011). Los cambios en las organizaciones. En Contribuciones a la Economía. Publicado en: EUMED.NET/ce/2011a/.

GRANT, A. (2006). An Integrative Goal Focused Approach to Executive Coaching. United State of America: Wiley.

HENDRICKS, William, (1996): “Coaching, Mentoring and Managing”. Recuperado de: CTGCOACHING.COM/que-cualidades-ha-de-tener-un-buen-coach/ [Set, 2018].

JARA Y. & NUÑEZ M. (2012): TI Utilización del Coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.

KOTTER JOHN (1997). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press. Review,7.

KREITNER R. & KINICKI A (1995). Organizational Behavior (3ed.). Boston: Richard D. Irwin Inc.

LA LABOR DEL COACHEE. Disponible en: COACHING INTEGRAL.CL. [Agos, 2016].

LEWIN, K. (1951). La teoría de campo en la ciencia social: Modelo de Cambio Organizacional. Extraído de: PSICOPICO.COM/teoria-del-campo-de-lewin-modelo-de-cambio-organizacional [Mar, 2020].

ORTIZ DE ZARATE, MIRIAM (2010). Psicología y Coaching: Marco General, “Las Diferentes Escuelas”. Disponible en: CENTRODELCOACHING.ES; recuperado de TI “Coaching en la Provincia de Mendoza” (2016).

QUEAPRENDEMOSHOY.COM. La figura del Coach. Recuperado de Curso en posgrado de Coaching por la Escuela de Negocio (2016).

QUIRANT, A Y ORTEGA, A (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa N°18.

RAVIER, Leonardo, (2012): “Arte y Ciencia del Coaching. Su Historia, Filosofía y Esencia”. Buenos Aires, Argentina: DUNKEN. Disponible en: LEORAVIER.COM/

ROBBINS STEPHEN P. (2004). Fundamentos Do Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.

ROMERO, J., Y MATAMOROS, S., Y CAMPO, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.

SALAZAR, G. (2000). Coaching en Acción. Colombia: Mc Graw Hill.

SANDOVAL DUQUE, J (2011). Una primera aproximación al cambio organizacional. En Borrador de Administración. Colegio de Estudios Superiores de Administración Bogotá D.C. 53 páginas.

SAN JUÁN IGLESIAS, José, (2011): “Motivos Para Aplicar Coaching”. Recuperado de: EUROINNOVA.COM.AR/11-12-2/motivos-para-aplicar-coaching. Citado en Curso de Posgrado Escuela de Negocios (2016).

SILVETI EDUARDO (2016), Curso de Posgrado en Coaching. Escuela de Negocios. Facultad de Ciencias Económicas. UNCuyo.

SMITH DOUGLAS K. (1997). Taking Charge of Change. Editorial Basic Books. 336 Páginas.

UNIVERSIDAD DE PALERMO (2014). Programa Ejecutivo “Gestión del Cambio”. Noviembre-Diciembre.

USECHE, M. (2004). El Coaching desde una Perspectiva Epistemológica. Revista de Ciencias Sociales, III.

VEIGLER.COM/COACHING-EMPRESARIAL [May, 2019].

VIDAL, M., CORDÓN, E. Y FERRÓN, V. (2011). Efectividad del Coaching en los Procesos de Mejora de Gestión de Empresas. Universia Business Review, 1.

VILLA, J. Y CAPERÁN J. (2010). Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Bresca Editorial.

VILLAVICENCIO ÁLVAREZ & OCAÑA ARGUELLO (2017). “El Coaching para mitigar la resistencia al cambio”. Fundación de la Universidad de Palermo. 83 Páginas.

WHITMORE, John, (2002): "Coaching: "El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas".
España: PAIDOS IBÉRICA.

ANEXO I: Cuestionario para Diagnosticar la Resistencia la Cambio

Objetivo: Determinar los niveles de ansiedad, causas y motivos que dan origen a la resistencia al cambio durante el proceso de cambio organizacional de ACC GROUP SA.

Estimado/a colaborador/a:

Agradeceríamos responda a todas las preguntas con absoluta sinceridad, marcando con una "x" la opción que mejor se aproxime a su criterio.

Ante el devenir del proceso de cambio organizacional que enfrenta la empresa:

1. Le entusiasma pensar en nuevas posibilidades que se abren para ud.:

Nunca/No	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre/Sí	<input type="checkbox"/>

2. Considera que adaptarse al cambio lo hará avanzar en su puesto laboral:

Nunca/No	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre/Sí	<input type="checkbox"/>

3. Se siente cómodo con la posibilidad de trabajar en un escenario distinto:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

4. Piensa que el cambio podría generar condiciones de trabajo no deseadas:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

5. Manifiesta un sentimiento o sensación de pérdida frente a lo adquirido hasta el momento:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

6. Considera que el cambio implica una amenaza de estatus por obsolescencia del conocimiento anterior:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

7. Se opone a realizar un esfuerzo adicional para contribuir al cambio organizacional:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	

Siempre/Sí	
------------	--

8. Siente un ambiente de confianza organizativa que genera transparencia en el proceso:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

9. Dispone de suficiente información del proceso de cambio y cuál es su impacto en términos personales:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

10. Considera que existe un canal de comunicación fluido que orienta sobre las formas de accionar e informa de manera continua las decisiones tomadas:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

11. Considera cómo repercute el cambio en sus relaciones con los demás integrantes de la empresa:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

12. Si cuenta con una visión parcial del proceso de cambio: completa la información con lo que sucede en su ámbito de influencia (grupo de trabajo):

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

13. Escucha las opiniones de sus compañeros para asumir una posición respecto al cambio organizacional:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

14. Toma en consideración los valores que comparte la Organización para aceptar el cambio organizacional:

Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

15. Considera que existe rigidez organizativa, lo que imposibilita contar los recursos necesarios para abordar el proceso de cambio:

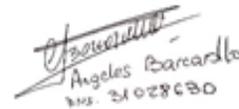
Nunca/No	
Rara vez	
Casi Siempre	
Siempre/Sí	

Muchas gracias por su colaboración!

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 17 de Febrero del 2021.


Angeles Barcardo
DNI. 31028630

.....
Firma y aclaración

23049

Número de registro

31028630

DNI