



Cristian Alejandro Marchesán

Trabajo Final de Graduación

***“Los Aportes del Coaching Ontológico al
Desarrollo del Liderazgo Empresarial”***

Universidad Siglo XXI

Recursos Humanos

2017

Índice

Contenido

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
Introducción	6
Capítulo I	8
Planteamiento del Problema	8
Justificación	9
Objetivos	11
Capítulo II	12
Marco Teórico	12
2.1. Recursos Humanos en las Organizaciones	13
2.2. El liderazgo empresarial	17
2.3 El Coaching Ontológico y sus herramientas para el desarrollo del liderazgo	31
3. Desarrollo y capacitación: pilar de la gestión de los recursos humanos	48
3.1 La Empresa tradicional vs la Empresa emergente	51
3.2 Que es y que no es el Coaching	55
Capítulo III	60
Diseño Metodológico	60
Metodología	60
Diagrama de Gantt	70
Capítulo IV	71
Lectura, análisis e interpretación de datos	71
Capítulo V	85
Conclusiones	85
Bibliografía	95
Anexos	99

RESUMEN

En este trabajo se tuvo por objeto conocer cómo los aportes del coaching ontológico pueden influir positivamente en el liderazgo empresarial. Para ello, se analizó el tema no solamente desde la bibliografía sino también desde el trabajo de campo, con el propósito de conocer cuál es la interrelación que existe entre el Coaching Ontológico y el Liderazgo Organizacional. En el trabajo de campo, se trabajó con una muestra seleccionada de 71 líderes de distintas organizaciones de Argentina, egresados de la escuela de coaching CEOP. Esta investigación se realizó con el objeto de conocer cómo se puede mejorar el ejercicio del liderazgo organizacional, utilizando elementos propios del coaching ontológico.

Palabras Claves: COACHING ONTOLÓGICO- RRHH-LIDERAZGO-COMUNICACIÓN

ABSTRACT

This paper aimed to know how the contributions of ontological coaching could positively influence business leadership. For this, the subject was analyzed not only from the bibliography but also from the fieldwork, with the purpose of knowing the interrelation that exists between the Ontological Coaching and the Organizational Leadership. In the fieldwork, we worked with a selected sample of 71 leaders from different organizations in Argentina, graduated from the CEOP coaching school. This research was carried out with the purpose of knowing how the exercise of the organizational leadership can be improved, using own elements of the ontological coaching.

Keywords: ONACHING COACHING- HR-LEADERSHIP-COMMUNICATION

Introducción

El desarrollo del presente trabajo de investigación posee como finalidad la detección de los aportes que brinda la disciplina del coaching ontológico a la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Conforme lo explica Blanchard (2007), en todos los equipos de trabajo se producen distintos cambios, relacionados con las distintas etapas por las que transitan quienes trabajan en la organización. Por ello, el líder siempre debe estar atento a las necesidades de cada integrante de su equipo, debido a que un liderazgo bien ejercido, mejorará el ambiente laboral.

En lo que respecta al Coaching Ontológico, es relevante mencionar a Echeverría (2015) quien expresa que la palabra *Coaching* significa *Entrenamiento* y proviene del ámbito deportivo, donde el coach es el director técnico que les indica a los jugadores cómo lograr una mejor performance. Entonces Ontología, para el autor mencionado, constituye una parte de la filosofía que se define como la *Ciencia del Ser*. Es decir que coaching ontológico, significa *entrenamiento en el ser*.

Es Echeverría (2005) quien también considera que es importante enfatizar sobre la competencia conversacional, es decir, centrarse en la capacidad de saber comunicar, pero también en saber escuchar. La escucha es, sin lugar a dudas, la competencia más importante en la comunicación humana. En rigor, todo proceso comunicacional descansa en ella. Y ello, en primer lugar, por cuanto la escucha es lo que valida el habla. El habla sólo logra ser efectiva cuando produce en el otro la escucha que el orador espera; hablamos para ser escuchados. Éste es el propósito del habla. Echeverría expresa que:

“Si lo que he dicho nadie lo entiende, si digo una cosa y se me escucha otra, mi habla no ha sido efectiva. Si doy una instrucción y se hace algo muy diferente de lo que he instruido, el desempeño se compromete. Si expreso una opinión y se entiende algo muy diferente, es probable que genere problemas en mis relaciones” (2006, p.14).

La escucha, por lo tanto, constituye el criterio de validación y el indicador de calidad del habla. En esta dirección, la escucha surge como el resultado de la acción del habla, resultado que permite evaluar la efectividad de dicha acción.

Echeverría (2015) al hablar de las competencias conversacionales, realiza una distinción entre las competencias específicas de las competencias genéricas. Las primeras, hacen referencia a aquellas habilidades relacionadas directamente con las actividades que desarrolla la organización, mientras que las competencias genéricas, hacen referencia a la aptitud en lo concerniente al uso del lenguaje.

Desde el inicio de esta investigación, surge el interés de conocer cómo se interrelacionan el coaching ontológico y el liderazgo empresarial, para luego analizar de qué manera se pueden utilizar estas herramientas para mejorar la calidad de vida organizacional.

La calidad de vida organizacional es fundamental debido a que mejora la vida laboral y personal de los trabajadores, por ello se constituye como un factor trascendental la implementación del coaching en una organización.

En lo que respecta al trabajo de campo, se analizó información obtenida de la muestra a 71 líderes de distintas organizaciones, y egresados de la Escuela de Coaching CEOP, con el objeto de conocer cómo se pueden utilizar las herramientas propias del coaching, para mejorar el liderazgo empresarial, así como la gestión de los recursos humanos.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

Es importante mencionar que existen factores que son determinantes para el éxito o fracaso de una organización, y se debe comprender que tanto el liderazgo, la motivación, el clima de trabajo y el desempeño de los empleados constituyen una cadena que impactará en los resultados de la Organización (Potter, 2009). El liderazgo constituye el eje central de toda organización. Si éste es bien ejercido, seguramente los resultados serán positivos.

Maturana (1991) expresa que una cultura es una red de conversaciones que definen un modo de vivir, un modo de estar orientado en el ser tanto en el ámbito humano como no humano, e involucra un modo de actuar; un modo de emocionar, y un modo de crecer en el actuar. La red de conversaciones constituye una herramienta fundamental dentro del coaching ontológico, y dentro de la cultura organizacional, por ello es relevante trabajar sobre ello, con el propósito de conocer cómo los aportes del coaching ontológico pueden influir en el liderazgo empresarial.

A través del presente trabajo se pretende investigar cuales son los aportes que el coaching ontológico puede brindar a la gestión de recursos humanos y a los líderes de las organizaciones del siglo 21.

A partir de lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes preguntas de investigación que orientarán el proyecto:

- ¿Cuáles son las problemáticas principales del liderazgo en las organizaciones?
- ¿De qué manera, el coaching ontológico puede aportar a mejorar distintas problemáticas que surgen en las organizaciones?

- ¿Qué significa la incorporación de las herramientas de coaching ontológico a la gestión de recursos humanos?
- ¿De qué manera las competencias conversacionales impactan positivamente en el liderazgo de una organización?
- ¿Qué conflictos organizacionales puede resolver un líder, utilizando el Coaching Ontológico?

Justificación

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas, se encuentran dentro de un proceso de permanente cambio. Se revisan y se modifican objetivos, además de establecerse otros nuevos. Creándose nuevas áreas y reestructurándose otras, las personas dejan la empresa o cambian de cargos, se contratan nuevas personas, los productos experimentan variaciones notables, la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas, etc. (Chiavenato. 2000).

Señala Echeverría que: *“la manera de entender el quehacer empresarial que ha prevalecido en la mayor parte del siglo pasado, ya no sirve”* (2009, p.15); elementos claves de gestión empresarial que han funcionado hasta el momento, deben dejar paso a nuevos enfoques. Para él, la empresa emergente tiene diferencias fundamentales en relación con la empresa tradicional. Expresa Echeverría (2009) que el cambio fundamental entre una y otra es que la empresa tradicional radicaba principalmente en trabajo manual y por lo tanto en destreza física. La clave de la productividad residía en el control de los procesos y tiempos, y se requería un estilo de liderazgo anclado en el control y el miedo, con

organizaciones muy jerarquizadas y perfiles de autoridad del estilo “capataz” (Echeverría, 2009).

Por su parte y para el mismo autor mencionado en el párrafo anterior, la nueva empresa, es decir la empresa emergente, depende cada vez menos del trabajo manual; y el trabajo no manual requiere nuevas capacidades como la palabra como herramienta crítica frente a la destreza física. Requiere también autonomía y confianza frente al control y el miedo, y requiere líderes empresariales con capacidad para desarrollar a sus equipos, como “coaches”, siendo cada vez menos efectivo el estilo “capataz”

Esta nueva realidad exige, en consecuencia, formar a los líderes de las empresas en competencias “conversacionales” que serán claves para potenciar su capacidad de acción. El “coaching”, por consiguiente, pasa a ser una herramienta estratégica en el desarrollo del liderazgo empresarial.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la influencia de las herramientas de coaching ontológico en la gestión de recursos humanos, para así conocer cómo se puede implementar en una organización en pos de mejorar el liderazgo empresarial.

Objetivos específicos:

- Identificar las principales problemáticas del liderazgo empresarial
- Investigar y revelar los aportes que brindan las herramientas de coaching ontológico a tales problemáticas
- Conocer la utilidad de las competencias conversacionales en el liderazgo empresarial.
- Identificar cómo se pueden solucionar diversas problemáticas relacionadas al liderazgo empresarial, a través del Coaching Ontológico.
- Indagar acciones de coaching implementadas por varios líderes en distintas empresas
- Analizar la relación existente entre el coaching y recursos humanos en relación al desarrollo del liderazgo empresarial

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Recursos Humanos en las Organizaciones

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) constituye el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estas grandes prácticas y políticas deben centrarse en los grandes planteamientos de la empresa al largo plazo, en su planificación estratégica.

Para que la Dirección de Recursos Humanos exista, es preciso que exista una organización y personas que actúen en ella. Para que se pueda comprender apropiadamente las técnicas de la DRH, es necesario entender las bases sobre las cuales trabajan: las personas y las organizaciones; sin dejar de reconocer que ambos se desarrollan en el entorno. En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa, pero lo más importante es su interacción en función el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La DRH estudia la persona, en una organización, desde dos alternativas (Chiavenato, 1998)

1. Las personas como personas: dotados de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales (Disciplinas Comportamiento humano, comportamiento organizacional)
2. Las personas como recursos: dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Por su parte, las organizaciones, son sistemas extremadamente complejos, que están compuestos por actividades humanas en diversos niveles de análisis. Las cuales son consideradas como sistemas abiertos. La DRH, tiene en cuenta el entorno como un microsistema, a la organización como un sistema abierto (al entorno) y al individuo como un microsistema abierto que interactúa con los dos anteriores.

Producto a la complejidad de la relación que existe entre personas y organización y para facilitar el estudio, la DRH enfoca a la persona y a la organización como sistemas abiertos que interactúan constantemente entre sí. El enfoque de sistema abierto (aplicado a la empresa) concibe su esencia como una relación totalmente dinámica, integrada con su ambiente, que recibe varios insumos y los transforma en materiales, energía e información, por lo que el sistema no es solamente abierto en relación con su medio ambiente, sino también en relación consigo mismo. Al respecto, Chiavenato (1998) aborda el enfoque sistémico de la DRH desdoblado en tres niveles de análisis:

1. A nivel social (microsistema): es una categoría ambiental, o sea, la visualización de la compleja sociedad de organizaciones. El entorno.

2. A nivel de comportamiento organizacional (sistema): se visualiza la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con el ambiente.

3. A nivel del comportamiento individual (microsistema): permite una síntesis feliz de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

La DRH está constituida por subsistemas independientes, que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados (Chiavenato, 1998):

1. Subsistema de alimentación o provisión de RH
2. Subsistema de aplicación de RH.
3. Subsistema de mantenimiento de RH.
4. Subsistema de desarrollo de RH
5. Subsistema de control de RH.

Este está constituido por subsistemas que representan enfoques de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados.

1- Subsistema de Asimilación. Este subsistema incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

2- Subsistema de Mantenimiento. En este subsistema aparece la remuneración (administración de Salarios) planes de beneficio Social, higiene, seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

3- Subsistema de Aplicación. Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inclusión, evaluación de méritos o de desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical, como horizontal o diagonal

4- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos. Incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal.

5 - Subsistema de control. Incluye el banco de datos, sistema de información de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticos, registros, informes, mapas, demostraciones) y auditoría de Recursos Humanos.

Estos subsistemas son extraordinariamente variables aunque interdependientes. Si uno cambia en una dirección no significan que los otros cambien exactamente en la misma dirección y medida. No siendo establecidos de una manera única. Son Contingentes o situacionales: varían de acuerdo con la organización y dependencia de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnología.

Estos subsistemas se interrelacionan, su interacción hace que cualquier modificación ocurrida en uno provoque influencias sobre los demás, los cuales realimentarán nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Además, estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la

secuencia lógica porque existe interacción entre los subsistemas. Es necesario aclarar que estos subsistemas no son establecidos de manera única, son contingentes o situacionales, varían conforme la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

2.2. El liderazgo empresarial

2.2.1. Características de un líder

Según la conceptualización de Kotter (1999), el liderazgo constituye una actividad o proceso encargado de influenciar a un grupo de individuos, para que de manera voluntaria, estos logren el cumplimiento de una serie de objetivos, a través de la generación de estrategias adecuadas para lograr dichos propósitos.

Es el mismo Kotter (1999) quién considera que un ámbito organizacional tradicional de connotación burocrática, no posee líderes, pues posee diversos niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que dificultan el desarrollo del potencial de liderazgo específico; situación ésta que contrasta con el nuevo escenario impuesto por el proceso de globalización, las cuales requieren un mayor número de individuos cumpliendo funciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no sólo necesitarán administrar con competencia, sino ejercer distintos niveles de liderazgo en sus correspondientes áreas de actividad.

Lo que Kotter (1999) expresa es que el grave error que se ha observado en todos los procesos de cambio organizacional, radican en el hecho de que la mayor parte de las

empresas concentran un aproximado de 80 % de sus esfuerzos en desafiar cambios dentro de la gerencia y solamente un aproximado del 20 % en el liderazgo, lo cual contrasta necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva, debido a que el autor mencionado esboza que la problemática se centra no en la posición de querer cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número de individuos para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las principales transformaciones dentro de la organización.

El liderazgo también incide en cierta manera en la competitividad. Los nuevos enfoques sobre competitividad tienden a considerar que las posiciones de mercado de las empresas, constituyen el resultado de un camino de mediano o largo plazo, en el que su capacidad de generar propuestas y/o estrategias innovadoras es vital (Kantis, 1996).

Superando la idea de que la planificación estratégica constituye un proceso estrictamente racional, formal y sistémico por el cual la conducción de la empresa analiza el contexto y define objetivos y metas a alcanzar en un cierto período el aporte de las nuevas corrientes ha flexibilizado las premisas básicas de la planificación estratégica tradicional, introduciendo nuevos conceptos que dan cuenta de la complejidad de los procesos administrativos.

Senge (1990) es quién expresa que las estrategias de firmas líderes se centran en ser consideradas desde las perspectivas de los procesos de aprendizaje, involucrando a la empresa en su conjunto, con sus objetivos, acciones y resultados. Es el mismo autor mencionado en este párrafo, quién esboza que: *“La visión y el pensamiento estratégico son considerados como las principales guías de una gestión flexible basada en el desarrollo del núcleo competitivo de la empresa”* (Senge, 1990, p.323).

Kotter (1991) sostiene que la evolución de las ideas, conceptos, modelos de gestión estratégica han abierto nuevas posibilidades para la gestión empresarial. En las empresas que han enfrentado exitosamente los desafíos del cambio, la capacidad y habilidad para escoger el rumbo y conducir a la organización en esa dirección, aparecen como elementos clave, emergiendo con fuerza el concepto de liderazgo empresarial, asociado a los desafíos de cambios.

Es Peres (1998) quién afirma que el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción particulares y complementarios. El ejercicio de la gestión se enmarca dentro de los desafíos para afrontar la complejidad de los negocios, y por lo tanto, aporta un orden y coherencia a dimensiones clave de los negocios.

El liderazgo, por su parte, tiene que afrontar el cambio, la competencia internacional, la turbulencia, la desregulación de los mercados, y el cambio tecnológico. Entre los elementos esenciales de liderazgo, está la definición de la misión, la motivación y estímulo a los miembros de la empresa para actuar en una nueva dirección. *“El desafío del liderazgo consiste en superar los obstáculos al cambio, apelando a las necesidades, valores y emociones humanas”*. (Peres, 1998, p. 324).

El liderazgo, conforme lo planteado por Mintzberg et al., (1991) se debe agrupar en los siguientes ámbitos:

- a) Definición de la misión y la función institucional. La identificación de metas es una labor creativa donde es necesaria una autoevaluación para descubrir los compromisos de la organización, tal como son determinados por las necesidades reales internas y externas.

- b) Conformación institucional de propósitos. La labor de un líder consiste, además de generar las políticas, incorporarlas a la estructura social de la organización. Esto implica en cierta manera, modificar el carácter de la organización, haciéndola sensible a determinados modos de pensar y actuar para lograr mayor eficacia en el diseño y ejecución de políticas, siempre teniendo en cuenta sus dictados y su espíritu.
- c) Defensa de la integridad institucional. El liderazgo de cualquier entidad política falla cuando se concentra exclusivamente en la supervivencia institucional. La defensa institucional bien entendida consiste en la preservación de los valores y de la identidad propia.
- d) Mediación en conflictos internos. En su ejercicio de control, el liderazgo tiene una doble labor. Debe obtener el consentimiento de las unidades que integran la organización para maximizar las posibilidades de cooperación voluntaria, y con ello, permitir un amplio margen de representación a los bloques de intereses existentes en la organización. Al mismo tiempo, para conducir adecuadamente la organización, debe asegurar la preservación de los equilibrios de poder necesarios para la concreción de los compromisos primordiales.

Kotter (1999, p.13) menciona diez observaciones que se deben tener presente en lo concerniente al liderazgo y a la conducta empresarial:

1. Cuando los directivos logran introducir en las organizaciones un cambio de alguna significación, generalmente se debe a que han adelantado un proceso de ocho etapas, muy complejo y dispendioso, que nunca puede hacerse de golpe, o de un

día para otro. Y aquellos que por oportunismo, se brincan en algunos pasos, o los dan en un orden incorrecto, rara vez obtienen lo que quieren.

2. Aunque el cambio, generalmente implica un proceso complejo de múltiples etapas, no importa dónde ocurra, el directivo que realmente quiere efectuar transformaciones tiene que modificar algunos de los pasos esenciales, según las circunstancias de cada caso. No tener presente las contingencias locales, y obrar pensando que lo que sirve aquí y ahora sirve siempre y en todas partes, puede conllevar al desastre en la organización.
3. Por diversos motivos, muchas personas influidas por la historia y la cultura corporativa del siglo XX, cometen una serie de errores perfectamente previsibles cuando intentan instituir cambios no cuantitativos de alguna significación.
4. Liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio exitoso, de alguna significación es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo, aumenta notablemente la posibilidad de equivocarse y disminuye proporcionalmente la posibilidad de tener éxito. Esto es verdad, sin que importe cómo se haya conceptualizado el cambio, bien sea en términos de nuevas estrategias, reingeniería, adquisiciones, reestructuración, programas de calidad, etc.
5. Como la velocidad del cambio va en aumento, el liderazgo constituye una parte creciente del trabajo de dirección. Pero todavía hay muchas personas en posiciones de poder que son incapaces de reconocer o aceptar esa observación tan importante.
6. Cada vez puede resultar más fútil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas llenas de planes (la parte gerencial) y visiones (la parte

de liderazgo); que establecen a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (gerencia) y un completo enjambre de relaciones alineadas (liderazgo); y que actúan a través de controles (gerencia) como de inspiración (liderazgo).

7. Como la gerencia se inclina a trabajar a través de la jerarquía formal, y el liderazgo no, a medida que el cambio va rompiendo barreras, creando organizaciones más planas, utilizando más recursos externos y exigiendo más liderazgo, quiénes ocupan cargos gerenciales se ven situados en redes de relaciones cada vez más complejas.
8. Como el trabajo gerencial es cada vez, más una tarea de líderes y los líderes actúan a través de una compleja red de relaciones interdependientes, el trabajo gerencial se convierte cada vez más en un juego en el que se depende de los demás, en vez de uno en el que simplemente se tiene poder sobre ellos.
9. Cuando uno empieza a concebir el trabajo gerencial en función de redes y dependencias, no de jerarquía y autoridad formal, surge toda una serie de interesantes implicaciones. Ideas que tradicionalmente hubieran parecido extrañas o legítimas, como la de administrar al jefe, adquieren súbita importancia.
10. Lo que un líder realiza, hora tras hora, minuto tras minuto, casi nunca corresponde al estereotipo usual, y esto puede crear considerable confusión en quiénes ocupan cargos directivos, especialmente si están recién vinculados. Pero ese cotidiano desempeño se comprende cuando se tienen en cuenta las diversas tareas (tanto de liderazgo como de gerencia), el arduo trabajo (tanto de mantenimiento como de

cambio), y la red de relaciones particulares (que se direcciona mucho más allá de la mera jerarquía formal), del ámbito en el que se realiza el trabajo.

Es Kotter (1999) quien afirma que el liderazgo actúa como desarrollo de una visión y de unas estrategias, consigue gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en personas para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. El autor mencionado expresa que el liderazgo contrasta con la gerencia, pues, esta última significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura, es suave y cálido, mientras que la gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas, es más distante y fría. Entonces vale interrogarse, ¿Qué sucede con los ejecutivos que no lideran?

Kotter menciona que los ejecutivos *“que no lideran están prácticamente programados para caer en toda suerte de trampas, casi nunca urgen lo suficiente”* (1999, p.21). Es decir, que según el autor mencionado, estos ejecutivos subestiman la necesidad de una coalición fuerte que dirija el cambio. Solamente, formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad. No comunican lo necesario en casi ninguna dirección. Muchas veces no eliminan obstáculos, para que los subalternos puedan actuar en favor de la visión. No institucionalizan los enfoques nuevos en la cultura de la organización.

Lo que Kotter (1999) señala es que la gerencia no es mala, sino que es muy distinto a lo que se conceptualiza como liderazgo, por eso el autor hace hincapié en que deben diferenciarse claramente.

Es adecuado esbozar que Covey ha logrado discernir ocho características distintivas de un líder centrado en principios. Estos principios no solo caracterizan a quienes efectivamente son líderes, también sirven a todos los individuos como símbolos de progreso (Covey, 2005):

- *Los líderes aprenden continuamente:*

Son educados de forma permanente a través de sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Los líderes en la mayoría de los casos amplían de manera constante su competencia, su capacidad de hacer cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que cuanto más saben, se dan cuenta de que no saben, que a medida que se incrementa el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar posee un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma.

- *Los líderes poseen vocación por servir:*

Covey (2005) expresa que aquellos individuos que luchan para centrarse en principios, consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio. Todas las mañanas, en efecto, se “atan al yugo” y se colocan los arneses del servicio, pensando en los demás.

- *Los líderes Irradian energía positiva:*

Es Covey (2005) quien también afirma que a una persona centrada en principios se la puede identificar por su alegría y placer ante la vida. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.

Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor. Covey (2005) señala que cada quien es consciente de los efectos de su propia energía, y es por ello que puede comprender como irradiarla y dirigirla.

- *Los líderes creen en los demás*

Los líderes no sobre reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuos; son conscientes de que la debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas. Creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Se sienten agradecidos por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les infieren. No son envidiosos. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás; por el contrario, detectan al roble joven entre los arbustos y lo ayudan a transformarse en un gran árbol. En verdad, creer es ver. Es entonces que de esa manera se debe intentar creer en las potencialidades invisibles, ello genera un clima de crecimiento y de oportunidades.

- *Los líderes dirigen sus vidas de forma equilibrada*

Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos. Disfrutan de su persona. Estos líderes poseen un alto

sentido del humor, en particular para reírse de sí mismos y no a expensas de los demás. Se puede percibir en ellos que tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos.

Distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y en que no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado. En su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie. También tienen el sentido de lo que es adecuado, y es más frecuente que yerren hacia la subestima de sí mismos que hacia la exageración de sus propios méritos.

- *Los líderes ven la vida como una aventura*

Los líderes disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad. Perciben frescura en los viejos rostros, observan las viejas escenas como si lo hicieran por primera vez. Son como valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados: no están seguros de que va a pasar, pero confían en que será algo estimulante y que los hará evolucionar, y en que descubrirán nuevos territorios y contribuirán con su tarea. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia, y no en la seguridad, protección y abundancia de sus campamentos, de sus zonas confortables.

Estos líderes redescubren a la gente cada vez que se encuentran con ella. Están interesados en las personas. Hacen preguntas y se sienten interesados. Cuando escuchan, lo hacen con

todos los sentidos. Aprenden de la gente. No la etiquetan por sus éxitos y fracasos del pasado. Básicamente son personas que no se dejan arrastrar de un lado a otro como una hoja en la tormenta y son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios fijos es la flexibilidad. Verdaderamente, dirigen una plena vida propia.

- *Los líderes son sinérgicos*

La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Los líderes son personas sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivos, pero son porque aportan novedad y creatividad.

Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca.

Cuando los líderes negocian y se comunican con los demás en situaciones que parecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro y no en la lucha de sus posiciones. Los demás descubren gradualmente su sinceridad y se convierten en partes de un proceso creativo de resolución del problema. Acceden juntos a soluciones sinérgicas, que habitualmente son mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales, así como opuestas a esas típicas soluciones de compromiso en las que cada parte cede un poco y gana otro poco.

- *Se ejercitan para la auto-renovación*

Finalmente expone Covey (2005), que estos líderes se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Participan de algún tipo de programa equilibrado, moderado y regular de gimnasia aeróbica, es decir ejercicios cardiovasculares que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar al corazón y a los pulmones. Esto les otorga resistencia, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro para hacer use del oxígeno, así como les confiere otros muchos beneficios físicos y mentales. También son valiosos los ejercicios de estiramiento para aumentar la flexibilidad, y los de resistencia, para incrementar la fuerza y tonificar los músculos.

Ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional, se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones. Covey (2005) expresa que en el plano espiritual, se concentran en la plegaria, el estudio de las Sagradas Escrituras, la meditación y el ayuno. Si una persona dedica una hora diaria a estos ejercicios básicos, mejorar la calidad, productividad y satisfacción de las demás horas del día, incluyendo las del sueño profundo y reparador. Algunas de estas actividades pueden llevarse a cabo en el transcurso normal del día, otras deberán anotarse especialmente en la agenda. Nunca debemos estar tan ocupados aserrando como para no tener tiempo de afilar la sierra, así como nunca debemos estar tan ocupados conduciendo como para no tener tiempo de cargar combustible.

Estos principios de auto renovación conducirán gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con una voluntad poderosamente disciplinada y orientada al servicio.

Con respecto a los líderes coach, es pertinente mencionar que los líderes del presente requieren disponer de competencias de un coach. El objetivo de estos líderes coaches está puesto en el abrir posibilidades de acción y que cada una de las personas con las cuales interacciona, logre llegar más allá de lo que cree que puede llegar. Es conseguir con el otro la posibilidad de desarrollar sus propias potencialidades y que en lo individual muchas veces es difícil poder hacer.

No se trata de que todos los líderes empresariales sean coaches sino de que los mismos puedan aprovechar la oportunidad de adquirir los principios y herramientas del coaching para desarrollar su estilo de liderazgo (Wolk, 2003).

2.2.2 El liderazgo y el Coaching

En el apartado anterior se ha hablado del liderazgo y de las características de un líder. Por ello es pertinente interrogarse lo siguiente: ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el Coaching?

Echeverría expresa que *“El coaching está destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI. Los líderes del pasado eran tomadores de decisiones y asignadores de recursos. Su función era explotar en forma óptima las habilidades de los empleados para beneficio de la organización. Se veía a los empleados como herramientas y recursos, para el logro de los objetivos de la organización. Los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones, dirigen, guían y motivan. Los líderes de hoy día son coaches.”*(2011, p.56)

Para el autor mencionado en el párrafo anterior, un Coach es un líder en el sentido más amplio de la palabra; y el Coaching es el estilo de liderazgo que despliega para alcanzar los resultados deseados.

Es preciso entonces saber diferenciar entre un jefe y un líder. Un jefe tiene la autoridad sobre el grupo, más no necesariamente tiene la capacidad o habilidad para dirigirlo.

Por otra parte, el líder Coach posee como principal propósito, la capacidad, es decir el conjunto de competencias y habilidades necesarias para dirigir y motivar al equipo al logro de la meta.

Es Echeverría (2011) quien también señala que el coaching, abre ventanas para formular nuevos conceptos y sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Un estilo particular y diferenciado del Coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

- Un enfoque diferente que posibilita un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

En fin, el liderazgo y el Coaching se interrelacionan, por la simple razón de que el líder Coach no es cualquier líder, es aquel que no se centra en impartir órdenes sino en ayudar a desarrollar el potencial que cada persona tiene. En el apartado siguiente se desarrollará lo relacionado directamente al Coaching Ontológico y sus herramientas para el desarrollo del liderazgo.

2.3 El Coaching Ontológico y sus herramientas para el desarrollo del liderazgo

2.3.1. El aprendizaje

Senge (1990) expresa que en un entorno de cambio permanente, como el que vivimos en la actualidad y seguiremos viviendo en el futuro, tanto los individuos como las organizaciones que lo conforman se encuentran acechados por el peligro constante de perder su viabilidad. Sus competencias se convierten rápidamente en obsoletas. La efectividad de sus acciones se encuentra comprometida. Lo que antes resultaba garantía de éxito pierde su poder y pasa pronto a convertirse en condición de fracaso. Los aciertos del pasado se desgastan. Ellos son rápidamente imitados por los demás hasta perder sus antiguas ventajas competitivas o son simplemente sustituidos por prácticas y productos más eficaces.

La respuesta a este desafío se la denomina aprendizaje. Por aprendizaje, se comprende la capacidad de auto transformación de una determinada entidad, sea ésta un individuo o una organización, de manera de asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito. A un nivel mínimo, la entidad debe estar en condiciones de transformarse en consonancia con

los cambios de su entorno. De lo contrario, la entidad pierde su adaptación con el entorno, deja de ser competitiva y entra en un proceso de degradación y eventual desintegración. A un nivel máximo, la entidad puede proponerse ser un agente activo en la determinación de la dirección y del ritmo del cambio del entorno. Ello la convierte en líder. Un individuo o una empresa líder definen el camino de transformaciones, la agenda de los cambios que deben realizar los demás.

Por aprendizaje, por lo tanto, se comprende un proceso de expansión de la capacidad de acción, para responder de manera más efectiva a los desafíos del entorno. Aprendizaje, es la expansión de nuestra capacidad de acción efectiva. Y tal como se deduce de lo dicho anteriormente, los desafíos de aprendizaje no se limitan a los individuos. Ellos son igualmente válidos para las organizaciones y, muy concretamente, para las empresas. Las organizaciones son entidades que actúan en sus respectivos entornos y sus acciones pueden ser más o menos efectivas. Los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones se denominan procesos de aprendizaje organizacional (Senge. 1990).

a. Aprendizaje de primer y segundo orden

Muchas veces los individuos se encuentran conscientes de que sus acciones son insuficientes o simplemente ineficaces. La problemática no reside en que no sean capaces de observar los efectos negativos de sus comportamientos. Lo saben y sin embargo no saben qué hacer para modificarlos. No saben qué podrían aprender y cómo hacerlo para cambiar lo que reconocen que no funciona (Senge. 1990).

A continuación se expondrá un ejemplo. La relación entre el jefe y uno de sus subordinados, o entre dos miembros de un mismo equipo, es deficiente. Ambos lo saben y

lo sienten. Ambos quisieran que las cosas fueran diferentes. No se trata de personas masoquistas. Ambos han intentado algunos cambios con la expectativa de resolver este problema. Sin embargo, nada pareciera funcionar y a veces la situación pareciera incluso empeorar. Ambos parecieran exhibir la motivación adecuada para aprender aquello que los llevaría a un tipo diferente de relación. La motivación no es el problema. El problema es que no saben qué es lo que realmente no funciona y qué es lo que debieran aprender. Situaciones como éstas, las encontramos frecuentemente y en todos los ámbitos de nuestras vidas, en el trabajo, en la familia, en la pareja, etc. Las cosas no funcionan y no sabemos qué hacer para corregirlas.

La capacidad de observar ha llegado al límite de su capacidad para discernir lo que acontece y para poder iniciar un proceso de aprendizaje orientado a rectificar la situación. ¿Significa lo anterior que la situación no tiene salida? ¿Significa que no hay solución al problema? Esa es la respuesta que normalmente damos a estas situaciones. Ello implica que, en la mayoría de los casos, optamos por resignarnos a lo que consideramos que no puede ser modificado o simplemente elegimos la ruptura de la relación con el otro, como una manera de quitarnos el problema de encima. Estas situaciones se vivencian en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Sin embargo, los costos para la organización que suelen tener las opciones de resignación o ruptura son muy altos. Al mantener resignadamente una relación deficiente, se afecta el ambiente de trabajo y muy posiblemente la productividad del equipo. Al optar por la ruptura y el conflicto, posiblemente nos desprendemos de alguien que puede ser capaz de aportes valiosos más allá del área de no entendimiento. Situaciones como la descrita afectan la productividad y el clima emocional de la organización. Se trata, por lo tanto, de una situación que, al menos en el rol, llama a la transformación y al

aprendizaje y donde pareciera que ello no es posible. Es en estas condiciones en las que surge la alternativa del “coaching”.

Echeverría (2008) expone que el coaching precisamente, surge como una posibilidad cuando enfrentamos el juicio de que tenemos una problemática que no somos capaces de resolver y donde pareciera que no hay caminos para hacerse cargo de él. No se trata, sin embargo, de situaciones en las que desconocemos cómo hacer algo, porque no tenemos los conocimientos para poder actuar de manera efectiva. En este caso, podemos contratar a quién sabe y simplemente aprender lo que no sabemos. Este tipo de aprendizaje que se sitúa dentro de lo que se denomina aprendizaje de primer orden. El aprendizaje de primer orden se caracteriza por tratarse de un aprendizaje que se realiza a través de una expansión de la capacidad directa de acción. Añade competencias nuevas a mi antiguo repertorio de competencias, sin poner en cuestión el tipo de observador que soy.

El coaching no descansa en el acceso a conocimientos socialmente disponibles y utilizables, por cualquiera independientemente de cómo sean (Echeverría, 2008).

El coaching apunta a un lugar diferente, es decir busca develar el tipo de observador que es un individuo particular, como asimismo busca detectar cómo esa particular forma de observar, asociada con nuestra particular forma de ser, contribuye a que tengamos determinados problemas y que no nos sea posible resolverlos. El aprendizaje que resulta de este tipo de intervención se denomina aprendizaje de segundo orden. Lo que caracteriza al aprendizaje de segundo orden es el hecho que no busca directamente la expansión de la capacidad de acción de la persona involucrada, sino que busca alterar su acción y, por lo tanto, producir aprendizaje modificando el tipo de observador que esa persona es, observador que la lleva a actuar de una u otra manera.



Figura 1. Los tipos de observador

La raíz del problema, en este caso, no está en el acceso a conocimientos socialmente disponibles, sino en la forma particular de ser, en la forma de observar lo que acontece y en las opciones para actuar que resultan del tipo de observador que uno es. Por remitir a la forma particular de ser de las personas, se denomina a esta alternativa de coaching, “coaching ontológico” (Echeverría 2008). Con ello se apunta al hecho de que este tipo de coaching trabaja con la forma particular de ser de las personas y con la manera como tal forma de ser contribuye a generarles los problemas que ellas encaran y las posibilidades que se les abren y se les cierran (Echeverría, 2009).

La práctica del coaching ontológico está dirigida a superar los límites del horizonte de aprendizaje posible de un individuo. Tal como se menciona en el párrafo anterior, las posibilidades de aprendizaje autónomo que tiene todo individuo están acotadas. Por sí mismo, todo individuo sólo puede aprender hasta un cierto límite. Estos límites están determinados por el tipo de observador que es todo individuo. Lo que el coaching

ontológico busca realizar es la expansión de ese límite a través de la identificación y disolución de las barreras que afectan la forma como el individuo observa, restringiendo su actuar y limitando a la vez sus posibilidades de aprendizaje. Su objetivo es la transformación del tipo de observador que es una persona. Es entonces que se considera al coaching ontológico como una alternativa indispensable de aprendizaje organizacional.

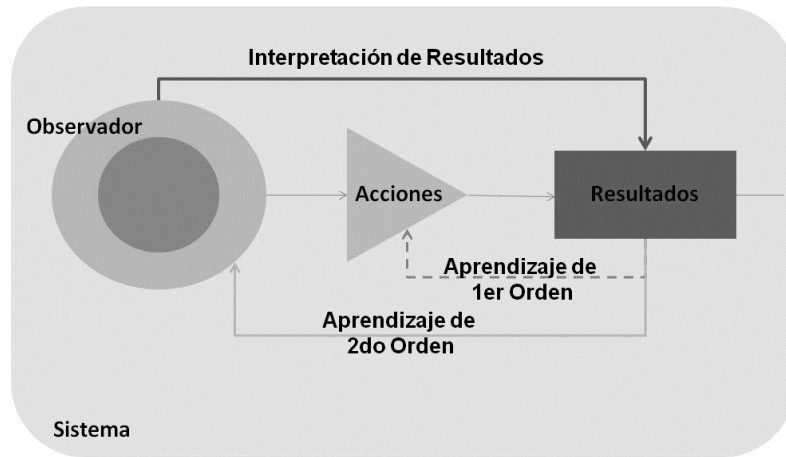


Figura 2. Aprendizaje de 1er y 2do orden

Echeverría (2009), afirma que dependiendo de lo observador que podamos ser, serán determinadas acciones disponibles, de aquí la importancia de lograr un aprendizaje de segundo orden para lograr resultados extraordinarios.

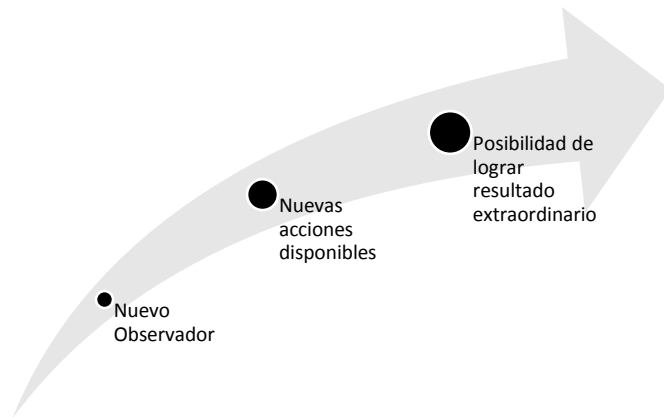


Figura 3. Aprendizaje de 2do orden

2.3.2. La comunicación efectiva

Los líderes empresariales dedican gran parte de su tiempo conversando con distintas personas de la compañía con el fin de coordinar acciones y obtener resultados. Es imposible concebir el desarrollo del liderazgo empresarial sin lograr mejoras en la comunicación interpersonal. Es preciso recordar que el lenguaje es acción, por lo tanto, es menester observar qué tipos de acciones se encuentran disponibles al momento de comunicarse a través del lenguaje:

a. Actos del habla

Comprendiendo el lenguaje no sólo como descriptivo (cuando describe el estado de las cosas) sino como generativo de acciones, (Searle, 1994), en su ensayo “*Actos del habla, ensayo de filosofía del lenguaje*”, sostiene que cuando hablamos, ejecutamos un número restringido y específico de acciones. A estas acciones las denomina actos del habla, que según Echeverría (2009) son actos lingüísticos, ya que también pueden ejecutarse en forma no verbal (gestos, lenguaje corporal o postural, contacto visual, etc.).

- *Los actos lingüísticos fundamentales son:*

a. Las afirmaciones: corresponden al acto lingüístico que se denomina descripciones. Describen las cosas tal como son observadas y los seres humanos observamos en función de las experiencias, conocimientos y, por tanto, de las distinciones que poseemos. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas y están referidas al mundo de los hechos. (Ej.: Ganó la carrera).

b. Los juicios: cada vez que hablamos desde nuestras opiniones, revelamos quienes somos; aunque aceptamos que se puede discrepar lo que estamos diciendo. El juicio vive en la persona que lo formula; requieren, sin embargo, un compromiso social, los juicios deben estar fundados o serán infundados

c. Las declaraciones: con ellas generamos un mundo nuevo. No son verdaderas o falsas sino válidas o inválidas, según el poder la persona que las hace. (Ej.: Os declaro marido y mujer). Se observa en juego el valor y el respeto de nuestra palabra. Existen algunas declaraciones fundamentales en la vida:

La declaración del NO es una de las más importantes, aunque puede tener un precio muy alto, que cada persona decide si quiere pagar o no. Esta declaración permite asentar nuestra autonomía y compromete nuestra dignidad. La declaración del SI parece más sencilla, puesto que mientras que no digamos NO se asume que queremos decir SI, pero debemos tener en cuenta cómo puede afectar a nuestra identidad él no actuar coherentemente con esta declaración.

Echeverría (2009) expresa que la declaración de Ignorancia constituye el reconocimiento de no saber. Esta declaración es el primer paso del proceso de aprendizaje; frecuentemente no sabemos que no sabemos y esto se transforma en un serio obstáculo a nuestro aprendizaje. Asumir que no sabemos nos abre para el proceso de transformación personal y de creación de quiénes somos.

La declaración de Gratitud no debemos entenderla como un hábito, sino como un acto de agradecimiento hacia la vida y hacia las personas que cumplen con los compromisos adquiridos. Esto facilita la construcción de relaciones interpersonales.

La declaración del Perdón cuando no cumplimos con nuestros compromisos o cuando hemos lesionado a alguien con nuestras acciones. El perdón lo entendemos desde un acto de liberación personal. No se debe confundir con el olvido. Es entonces que el no hacer esta declaración, puede conducir al resentimiento.

La declaración del Amor, entendido no sólo como una relación de vínculo con otra persona, sino también hacia la relación que mantenemos con nosotros mismos. El efectuar esta declaración puede formar parte de la creación de un mundo compartido.

d. Las promesas: son actos lingüísticos diferentes de las afirmaciones o las declaraciones, aunque también funcionan dentro de los actos declarativos. Las promesas se constituyen como el ingrediente, en tanto acto lingüístico, que permite coordinar acciones con otros y por ende hacernos cargo del presente y planificar el futuro. A través de los pedidos y las ofertas, acciones que hacemos a diario, abrimos flujos de acción y coordinación de acciones que culminan siempre en un determinado rango de efectividad. ¿Cómo está formada la promesa?:

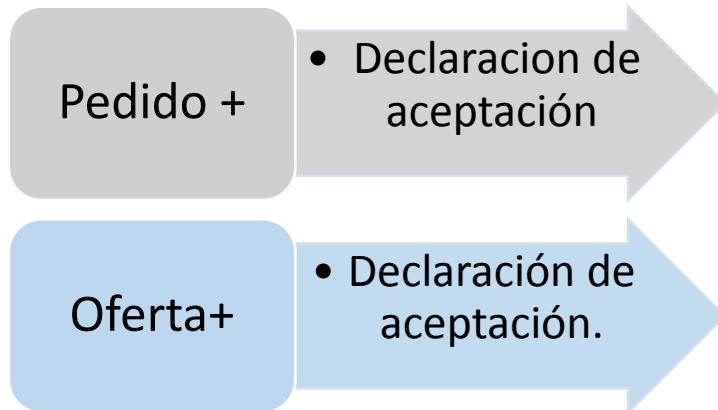


Figura 4. Pedidos y ofertas

En las empresas suele ser habitual que los gerentes se quejen por no recibir en los informes la información que solicitan. ¿Qué sucede? ¿Cuál es el inconveniente si es solo un informe? Estamos frente a una paradoja comunicacional que nos muestra que mientras los pedidos y las ofertas, son las herramientas lingüísticas más importantes para coordinar acciones, su uso ocurre como una de las facetas menos coordinadas de la comunicación humana.

e. Los pedidos: son actos lingüísticos donde una persona procura obtener una promesa de otra en relación con una acción futura que genere un resultado que falta. Cada vez que se hace un pedido o petición tenemos un conjunto de elementos básicos que es importante conocer ya que hacen a la efectividad de su uso. Observemos los elementos básicos de un pedido según Echeverría (2009):

- *Un peticionante:* es aquel que solicita o requiere aquello que falta, esperando que el receptor de la petición le prometa que tomara la acción o acciones necesarias para satisfacer su pedido conforme a ciertas condiciones de satisfacción y en un determinado tiempo.

- *Condiciones de satisfacción:* es importante que estas condiciones estén claramente especificadas, si fuera necesario en forma escrita. Por ejemplo, el informe debe ser:

1. De enero a junio del año pasado
2. No más de 5 carillas
3. En Excel
4. Los ingresos detallado por cliente
5. Los egresos por plan de cuenta general, no abierto por índice de cada plan de cuenta
6. Realizar una copia para cada gerente de la compañía

Detalladas las condiciones de satisfacción, debemos asegurarnos que sean entendidas. Acostumbramos a coordinar acciones sobre la base de nuestros pedidos y ofertas en un “contexto de obviedad”. La recomendación según Echeverría (2009) consiste en no confiar en los contextos de obviedad sino, por el contrario, vislumbrar aquello que haga más efectiva la coordinación de acciones al utilizar las herramientas del lenguaje que estamos conociendo y adquiriendo.

- *Factor tiempo:* el peticionante, para asegurarse la efectividad del pedido, deberá establecer el tiempo en que espera que suceda el resultado. El factor tiempo no suele ser establecido y entonces ocurre este tipo de situaciones que producen un importante desgaste en la confianza de las relaciones y su respectiva coordinación de acciones.

- *Un receptor:* es aquel que recibe el pedido y se compromete con el peticionante al prometer que hará tal cosa, realizando una o varias acciones conforme a determinadas condiciones de satisfacción y en determinado tiempo.

Posibles respuestas ante un pedido:

- Pedir aclaración del pedido.
- Aceptar el pedido.
- Responder no al pedido.
- Compromiso a contestar en otro momento.
- Negociar las condiciones del pedido.

f. Las Ofertas: las ofertas son actos lingüísticos donde una persona se muestra como posibilidad para otra en relación con una acción futura que genere un resultado que falta. La promesa del oferente, una vez que la realiza queda sujeta a la respuesta del receptor, de aquí que Echeverría define a la promesa como “promesas condicionantes que dependen de la declaración de aceptación del oyente”.

Elementos básicos de una oferta:

- *Un oferente:* es aquel que observando lo que hace falta, promete que realizara la acción o acciones necesarias para satisfacer o cubrir la necesidad.
- Condiciones de satisfacción.
- Factor tiempo.
- *Un receptor:* es aquel que recibe la oferta y responde al oferente considerando determinadas condiciones de satisfacción y factor tiempo.

Posibles respuestas ante una oferta:

- Pedir aclaración de la oferta.
- Aceptar la oferta.
- Responder no a la oferta.
- Compromiso a contestar en otro momento.
- Negociar las condiciones de la oferta.

2.3.3 El trabajo en equipo

El desempeño individual es insuficiente para las organizaciones, no basta, es necesario para ello, que los individuos, coordinen sus tareas para obtener resultados superiores.

Existe suficiente escrito acerca de equipos de Alto Desempeño. Desde la propuesta ontológica, el alto desempeño de los equipos reside en procesos conversacionales, activar el ciclo de coordinación de acciones, crear contexto, la oferta y la contra oferta como elementos de la negociación, la constitución de la promesa, el tiempo de descuento, las tareas concretas que se deben llevar a cabo, para finalmente hacer efectiva el resultado de la promesa, la evaluación, y a partir de ello, la incorporación de mejora continua.

Esto da lugar a un ciclo que de llevarlo a la práctica, puede asegurar el aumento de la efectividad e impecabilidad; esta última, no significa el 100% del cumplimiento, ya que si se sostuviera esto, se estarían dejando de lado aspectos del futuro que desconocemos, con lo cual seríamos ingenuos.

Echeverría (2009) expresa que cumplir las promesas que hacemos nos hace más responsables, sin embargo en ocasiones nos resulta a veces imposible de cumplir, será entonces nuestra responsabilidad, llevar adelante conversaciones con anticipación, dando aviso de que el cumplimiento de lo prometido, no será posible, y con ello, no nos liberamos del compromiso asumido, deberemos de alguna manera afrontar indemnizaciones por llamarlo de alguna manera, en forma de compensación a quien le hicimos nuestra promesa. Todos los actos hasta aquí expuestos, denotan conversaciones que se deben sostener para hacer efectiva cada uno de los pasos. Conocer y utilizar los actos lingüísticos para generar resultados, sea en sociedad o equipos de gestión, requiere de un marco o contexto de interrelación permanente, de dinamismo, ya que comprender cada acto lingüístico como un hecho aislado genera un movimiento secuencial que sólo ocurre al analizar el proceso. Los equipos de alto desempeño, son aquellos capaces de llevar adelante el cumplimiento de sus promesas, alcanzando calidad en sus tareas. Pero, ¿qué es calidad? Es la satisfacción total del cliente, se reconoce que existen varias definiciones de calidad, sin embargo, nos quedaremos aquí con ésta. Esto permite tener un alto impacto en construcción de relación entre pares, clientes, colegas, dado que con ello, construimos confianza, el corazón del ciclo de coordinación de acciones, es el corazón de construcción de estructuras. Losada (2010) realizó una investigación científica completa sobre equipos de alto desempeño. Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño y que permiten predecir los resultados sobresalientes son la conectividad y tasa de positividad/negatividad (P/N).

Losada (2010) definió conectividad como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo, y conceptualizó la tasa de P/N como el elemento esencial en la creación del espacio emocional de los equipos de alto desempeño. En éstos, las comunicaciones y los contenidos de las coordinaciones entre las personas estaban marcadas por lo positivo y las emociones expansivas, aquellas que abren espacios de posibilidad, en una razón de 6:1 respecto de la negatividad y las emociones restrictivas.

Los equipos de alto rendimiento tienen alta “conectividad” entre sus miembros, es decir, una gran capacidad de mutua influencia, mutua afectación, y la competencia que está relacionada directamente con ello es la de la escucha. El poder generativo del lenguaje, no deviene sólo de la utilización del pedido y la promesa como generativos de acción, sino del contexto en que se expresen, ya que la relación es su fuente y sustento, esta relación se encontrará condicionada por mi escucha previa, que será fuente del contexto, que permitirá nombrar la acción que resulte posible, y que luego resultará coordinada, diseñada, establecida, etc. a través del lenguaje.

La relación 6 a 1 entre positividad/negatividad, producen impactantes efectos fisiológicos, psicológicos y económicos que se “notan” en la rentabilidad de la empresa.

Los equipos de alto desempeño tienen una baja orientación a la tarea (25%), y obtienen notas cercanas a 100% en positividad y en su capacidad no verbal de mostrar sus emociones.

Se podría entender entonces a los Equipos de Alto Desempeño, como equipos donde sus integrantes sienten que la emocionalidad básica es la confianza, donde los roles y tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las

capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de las acciones.

a. El Alineamiento

La clave de un equipo no radica en la amistad, sino en otro tipo de relación. La clave es alineamiento, cuando un grupo de personas funciona como una totalidad.

En la mayoría de los equipos, la energía de cada miembro se entrecruza en diversas direcciones, cada individuo posee un poder individual (aptitud para lograr los resultados deseados) dirigidos a diferentes rumbos. Quedaría de esta manera:

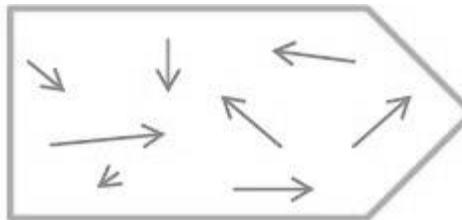


Figura 5. Equipo desalineado

La característica fundamental de un equipo no alineado, es el desperdicio de su energía. Los individuos suelen poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales armonizan.

Echeverría (2009) expresa que cuando existe menos desperdicio de energía, surge la sinergia. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento constituye la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia en el equipo.

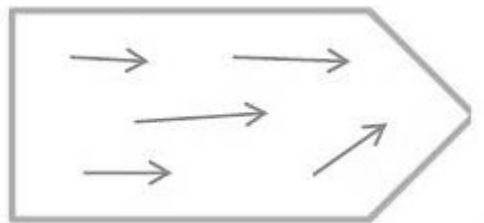


Figura 6. Equipo alineado

Pero finalmente es la confianza una clave en la construcción de un equipo impactando en la relación interpersonal de sus miembros.

Generar un contexto compartido con un significado y sentido creado por todos los miembros, es la emocionalidad que facilita los mejores resultados. En este proceso de generación conjunta, y desde las emociones individuales, se va construyendo un estado de ánimo expansivo y permanente.

b. La clave de los equipos exitosos

Es el E3, el Espacio Emocional Efectivo, clave básica de los equipos de alto desempeño. Este E3 se caracteriza por equipos donde la confianza se instala e impregna en las

relaciones intra-grupales como la atmósfera emocional esencial y un marcador basal del proceso de alto desempeño.

En un ambiente laboral confiado, las capacidades individuales se disponen voluntariamente en función de los objetivos del equipo, se está dispuesto a contribuir y colaborar desde el rol que el equipo vaya dinámicamente configurando para mí, asumiendo o accediendo a un liderazgo rotativo, si es necesario.

En confianza, la libertad creadora se expande y se generan procesos innovadores que producen valor organizacional y económico para la empresa, valor cultural para el equipo, valor interpersonal para los miembros, valor humano y satisfacción individual para cada persona.

3. Desarrollo y capacitación: pilar de la gestión de los recursos humanos

Mientras que el entrenamiento y desarrollo se relaciona con el cambio individual o microscópico, en el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, el desarrollo organizacional es macroscópico, sistémico y busca transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, para modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos empresariales con los objetivos individuales del empleado (Chiavenato, 2000).

- Medios de determinación de necesidades de entrenamiento

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de entrenamiento son: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen

de empleados, modificación del trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos, informes periódicos de la empresa de producción (Carelli, 1973).

Además de los medios, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán fatalmente futuras necesidades de entrenamiento o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes.

- *Indicadores a priori:*

Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, reducción del número de empleados, cambio de métodos y procesos de trabajo, sustituciones o movimientos de personal, faltas, licencias y variaciones del personal, expansión de los servicios, cambio en los programas de trabajo o de producción, modernización de maquinaria y equipo, producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

- *Indicadores a posteriori:*

a. *Problemas de producción:* calidad inadecuada de la producción, baja productividad, averías frecuentes en equipos e instalaciones, comunicaciones defectuosas, muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo, gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos, exceso de errores y de desperdicios, elevado número de accidentes, poca versatilidad de los empleados, mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

b. *Problemas de personal:* relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas, poco o ningún interés por el trabajo, falta de cooperación, faltas y sustituciones

en demasía, dificultades en la obtención de buenos elementos, tendencia a atribuir faltas a los demás, errores en la ejecución de órdenes, etc.

Técnicas de intervención en desarrollo organizacional

a. *Método de retroalimentación de datos:* se realizan entrevistas o cuestionarios que se aplican a alguna parte de la organización para verificar varios aspectos del proceso empresarial, como moral, sistema de recompensas, estilo administrativo, etc. Los datos se someten a estudio en reuniones con los diferentes niveles de personal en la empresa para analizar los resultados y planear las medidas de corrección para cada nivel de la organización

b. *Desarrollo de equipos:* algunos grupos de empleados se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican entre ellos, buscando un punto de acercamiento para que pueda alcanzarse la colaboración y se eliminen las barreras interpersonales.

c. *Enriquecimiento y ampliación del cargo:* se les da a los empleados, en todos los niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programación, métodos de ejecutar el trabajo y mayor responsabilidad en cuanto al producto final

d. *Entrenamiento en sensibilidad:* se busca que el individuo se vuelva menos defensivo frente a sí mismo, menos temeroso de las intenciones de los demás, y más responsable frente a los otros,

e. *Consultoría de procedimientos:* con la ayuda de un consultor, se trabaja sobre procesos de comunicación, liderazgo, funciones de los participantes en los grupos, solución

de problemas y toma de decisiones, normas grupales y crecimiento grupal, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia inter-grupal, así como en el aprendizaje de como diagnosticar y desarrollar habilidades necesarias para tratar con eficacia a las personas.

3.1 La Empresa tradicional vs la Empresa emergente

Luego de haber descrito en los apartados anteriores sobre el liderazgo, el líder coach y sobre cómo se interrelacionan ambos, es menester centrarse en la empresa tradicional y la empresa emergente. Echeverría (2009) sostiene que la empresa tradicional está en crisis, ha muerto y no habrá quien pueda resucitarla. La estructura de la empresa tradicional que garantizaba los rendimientos máximos del trabajo, actualmente se ha convertido en un obstáculo para el logro de tales rendimientos.

Este tipo de empresa respondía a condiciones que en la actualidad ya no existen y quienes sigan apegados a ellas, correrán inevitablemente el peligro de desaparecer. Esta crisis se produce por variables externas como la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y por variables internas como los cambios en el carácter del trabajo (el trabajo es actualmente no es manual y por tanto se sustenta en el conocimiento y no en la destreza física) y por la crisis del mecanismo de regulación del trabajo (el mecanismo de mando y control ya no es más efectivo).

La empresa tradicional es lenta, es cara, es poco competitiva y es obsoleta. Es necesario por tanto encontrar un modo diferente de hacer empresa.

Señala Echeverría, “*la manera de entender el quehacer empresarial que ha prevalecido en la mayor parte del siglo pasado, ya no sirve*” (2009, p.27); elementos claves de gestión empresarial que han funcionado hasta el momento, deben dejar paso a nuevos enfoques. Para él, la empresa emergente tiene diferencias fundamentales en relación con la empresa tradicional. Expresa Echeverría (2009) que el cambio fundamental entre una y otra es que la empresa tradicional se basaba principalmente en trabajo manual y por lo tanto en destreza física. La clave de la productividad residía en el control de los procesos y tiempos, y se requería un estilo de liderazgo anclado en el control y el miedo, con organizaciones altamente jerarquizadas y perfiles de autoridad del estilo “capataz”.

La nueva empresa, la empresa emergente, depende cada vez menos del trabajo manual; y el trabajo no manual, requiere de nuevas capacidades como la palabra como herramienta crítica frente a la destreza física. Requiere también autonomía y confianza frente al control y el miedo, y requiere líderes empresariales con capacidad para desarrollar a sus equipos, como “coaches”, siendo cada vez menos efectivo el estilo “capataz”.

Esta nueva realidad exige, en consecuencia, formar a los líderes de las empresas en competencias “conversacionales” que serán claves para potenciar su capacidad de acción. El “coaching” en una organización por consiguiente, pasa a ser una herramienta estratégica.

A continuación, y para cerrar este apartado, es preciso comparar el liderazgo tradicional y el Coaching, para conocer cómo impactan ambos en una organización y para luego adentrarnos en el marco metodológico que analiza la cuestión.

Cuadro 2. Comparación entre Liderazgo Tradicional y el Coaching

	Liderazgo Tradicional	Coaching
Visión del líder	Incrementar la productividad	Conseguir un buen liderazgo ayudando a desarrollar el potencial de cada individuo
Planeamiento	Mensual/Trimestral/Anual	Diario
Ejecución	Diaria/Mensual/Trimestral	Diaria
Metas	Cumplir las metas impuestas por la empresa	No solo cumplir las metas de la organización, sino ayudar a que cada persona cumpla “sus metas”
Estilo de Dirección	Autoritario	Motivador
Disciplina	Normas y Ordenes	Mediante valores y ejemplos personales
Escenario del trabajo	Oficina	Organización-Persona

Fuente Propia: Basado en Blanchard (2012)

Es adecuado hacer mención al liderazgo situacional del que hablan Hersey y Blanchard (2012), liderazgo que es aconsejable implementar tanto en una empresa tradicional como en una empresa emergente. Este modelo propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y aborde las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos líderes que no encuentran respuestas

en los modelos teóricos tradicionales. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

La implementación del modelo de Hersey y Blanchard (2012) presenta seis relevantes fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

En realidad, este liderazgo al que hacen referencia Hersey y Blanchard (2012) es el que más se asemeja al líder coach, que es el líder que necesita toda organización, porque se centra en las habilidades y competencias de cada persona.

3.2 *Que es y que no es el coaching*

El coaching tiene su origen en Estados Unidos, naciendo dentro del seno del ámbito deportivo hace más de tres décadas: el coach era la persona que ayudaba a lograr la superación del atleta, a nivel deportivo y personal. Después se extendió hacia otras ramas y comenzó a ser demandado por clientes con distintos perfiles. A medida que la práctica cobró notoriedad y ganó aceptación se multiplicaron las ofertas de coach, y también los centros de formación: Thomas Leonard, uno de los fundadores de la disciplina, creó una especie de universidad (Coach U), que contaría con más de 9.000 miembros en 70 países. El estadounidense se aventuró a pronosticar que en el futuro cada persona se movería con un coach a su lado, como una especie de acompañante terapéutico o escolta consejero.

Según Rosinski, autor del libro “Coaching y Cultura”, “*el coaching es el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos.*” (2008, p.145). Es pertinente examinar a continuación, las palabras incluidas en la definición:

a. Objetivos

El Coaching tiene como propósito conseguir impacto y resultados concretos, se trata de ayudar a articular y lograr objetivos. Enfatiza sobre la vida actual y los planes futuros de los coacheados.

b. Significativo, importante

Rosinski (2008) expresa que el coaching procura comprometer a los coacheados de un modo auténtico. Para que el compromiso sea real, los objetivos no pueden imponerse artificialmente ni “venderse”. Es decir, que antes de ayudar a construir un plan de acción, el coach contribuye a identificar lo que es verdaderamente importante para ellos y aquello que pueda hacer que sus vidas se conviertan en algo realmente significativo y disfrutable. Además de facilitar que los coacheados sean útiles a sí mismos, el coach los ayuda a prestar servicio a otras personas y a perseguir objetivos concretos teniendo en cuenta las necesidades de los distintos participantes en el proceso, tal como los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad.

c. Potencial

Los coaches trabajan a partir de la profunda convicción de que las personas tienen mucho más potencial del que manifiestan. Los buenos coaches suelen visualizar lo que podría constituir dicho potencial, pero están abocados fundamentalmente a perfeccionar el arte de ayudar a las personas a descubrir, aprender y luego superar, los obstáculos que dificultan su desarrollo.

d. Facilitar

El coaching constituye un proceso interactivo y evolutivo en el que el coach facilita que los coacheados encuentren sus propias soluciones, descubran nuevas oportunidades e implementen acciones.

e. Personas

El coaching puede aplicarse a individuos y a equipos. En el último caso, el coach trabaja en dos niveles: ayuda al equipo a lograr la sinergia (esto es, cuando el desempeño general

supera a la suma de las contribuciones individuales) y ayuda a cada miembro del equipo para que alcance sus objetivos personales. Los buenos coaches buscan soluciones “ganar-ganar” para todo el equipo; es decir, oportunidades que existen en la intersección entre las necesidades grupales e individuales”.

En el párrafo precedente se pudo observar que es el coaching, por ello se encuentra útil mencionar lo que el coaching “no es”, comparándolo con otras ciencias o disciplinas que, si bien son altamente útiles, se distinguen del coaching por su propósito y manera de operar. Primeramente se puede mencionar que el coaching no constituye un proceso donde se vaya a “curar” algo, y tampoco se trata de asesoramiento ni tratamiento psicológico alguno. En resumen se puede ampliar esbozando que:

a. No es teaching (enseñar):

- Se enseñan distinciones, comportamientos, con una importancia carga de éxito basada en la autoridad y prestigio del maestro.

-Es la clásica capacitación

b. No es counseling (aconsejamiento)

- El *counseling* es la habilidad usada para corregir o prevenir problemas de comportamiento.

- Está diseñado para ayudar a otro a examinar las condiciones, actitudes, sentimientos, percepciones y patrones de comportamiento que pudiesen estar impidiendo el desempeño eficaz en el trabajo y/o causándole problemás al empleado.

- Poder aconsejar con competencia y temporalidad es la llave.

c. No es mentoring (educador)

- El término “*mentoring*” deriva de la antigua Grecia. Ulises eligió a Mentor para guiar a su hijo mientras él estaba afuera en sus viajes épicos. Él no quería que Mentor tomase su lugar como padre, pero sí que usase su sabiduría y sensibilidad para dirigir y respaldar a su hijo mientras crecía.

- Todo el mundo es por momentos mentor (educador) y por otros *mentee* (educando).

- El mentor conoce mejor que el *mentee* la empresa o el oficio. El papel del mentor consiste en guiar mostrando, explicando indicando lo que se debe o no hacer.

d. No es consultoría (asesoramiento)

En la consultoría, el “consultor” es un asesor, un experto en un determinado ámbito. Después del análisis y diagnóstico de la situación, formula sus recomendaciones.

La consultoría suele implicar la superación de una situación de escaso rendimiento mediante la resolución de un problema concreto.

e. No es psicoterapia (psicoanalistas)

- Los psicoterapeutas tienden a centrarse en la resolución de asuntos y sufrimientos pasados (psicoanalistas) y presentes (existencialistas), su incidencia en histórica-futura y la exploran en profundidad.

- Suelen centrarse en sentimientos asociados al pasado y suelen comenzar por este para modificar el presente.

- Se enfocan en la historia que el paciente cuenta.

- Los psicoterapeutas atienden psicopatologías

A continuación, se podrá observar un cuadro comparativo con el propósito de distinguir que es coaching y que “no es”.

Cuadro 1: Qué es y que no es Coaching

QUE ES COACHING	QUE NO ES COACHING
Tiene como objetivo lograr resultados concretos. Para ello se trabaja sobre el potencial de cada individuo. Enfatiza sobre la vida actual y los planes futuros de los coacheados.	El coaching no es enseñar, sino ayudar a descubrir el potencial que cada individuo o grupo posee.
El coaching contribuye a identificar lo que es verdaderamente importante para los coacheados, y aquello que pueda hacer que sus vidas se conviertan en algo realmente significativo y disfrutable.	El coaching no es psicoanálisis.
El coach facilita a los coacheados a encontrar sus propias soluciones e indagando en su interior.	El coaching no se centra en el aconsejamiento (<i>counseling</i>), sino en que el individuo descubra sus propias herramientas para alcanzar objetivos.
El coaching se puede aplicar a individuos y equipos.	El coaching no es <i>mentoring</i> ni consultoría.

Fuente: Propia

Capítulo III

Diseño Metodológico

Metodología

Tipo de estudio: investigación exploratoria/cualitativa.

A través de la investigación exploratoria, se buscará obtener nuevos datos y elementos que puedan conducir a formular una mayor precisión de las preguntas de investigación.

En primer lugar, se realizaron entrevistas a referentes del área de recursos humanos en las organizaciones seleccionadas. También es preciso destacar que se realizaron entrevistas a “coaches profesionales” con experiencia en el desarrollo del liderazgo empresarial. Finalmente, se realizaron encuestas a más de 70 líderes empresariales egresados de la escuela de coaching ontológico CEOP (centro de entrenamiento ontológico y profesional), contrastando la información recabada en las entrevistas y añadiendo datos de relevancia para la investigación.

Tabla 1

Herramienta metodológica

Ficha Técnica N1	
Técnica de recolección de datos	Entrevistas
Grupo objetivo	Referentes del área de Recursos Humanos de tres organizaciones seleccionadas.
Población total	4
Muestra seleccionada	4
Metodología	Entrevista individual conducida por una guía de temas
Tiempo de aplicación	30 minutos cada uno
Variable de medición	<p>Principales desafíos del desarrollo del liderazgo empresarial</p> <p>Aportes del coaching al desarrollo del liderazgo empresarial</p> <p>Formas de aplicación del coaching a la gestión de los recursos humanos</p>
Trabajo de campo	Diversas empresas como Petrobras, Turner, Arredo y CEOP

Tabla 2

Herramienta metodológica

Ficha Técnica N2	
Técnica de recolección de datos	Entrevistas
Grupo objetivo	Coaches profesionales
Población total	3
Muestra seleccionada	3
Metodología	Entrevista individual conducida por una guía de temas
Tiempo de aplicación	30 minutos cada uno
Variable de medición	Tipos de acciones realizadas en empresas Pedidos desde recursos humanos Beneficios de procesos de coaching Oportunidades actuales
Trabajo de campo	Coaches profesionales avalados por la AACOP (Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional)

La entrevista constituye una herramienta que permite acceder a la perspectiva del entrevistado, por medio de la cual el investigador tiene acceso directo a la fuente de información y tiene la posibilidad de dirigirla en base a su objetivo de interés. La entrevista debe tener una duración considerable de tiempo que le permita al entrevistado por medio de preguntas, recolectar toda la información necesaria. El entrevistador debe ser capaz de

captar información no verbal como la actitud del entrevistado, y el clima que se percibe en el encuentro, como así también la apertura y motivación del entrevistado por colaborar. En este caso, el objetivo de las entrevistas consiste en acceder a la perspectiva del sujeto estudiado con mayor profundidad, sobre que piensan, sienten y perciben en su entorno laboral. Para ello, se realizaron entrevistas a distintos referentes de recursos humanos de cada organización y a coaches profesionales que han desarrollado procesos de desarrollo con líderes empresariales.

Tabla 3

Herramienta metodológica

Ficha Técnica N3	
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Grupo objetivo	Líderes de distintas organizaciones de Argentina, egresados de la escuela de coaching CEOP.
Población total	350
Muestra seleccionada	71
Metodología	Se envió por mail un link al cuestionario para ser completado de manera anónima
Tiempo de aplicación	10 min
Variable de medición	-Estilos de liderazgo -Contribución del coaching en el liderazgo -Relación de Recursos Humanos y Coaching

	-Obstáculos en la aplicación de herramientas de coaching
Trabajo de campo	CEOP

- *Organizaciones en las cuales laboran los encuestados:*

- PETROBRAS
- TURNER
- ARREDO
- TEMPLANZA, TÉ EN HEBRAS
- LAPACHO AMARILLO SRL
- AGROSISTEMÁS SRL
- AGROSISTEMÁS SRL
- L3G
- KAISERRRH
- DON LERO SA
- CLASIENTRERRIANO.COM.AR
- UNIVERSIDAD, UADER.
- TRANS ALAS
- LOS OMBUES S.R.L.
- AURELIO CAMUYRANO E HIJOS SRL
- EL CALA SA
- IRISARRI BEATRIZ, PRODUCTORA AGROP
- AGROPLANT SA

- FACULTAD DE CS. AGROPECUARIAS
- PILATES CDU
- CLUB REGATAS URUGUAY DE CONCEPCIÓN ENTRE RÍOS
- ESTUDIO PIERELLA
- TIERRA DE NEGOCIOS S.A.
- L.YO.CIVALERO SRL
- CLASIENTRERRIANO.
- AM INTERNACIONAL
- ESTUDIO DE ARQUITECTURA Y PAISAJISMO
- FUNDACIÓN MANI ARGETINO AGROALIMENTARIA CÓRDOBA
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN
- FIAT TARABORELLI
- MUNICIPALIDAD DE CENTENARIO
- REVISTA COMERCIO VELOZ.
- CUOTAS DEL SUR SA
- GIMNASIO POWER GYM
- FUNDACIÓN VALORES PARA CRECER
- PRESIDENCIA DEL CONCEJO DELIBERANTE DE RÍO CUARTO
- CEOP
- CERRAJERÍA PUERTO VIEJO
- RINCON DE CORRIENTES S.A
- CLUB INDEPENDIENTE
- PSA PURIFICADORES DE AGUA

- EXIT
- SYNAGRO
- MESA DE BUENAS PRÁCTICAS AGROPECUARIAS
- AACREA
- MARIELA ALLAIX
- FUNDACIÓN 90 DÍAS.
- DELOTTE S.A.
- OSDE
- GSP EMPRENDIMIENTOS AGROPECUARIOS S.A.
- SAN DIEGO SEMILLAS SA
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
- RED AGROPECUARIA SRL
- LA ASTURIANA S.R.L
- HOSPITAL PROVINCIAL NEUQUEN
- TECNOLOGIAS SYNAGRO
- CONSULTORIO DE QUIROPAXIA
- CAMPO DEL CIELO S.A.
- GERNIKA VIAJES
- BANCO PROVINCIA DE NEUQUEN
- SOCIEDAD DE ACOPIADORES DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

- *Puestos en los cuales se desempeñan los encuestados:*

- GERENCIA DE PRODUCCION
- SOCIO GERENTE (X3)
- SOCIO
- DIRECTORA GENERAL
- GERENTE
- ENCARGADO DE VENTAS
- ASESOR EXTERNO
- ENCARGADO DE DEPOSITO
- SOCIO - GERENTE
- SOCIO GERENTE
- GERENTE DE PRODUCCIÓN
- GERENTE DE ADMINSTRACION
- SECRETARIO DE FACULTAD
- LÍDER
- DT DEL PLANTEL PROFESIONAL DE BASQUET DE ONTADORA
- GERENTE GENERAL
- COORDINADORA DE RRHH Y ADM
- COORDINACIÓN GENERAL

- JEFE DE TRABAJOS PRÁCTICOS
- VENDEDOR (X2)
- DIRECCIÓN GRAL DE COMUNICACION
- DUEÑO (X2)
- PROPIETARIA Y DIRECTORA
- FACILITADORA ONTOLÓGICA
- TRABAJADOR SOCIAL
- ADMINISTRADOR
- GERENTE COMERCIAL
- COORDINACIÓN ZONAL
- COORDINADOR
- SECRETARIA REGIONAL
- DISEÑADORA
- PROFESORA A CARGO DE ALUMNOS
- INGENIERO AGRÓNOMO
- SUBGERENTE DE ATENCION AL PUBLICO
- RESPONSABLE DE SEGURIDAD, HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE
- ASISTENTE DIRECTOR
- GERENTE COMERCIAL
- ASESOR AGROPECUARIO Y ASISTENTE TÉCNICA.
- CONTADOR
- GERENTE DE PERSONAL
- RESPONSABLE COMERCIAL

- GERENTE DE PRODUCCION
- GERENTE DE SUCURSAL
- CAPACITADOR

El cuestionario es un instrumento de investigación y está compuesto por preguntas dirigidas a determinadas personas, es un instrumento que se utiliza fundamentalmente en la investigación social.

El objetivo del mismo radica obtener información que permita realizar un análisis estadístico de sus resultados. Es una herramienta de bajo costo, que permite obtener información sobre la población de estudio. Sin embargo una dificultad que presenta es que sus respuestas al ser estandarizadas podrían inducir a la población a la respuesta, ya que se encuentran fuertemente limitados en cuanto a respuesta y puede resultar algo tedioso para la población responderlo.

Por medio del cuestionario se permite relevar información a nivel general de una muestra representativa, para detectar las relaciones existentes entre los procesos de coaching, el departamento de recursos humanos y el desarrollo del liderazgo empresarial. El cuestionario fue de carácter anónimo, para brindarles la posibilidad a los empleados de responder bajo un criterio de estricta reserva en lo que respecta a datos personales. Las preguntas son en su mayoría cerradas, en las que solo se permitió contestar mediante una serie cerrada de alternativas. Con este tipo de preguntas se corre el riesgo de perder riqueza de la información, sin embargo, se torna más fácil cuantificar las respuestas para tabularlas y obtener resultados concretos y exactos.

Con respecto al procedimiento de recolección de los datos, se envió un mail con el link de acceso al cuestionario. Se estima que el tiempo que se invirtió para completar cada cuestionario fue de aproximadamente 10 minutos. Finalmente se procedió a la desclasificación de cada cuestionario, con el mero propósito de analizar estadísticamente los resultados obtenidos de la totalidad en conjunto.

Diagrama de Gantt

Cronograma de Act. - Investigación "Aportes del Coaching al Desarrollo del Liderazgo Empresarial"										
Actividades	Duracion	oct-15				nov-15				dic-15
		Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1
Fase 1										
Busqueda y revision de bibliografia	3 sem									
Desarrollo Teorico	2 sem									
Desarrollo Metodologico	1 sem									
Fase 2										
Entrevista Referentes	2 sem									
Entrevista Coach	1 sem									
Cuestionarios Lideres Empresariales	3 sem									
Fase 3										
Diagnostico	1 sem									

Figura 7. Diagrama de Gantt

Capítulo IV

Lectura, análisis e interpretación de datos

Al inicio de este trabajo de investigación, se planteó como objetivo general, analizar la incidencia de las herramientas de coaching ontológico en la gestión de recursos humanos, para así conocer cómo influye en el liderazgo empresarial.

Con esta finalidad, se aplicaron herramientas de relevamiento para compilar información del departamento de recursos humanos y de los coaches. Luego, se llevaron a cabo encuestas a líderes de distintas organizaciones, egresados de la carrera de coaching de la escuela CEOP (Centro de Entrenamiento Ontológico y Profesional) con el objetivo de ampliar y dar más sustento al diagnóstico de los datos previamente relevados. Tomando como base los resultados obtenidos por medio de las distintas herramientas de recolección de información aplicadas en las organizaciones, se procede a detallar el análisis de los resultados que se obtuvieron:

Tabla 4. Cuadro comparativo de la información relevada a referentes de recursos

humanos y a coaches ontológicos.

	Petrobras	Arredo	Turner	Coach Ontológico
	Analista HR	Gerente HR	Regional Learning & Development Supervisor	Máster Coach Profesional (AACOP)
<i>Relación Coaching Ontológico & Recursos Humanos</i>	“Las herramientas de coaching son parte de las competencias que hoy tiene que tener todo referente de recursos humanos, pues son fundamentales para construir relaciones de confianza”.	“Es una oportunidad de mejora para nosotros los profesionales de recursos humanos. Todavía hay mucho por incorporar de esta disciplina en nuestra gestión.”	“El coaching ha llegado a las empresas para quedarse. Como miembros de recursos humanos necesitamos tener competencias lingüísticas para el día a día, para asesorar y ser <i>partners</i> del negocio.”	“El coaching propone un aprendizaje en acción desafiando a cada integrante de la organización a tener un rol protagónico en la cadena de valor y a descubrir la misión personal para el logro de los resultados organizacionales.”
<i>Obstáculos a la hora de implementar coaching en empresas</i>	-Malas experiencias -Mucha variedad de coaching -Miedo a lo desconocido	-Desconocimiento de la disciplina -Falta de profesionalización de los procesos y pautas	- Historia (el coach era visto como el policía de recursos humanos)	-Falta de conocimiento de la disciplina -No se contrata coaching si no hay una

	-Confusión coaching/psicología	-Empatía y compromiso	- Predisposición de los coachees.	confianza previa con el coach
<i>Formas en las que se superan los obstáculos</i>	“Vendemos los programas de coaching ante la línea y las direcciones como actividades de capacitación no tan convencionales o disruptivas.”	“Tenés que hacer <i>marketing</i> hacia el cuerpo directivo de lo importante que es la incorporación de las habilidades de coaching. Tenés que vender los beneficios”.	“Nosotros hacemos evaluaciones 360. Si la persona no se da cuenta de sus problemas, ahí utilizamos el feedback 360 y sugerimos un proceso de coaching.”	“Yo entro a las empresas ofreciendo servicios de consultoría de recursos humanos o por medio de talleres porque todavía no es muy conocida la disciplina. Una vez adentro y gestada la confianza, te contratan para procesos de coaching propiamente dichos.”
<i>Aportes del coaching ontológico en los líderes</i>	-Toma de conciencia -Pensar distinto -Sentido de responsabilidad -Relaciones de confianza -Compromiso	-Liderazgo -Comunicación interpersonal -Trabajo en equipo -Desarrollo de carrera -Flexibilidad -Involucramiento	-Organización -Relaciones interpersonales <i>-Engagement</i> -Toma de decisiones -Clima en los equipos de trabajo	-Motivación -Liderazgo -Trabajo en equipo -Comunicación interpersonal -Gestión emocional -Escucha -Paradigmas -Delegación de tareas

El Coaching Ontológico como herramienta de retención del talento:



Figura 8. Estrategias de retención de talento.

Fuente: SEL Consultores, *Identificación y Retención de Talentos -2016*.

Según un estudio realizado por la consultora “SEL Consultores” a 132 empresas líderes de Argentina, los programas de coaching constituyen la estrategia N°1 utilizada al momento de retener talento en las organizaciones, con mayor incidencia en aquellas posiciones de liderazgo. No es raro escuchar al *management* de las organizaciones, reclamando a los jefes de recursos humanos por procesos de coaching para ellos mismos y para sus equipos. Atender a esos pedidos, tendrá un resultado positivo tanto en el desarrollo como en la retención del talento ya que en la actualidad, los trabajadores buscan trabajar en empresas donde sean desarrollados y acompañados.

Aquí es necesario recordar lo desarrollado en el marco teórico. Se ha podido describir el modelo de liderazgo situacional que se asemeja a lo que es el Coaching en la actualidad, porque se centra en trabajar sobre las competencias y habilidades de cada persona. El coaching es lo que permite consolidar un liderazgo que hasta el momento podía ser categorizado como rígido o tradicional.

Resultados de las encuestas a líderes empresariales egresados del CEOP:

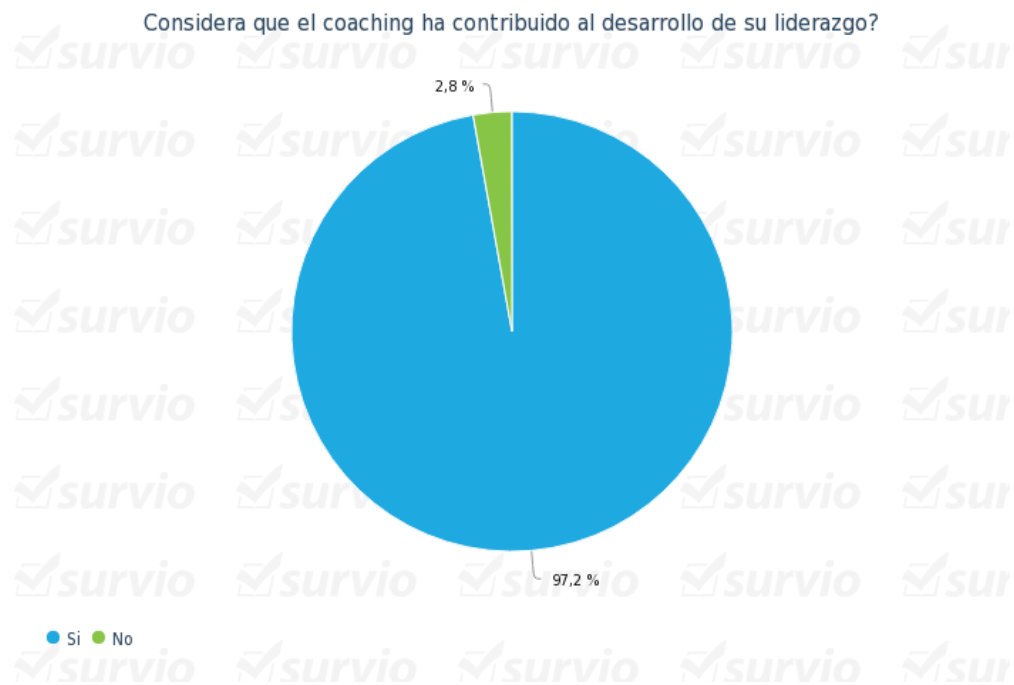


Figura 9. Encuesta a líderes graduados del CEOP

Hoy en día existen muchas herramientas, cursos y capacitaciones empresariales que apuntan a mejorar el desarrollo del liderazgo. El Coaching es una alternativa relativamente nueva, para algunos aún desconocida, pero con resultados reales y alentadores.

El 97,2% de los encuestados afirma haber recibido una contribución en el desarrollo de su liderazgo debido a las herramientas del coaching ontológico, un dato imprescindible para el área de recursos humanos, a la hora de solicitar asignación de presupuesto o vender el programa a la línea.

Este resultado refleja una de las razones por las cuales el coaching es cada vez más solicitado por los líderes de las organizaciones y de la misma manera, ofrecido desde el área de recursos humanos como una opción fundamental para la mejora de competencias blandas.

La mayoría de los encuestados, también enfatizó sobre la motivación que brinda el Coaching Ontológico. Cuando se trabaja implementando un liderazgo tradicional o rígido, raramente se puedan obtener resultados exitosos porque no se está trabajando con el potencial de cada persona y no se centra en solucionar los conflictos que pudieren existir en una organización, sino en las metas “productivas” de ella. El coaching ontológico permite interrelacionar distintas herramientas con el propósito de motivar a que cada persona desarrolle su habilidad y/o competencia y transforme ese obstáculo, en una oportunidad.

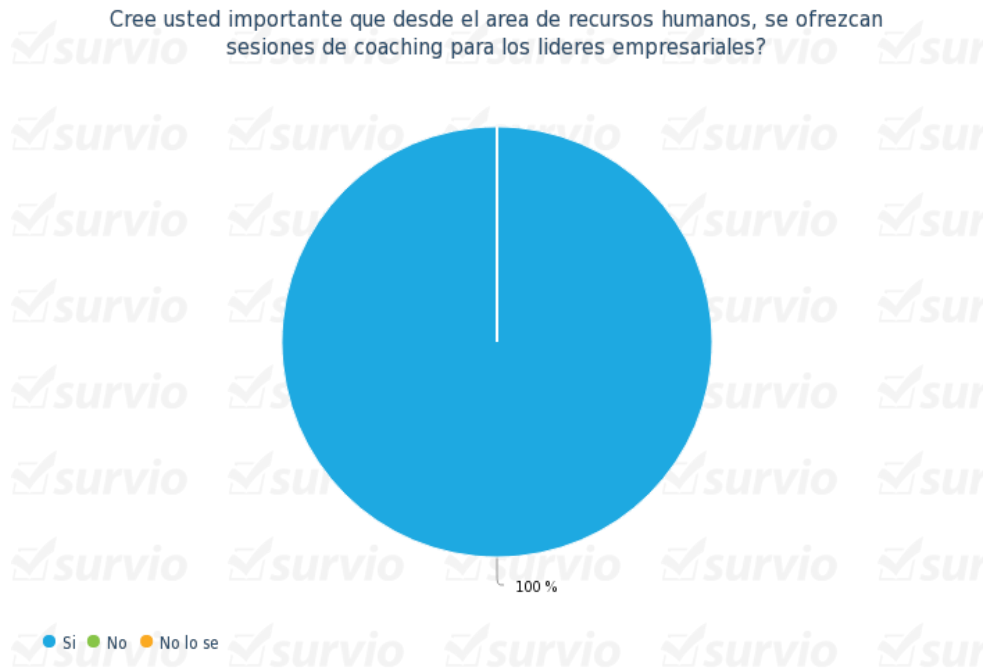


Figura 10. Encuesta a líderes graduados del CEOP

“En la empresa se empieza a escuchar cada vez más de líderes que piden un coach. Desde que entré a la empresa, en el 2012, la mayor parte lo pedía cuando había algo para mejorar y no como un tema de algo de potencia, como que tener un coach era algo mal visto, y con el tiempo fuimos cambiando ese tipo de percepción porque la verdad que una persona tenga un coach es que la empresa está invirtiendo en esa persona. Desde que yo entré en la empresa, el gerente general, por ejemplo, siempre tuvo un coach, que es el coach del directorio.”

Entrevista a Maia Kiss

Regional Learning & Development Supervisor – Turner

La gestión de recursos humanos se encuentra ante una oportunidad que debe ser aprovechada. Los líderes de las organizaciones manifiestan buena pre-disposición hacia las herramientas del coaching y no solo eso, sino que además las solicitan. Son numerosos los casos de jefes que son altamente capaces en sus tareas, pero poco competentes a la hora de relacionarse y comunicarse con sus equipos de trabajo. Según Rodrigo Rojas, gerente de felicidad del banco chileno Banco Estado, “la gente no renuncia a las empresas, sino que renuncia a los malos jefes”.

En este caso, lo que expone la entrevista a Maia Kiss es que las empresas se deben centrar en el Capital Humano, además de centrarse en otros elementos como por ejemplo, el incremento de la productividad. Si una persona trabaja desganada, posiblemente la organización no obtenga buenos resultados, por eso es necesaria la existencia de un Coach. Es el líder Coach quien trabajará sobre cada persona y/o un grupo, no con el propósito de imponer una cultura organizacional, sino de motivar, de ayudar a que cada quien destaque su potencial.

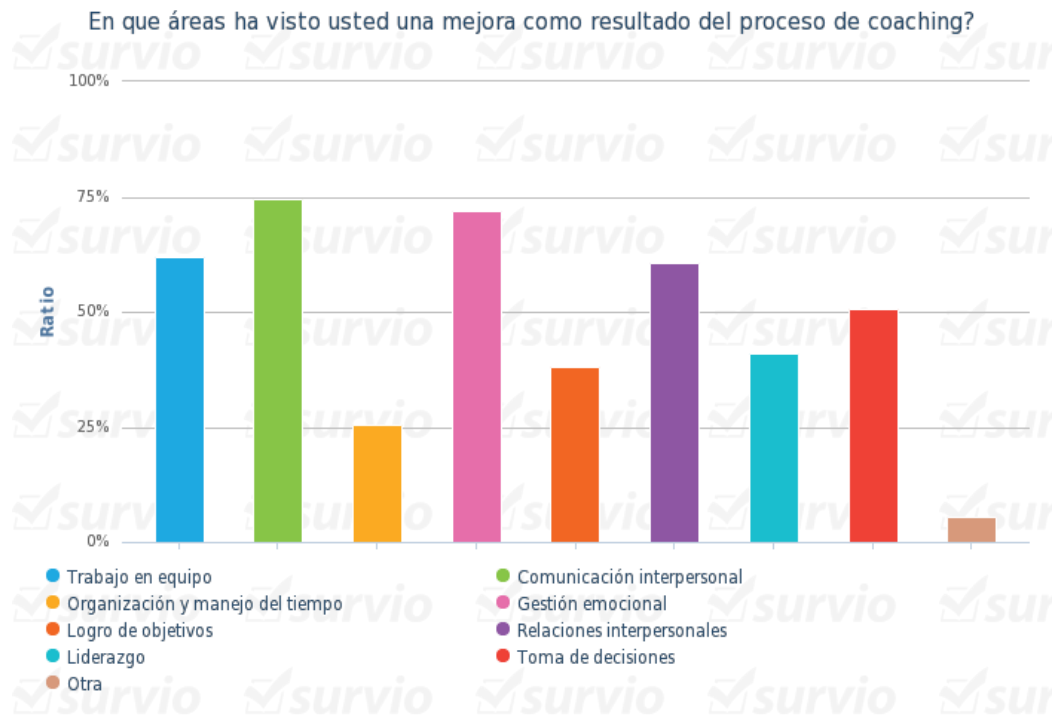


Figura 11. Encuesta a líderes graduados del CEOP

Se puede observar que los aportes más considerables del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo, se relacionan directamente con la mejora de la comunicación interpersonal en primer lugar, la gestión de las emociones y el trabajo en equipo, competencias claves si las hay para todo líder empresarial que tenga personas a su cargo.

“La coordinación de acciones mejora, hay un cambio de mirada, se aprende a diferenciar opiniones de hechos, mejora la escucha, se interpreta al aprendizaje como un proceso y eso va impactando sobre los resultados”

Entrevista a Monica Fronti

Coach Ontológico Profesional – AACOP

En este caso, Mónica Fronti expresa que las herramientas del Coaching permiten la coordinación de determinadas acciones, que se centra en mejorar la actividad comunicacional entre los miembros la organización.

“En el último proceso de coaching que hicimos, el equipo de trabajo termino dándose cuenta que el problema no estaba afuera sino en ellos mismos y que eran ellos que tenían que generar un cambio. Hicieron un gran esfuerzo y hoy se manejan de una manera completamente diferente.”

Entrevista a Vanesa Maiolo

Analista HR – Petrobras

Lo que expone Vanesa Maiolo es claro, debido a que dentro de su propia experiencia en su equipo de trabajo, llegaron a la conclusión de que el problema no estaba radicado en un individuo solamente, sino en el conjunto de acciones del equipo. Por eso, trabajaron sobre cada una de ellas y lograron importantes mejoras.

“Es importante que cada persona que tenga gente a cargo, pueda establecer vínculos laborales de desarrollo saludable, que tengan la mirada puesta en el trabajo, en las relaciones. El coach tiene que ver con generar un vínculo, y una habilidad o una competencia clave de un líder radica en el tipo de vínculos que sabe establecer.”

Entrevista a Fernanda Manuel

En este caso, Fernanda Manuel hace referencia no solamente a los objetivos meramente organizacionales y/o laborales, sino a los objetivos que tienen directa relación con el capital humano. Ella expresa que un líder debe enfatizar sobre la calidad de vida laboral, y sobre la comunicación efectiva. Eso se logra a través del Coaching.



Figura 12. Encuesta a líderes graduados del CEOP

Se puede observar que la forma preponderante por medio de la cual se imparten los recursos de coaching, es a través de clases teóricas o talleres. En esta instancia, el coach trabaja con un grupo de personas, enseñando distinciones y herramientas del coaching ontológico que

luego pueden ser aplicadas en el quehacer diario laboral de los estudiantes. También son muy solicitadas las jornadas de integración o trabajo en equipo, donde se busca fortalecer los vínculos, y la confianza, mejorar la comunicación y el logro de resultados extraordinarios. Por último, pero no menos importante, encontramos la sesión individual de coaching como práctica donde el coach trabaja de manera individual y personalizada con posiciones jerárquicas de la organización. Una práctica muy recomendada en distintos departamentos de recursos humanos, tiene que ver con comenzar brindando sesiones de coaching a los mandos gerenciales y medios, para luego expandirlo a los subordinados. Es difícil lograr cambios de paradigmas y esquemas mentales desde abajo hacia arriba, siempre será mucho más sencillo si se comienza desde la cabeza con el ejemplo y la motivación.

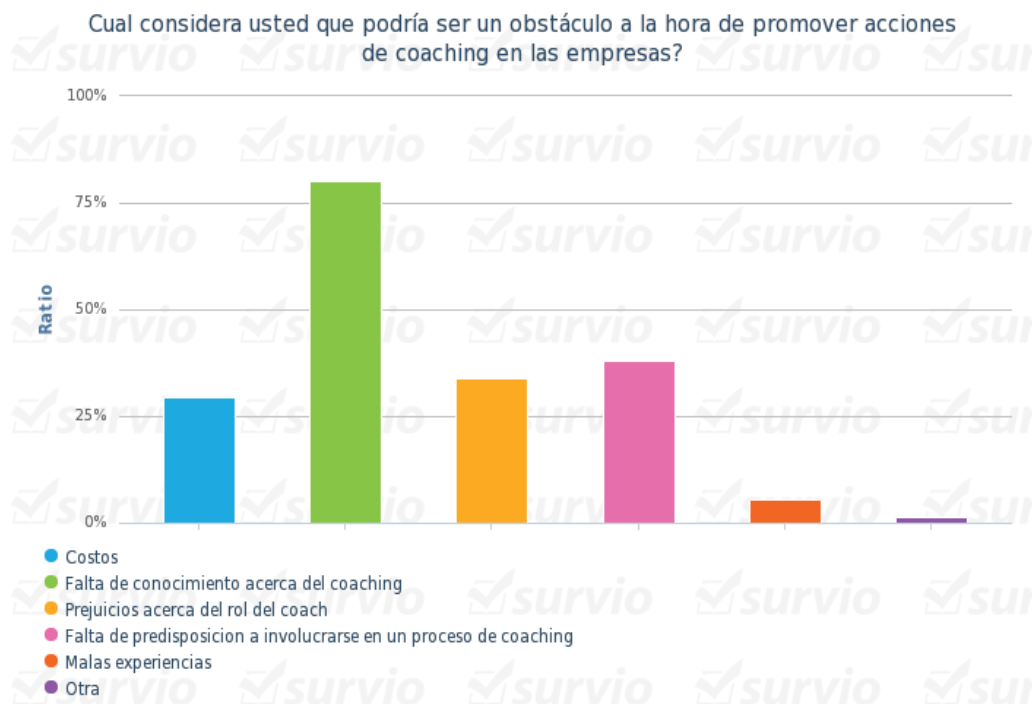


Figura 13. Encuesta a líderes graduados del CEOP

“El impedimento es que si vas directo por coaching es más difícil que te contraten que si vas con plan de desarrollo o gestión de competencias. De todas formas coaching y consultoría de recursos humanos van de la mano, por ejemplo, lo que es desarrollo de visión. Por ejemplo cuando me piden capacitaciones, siempre las abordo desde la mirada del coaching, como cuando hago trabajo en equipo. Yo antes de presentarme como coach certificada, me presento como licenciada en recursos humanos con los 35 años de experiencia que tengo y comienzo el contacto desde ahí.”

Entrevista a Mónica Fronti

Coach Ontológico Profesional – AACOP

Mónica Fronti enfatiza sobre la necesidad de la interrelación de la Gestión de Recursos Humanos y el Coaching para obtener óptimos resultados. Fronti expresa que si bien es Coach Ontológico Profesional, en las empresas se presenta como licenciada en recursos humanos, para luego interrelacionar ambos conocimientos.

“Lo que ocurre es que actualmente encontrás de todo dentro de la caja de coaching. Hay gente que realmente es profesional y hay gente que no. También hay malas experiencias, en Petrobras hemos tenido malas experiencias. La gente confunde al coach con el psicólogo y la gente le tiene miedo al psicólogo. Hay desconocimiento, miedo a mostrar, a descubrir que es lo que hay que cambiar y eso termina mal predisponiendo a

los empleados frente a la palabra coaching, entonces lo que hacemos es inducir a los empleados a hacer un proceso de coaching sin decirles que es coaching y lo hacen encantados. Vos decís que es coaching y ocurre esa confusión mezclada con ignorancia y miedo. En nuestra industria está instalado eso de que “si vas al psicólogo es porque está loco” y de alguna manera se traslada esa creencia al coaching.”

Entrevista a Vanesa Maiolo

Analista HR – Petrobras

Teniendo en cuenta que existen barreras tales como la falta de conocimiento acerca del coaching, o bien los costos que en ocasiones y dependiendo del profesional pueden resultar elevados, se hace importante tener presente el retorno de inversión que puede generar un proceso de coaching en la organización, donde el impacto positivo no es solamente en términos de liderazgo, sino que también se refleja en incremento de la productividad (performance, manejo del negocio, manejo del tiempo, efectividad del equipo) y en la mejora del clima laboral (autoestima de los empleados, manejo de las relaciones interpersonales, competencias de comunicación, balance de vida/trabajo).

Capítulo V

Conclusiones

Para concluir este trabajo de investigación, se retomarán los lineamientos iniciales. La investigación se inició con el objetivo de analizar la incidencia de las herramientas de coaching ontológico a la gestión de recursos humanos y a los líderes empresariales que han vivenciado procesos de coaching en distintas siguientes organizaciones.

Al realizar un análisis de los primeros relevamientos realizados hasta el momento se llegó a la conclusión de que:

- *El coaching ontológico constituye una realidad cada vez más presente en las organizaciones*

Ya sea para reclutar, retener o desarrollar talento, el coaching ha llegado para quedarse. Muchos hablan del “boom” del coaching, otros dicen que es una moda, y otros aun desconfían acerca de sus contribuciones, pero no se puede negar que cada vez escuchamos más acerca de esta disciplina relacionada al desarrollo del potencial, y la cual ha sido, de alguna manera, apropiada por el área de recursos humanos en particular con el fin de responder a la línea y a las demandas de la organización.

- *El coaching ontológico realiza una importante contribución al desarrollo de las habilidades blandas necesarias para el liderazgo*

Las mejoras en habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, manejo del tiempo, y trabajo grupal entre otras, vienen a ser parte de los resultados que se buscan al momento de comenzar un proceso de coaching. El aprendizaje, la flexibilidad y

la adaptación al cambio también son mejoras que se pueden obtener gracias a procesos de coaching que impactan positivamente en el clima laboral.

- *No es imprescindible que los referentes de recursos humanos sean coaches pero sí que adquieran las herramientas y competencias básicas de un coach para poder gestionar con mayor eficacia*

Como bien afirman los coaches y referentes de recursos humanos encuestados, no se trata de formar coaches dentro de las organizaciones necesariamente, sino de lograr un desarrollo de las herramientas que ofrece la disciplina diaria.

Muchas veces basta con una jornada de *teambuilding* para lograr una mayor cohesión en un equipo de trabajo, o con una serie de charlas teóricas para mejorar la manera en que los integrantes de un grupo coordinan sus acciones a través de pedidos, ofertas y promesas.

- *El mayor obstáculo a la hora de incorporar coaching en las organizaciones tiene que ver con la falta de conocimiento del mismo, de ahí la importancia de dar a conocer el alcance y los beneficios del coaching*

Al ser una disciplina relativamente nueva, es de esperarse que muchas organizaciones aun continúen con sus métodos convencionales de desarrollo y capacitación o que confundan al coaching ontológico con el coaching coercitivo, el cual tiene que ver con una metodología de manipulación totalmente rechazada por la AACOP (Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional) y la FICOP (Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional).

El coaching ontológico no se compromete con imponer a las personas lo de deben hacer. Más bien, el coaching ontológico se compromete con facilitar un proceso de aprendizaje

para que las personas puedan alcanzar resultados extraordinarios desde sus propias elecciones personales.

- *Hay oportunidades aun no aprovechadas como: el trabajo con la misión y visión de los empleados y la aplicación de la metodología del coaching con técnicas de PNL*

Aún hay un largo camino por recorrer en cuanto a las oportunidades que ofrece el coaching ontológico. Ya sea desde el autodesarrollo de los empleados, al trabajar con la misión y visión personal y organizacional o desde la combinación de las herramientas del coaching con otras técnicas como ser la programación neurolingüística.

Lidia Muradep es presidenta de la ICF Argentina (*International Coach Federation*) y fundadora de la primera escuela de Coaching Ontológico y PNL en la Argentina. La combinación de coaching con PNL es una “alianza colaborativa” donde el coach, como guía en el aprendizaje y experto en el arte de hacer preguntas, detecta los límites en el desempeño del cliente y colabora con él para disolverlos y trascenderlos. En este proceso el coach con PNL asiste al cliente para reforzar su confianza, tener más claros sus objetivos, valores y creencias viviendo las metas con mayor flexibilidad. El coaching con PNL plantea diversas formas de trabajo a través de conceptos, estructuras y estrategias innovadoras. Es un estilo de liderazgo para todas las personas que busquen desarrollar capacidades y habilidades para asistir a otros.

“Esta dinámica se realiza a través del lenguaje y otros sistemas no verbales que le permiten al sistema neuronal codificar, ordenar e interpretar dicha información”.

En el ámbito de las organizaciones, cada vez más empresas fomentan la cultura del coaching con el objetivo de mejorar el desempeño de personas y equipos, pudiendo así

facilitar un progreso continuo en sus metas y logro de objetivos. En la actualidad, muchas profesiones se enriquecen con la aplicación de este modelo elevando las habilidades de comunicación y cambio, clarificando objetivos y mejorando en forma impactante la gestión cotidiana, sea cual sea el ámbito en el que el profesional se desarrolle.

Conclusión final

Teniendo presentes los análisis previamente mencionados, se puede comprobar la creciente necesidad de acompañar la gestión de recursos humanos con procesos de coaching ontológico para desarrollar competencias de liderazgo en las empresas. Además, a través de la investigación, se ha podido descubrir que los referentes de recursos humanos no solo valoran el proceso de coaching para los líderes de sus compañías, el área de recursos humanos también lo requiere para el desarrollo de sus habilidades como partner del negocio.

Tanto los líderes con personal a cargo, como el sector de recursos humanos y los coaches transmiten una valoración positiva de los aportes del coaching ontológico y consideran que disciplina tendrá una influencia aún mayor en los próximos años. Aun así, todavía existe una cantidad importante de organizaciones que no conocen con precisión el valor agregado de esta metodología emergente, lo cual hace que investigaciones como estas cobren mayor necesidad e importancia.

Para implementar el coaching en una organización es relevante centrarse en la motivación como elemento fundamental. Se ha observado que el coach y el líder son diferentes,

aunque en algunos aspectos se asemejan, debido a que ambos pueden trabajar implementando diferentes herramientas para el éxito organizacional.

Propongo como conclusión de este trabajo y a los efectos de implementar en cualquier organización que afronte problemas de liderazgo, realizar 5 sesiones de coaching con un grupo de trabajadores del departamento de recursos humanos. Prepararé y planificaré dichas sesiones utilizando el Coaching de Equipos.

Es relevante mencionar que dentro de un proceso de coaching de equipo, se contemplan cinco etapas que se describen a continuación:

- Generación de contexto
- Construcción de la alianza
- Autodiagnóstico del equipo
- Desarrollo del proceso
- Evaluación de resultados

Tengamos presente que serán 5 sesiones en dónde se trabajarán cada una de estas etapas:

- Las sesiones serán quincenales y durarán 90 minutos cada una de ellas.

En la primera sesión, se generará el contexto. Es decir que los integrantes hablarán de su experiencia como grupo, pero yo debo motivarlos a que descubran su potencial entonces comenzaré a indagarlos:

-¿Cómo es la calidad de vida laboral en la empresa?

-Si tuvieran que definirse, ¿Cuáles son sus aspectos negativos en lo profesional?

-Si tuvieran que definirse, ¿Cuáles son sus aspectos positivos en lo profesional?

-¿Qué cualidades no deben faltar para destacarse en la labor profesional de Recursos Humanos?

El propósito de este proceso de coaching de equipo, será fortalecerlo profesionalmente, que como equipo se centren en destacarse en su labor.

No debemos olvidar que constituye una metodología clave dentro del proceso de coaching de equipo, la entrevista previa con el responsable del equipo. Previo al inicio del proceso de coaching es necesario realizar una entrevista con el responsable de equipo o superior del coachee. El objetivo de la entrevista consiste en valorar la situación actual en la que se encuentra el coachee y el equipo en general describiendo las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), a su vez es necesario conocer las líneas empresariales y la cultura empresarial que se respira en el equipo. Delimitar los objetivos que se desean conseguir en el programa de coaching y estudiar cómo se van a evaluar los progresos a lo largo del proceso de forma cualitativa y cuantitativa en el coachee y en el equipo. Finalmente, conocer las herramientas mediante las que se realizará la evaluación de competencias.

En la segunda sesión, analizaremos el DAFO realizado por el responsable del equipo e indagaré a todos los miembros del equipo para que realicen su propio DAFO, personal y grupal, es decir que no solamente nos centraremos en que cada quién descubra su propio potencial, sino que piensen de manera individual y grupalmente.

Al cierre de la segunda sesión, los interrogantes formulados al equipo estarán centrados en los siguientes:

-¿Cómo pueden mejorar las técnicas de Recursos Humanos?

-¿Qué recursos de la Programación neurolingüística elegirían para crecer como equipo?

-¿Qué es para ustedes la cooperación entre compañeros?

-¿Qué elemento y/o elementos deben excluir de la cotidianeidad laboral, para crecer como equipo?

Con estas respuestas, se podrá comenzar a trabajar en los objetivos. No debemos dejar de pensar que los objetivos siempre deben ser medibles y alcanzables. La segunda sesión estará centrada en la construcción de la alianza, en la concientización sobre la importancia del fortalecimiento como equipo.

En la tercera sesión, nos centraremos en lograr el autodiagnóstico del equipo. La fase de autodiagnóstico es necesaria para que el equipo, guiado por el coach, defina concretamente los objetivos a lograr y de dónde parte, como equipo, en su proceso de desarrollo para conseguir dichos objetivos.

Si realizamos una analogía con el coaching individual, nos encontraríamos ante la definición del objetivo del equipo y la exploración de la realidad, a fin de conocer la separación que existe entre el estado actual del equipo y el estado que se desea alcanzar.

El coach de equipo utiliza diferentes herramientas para acompañar al equipo en la realización del autodiagnóstico. En este caso e independientemente de la modalidad que utilicemos, reuniones individuales con todos los miembros del equipo, herramientas de diagnóstico existentes en el mercado, jornadas de trabajo con el equipo a este fin, etc. el resultado del autodiagnóstico, culminará en la elaboración de un informe que se devolverá

al equipo, en el que se recogerá el objetivo del equipo, la situación de inicio y la propuesta de trabajo a realizar en el proceso de coaching.

Las diversas modalidades para la realización del diagnóstico no son incompatibles entre sí, por lo que podemos centrarnos en la utilización de una o varias de ellas para la elaboración del autodiagnóstico. La utilización de una o varias herramientas, así como la modalidad utilizada, dependerá de las necesidades del equipo, del acuerdo o contrato de trabajo con la empresa, y de los conocimientos y experiencia del coach.

En esta sesión, aplicaremos el Modelo Grow, y plantearé los siguientes interrogantes al equipo de RRHH:

Con respecto a los objetivos:

-¿Cuál es su objetivo como equipo?

-¿El objetivo es realista?

-¿Pueden llevar a cabo el objetivo con el tiempo a su disposición?

-¿Cómo sabrán que han alcanzado el objetivo?

Con respecto a los compromisos:

-¿Cuáles son sus próximos pasos?

-¿Cómo sabrán que lograron los resultados esperados?

-¿Qué podría interponerse?

-¿Qué apoyos necesitan?

-¿Cómo lo obtendrán?

Con respecto a la realidad:

-¿Qué está sucediendo en este momento?

-¿Cuáles son las dificultades en el camino?

Con respecto a las opciones:

-¿Qué opciones tiene?

-¿Qué factores tienen que tomar en cuenta?

Con estas respuestas, el potencial del equipo se va a comenzar a notar.

Al finalizar la tercera sesión, me comprometeré con el equipo a concurrir a la empresa a observar su jornada laboral.

En la cuarta sesión, realizaremos una ronda de debate, en dónde yo les hablaré de lo observado en la jornada. Yo no los evaluaré directamente, sino que lo haré de manera indirecta. Invitaré a que ellos mismos se autoevalúen a partir de mi exposición sobre lo observado en la jornada laboral. Entonces plantearé una serie de interrogantes en donde los instigaré a que se autoevalúen:

-¿Qué debilidades siguen latentes en el equipo?

-¿Qué mejoró en el equipo?

¿Qué herramientas se utilizaron para mejorar la capacidad de acción en el equipo?

¿Qué herramientas aún no se utilizaron para mejorar la capacidad de acción en el equipo?

¿Qué elementos forman parte de una buena calidad de vida laboral dentro de una organización?

¿Qué herramientas utilizarían para transformar una situación conflictiva dentro de la organización, en una situación agradable?

En la quinta sesión analizaremos todo lo trabajado en las sesiones, haremos un balance, reformularemos objetivos para seguir trabajando en ellos, me comprometeré a visitarlos cada semana durante la jornada laboral (al menos durante un mes) para que sigamos evolucionando y continúen desarrollando su potencial como equipo.

Como corolario de las sesiones, utilizaré una de las más relevantes herramientas dentro del proceso de coaching, “la brújula del futuro”. Esta herramienta fue planteada por *Philippe Gallibet* y permite su uso tanto en ámbito individual como grupal. Este elemento nos hace meditar o considerar la forma de ver el futuro, percibir pistas para el trabajo individual o grupal, para decidir y ser la estrella central, dueña de nuestro propio futuro. Por ello, incentivaré a que hagan uso de esta herramienta que como grupo, los guiará a indagar sobre los problemas existentes y también indagar en los recursos que necesitan para afrontar dichas problemáticas y superarse a diario.

Para finalizar, es relevante expresar que es fundamental la interrelación entre el Coaching y la Gestión de Recursos Humanos porque la combinación de ambas disciplinas es lo que logra resultados exitosos dentro de una organización. El coaching es esencial para trabajar sobre el potencial de cada persona, ya que trabaja en herramientas importantes como la motivación y las competencias y/o habilidades.

Bibliografía

- *Agustina Mussio. (2015/03/09). El “coaching” gana terreno como una herramienta para la superacion personal. Diario El Día. <http://www.eldia.com/informacion-general/el-coaching-gana-terreno-como-una-herramienta-para-la-superacion-personal-41198>*
- Bennis, Warren G., Parikh, Jagdish, and Lessem, Ronnie (1994). *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics and Ecology*. Blackwell Publishers.
- Burns, James MacGregor (2002). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*, Atlantic Monthly Press.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. Harper Torchbooks, Harper & Row.
- Cooper, Robert K., Ph.D. and Sawaf, Ayman (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership & Organizations*. Grosset/Putnam.
- Covey, Stephen (2005). *El 8vo. Hábito – De la efectividad a la grandeza*, Ed. Paidós Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, L (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires, McGraw Hill.
- Daniel Goleman (1995). *La Inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor.
- Fernando Flores, Charles Spinosa, Hubert L. Dreyfus (2000). *Abrir nuevos mundos*. Editorial Taurus.

- Hugo, Kantis (1996). Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. Doc 73, CEPAL, Buenos Aires.
- Jim Selman (2008). *Liderazgo*. Merkaba ediciones.
- John Maxwell (1999). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Editorial Caribe.
- John Searle (1994). *Actos del habla, ensayo de filosofía del lenguaje*. Editorial Catedra, Madrid, España.
- John, Kotter (1991). El factor liderazgo. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- John, Kotter (1991). La verdadera labor de un líder: Harvard Business Review, Harvard College.
- Joseph o connor; ian mcdermott (1998). *Introduccion al pensamiento sistemico*: recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemás. Urano, 1998.
- Kenneth Blanchard, (2007). Liderazgo de Máximo Nivel. Madrid, Editorial Granica.
- Kofman Fredy (2001). *Metamanagement*. Editorial GRITO SAGRADO.
- Losada Marcial (2010). *Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño*. Instituto de seguridad del trabajo. Conferencia no publicada. Santiago, Chile
- Maturana, Humberto (1991). El sentido de lo Humano. Madrid, Editorial Granica.
- Paul Hersey; Kenneth Blanchard (2012). Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional. Prentice Hall International Editioal.

- Peres, William (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. CEPAL, Madrid.
- Philippe Rosinski (2008). *Coaching y cultura: herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales*. Gran Aldea Editores.
- Rafael Echeverría (2009). *La empresa emergente*, editorial Granica, buenos aires, argentina.
- Rafael Echeverria (2011). *Etica y Coaching ontológico*. Ediciones Granica.
- Rafael Echeverría. (2008). *Ontología del lenguaje*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Rafael Echverría (2009). *Escritos sobre aprendizaje: recopilación*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Rafael Echverría (2010). *Escritos sobre aprendizaje*. Ediciones Granica S.A.
- Robert J. Lee (2004). *Executive Coaching: A Guide for the HR Professional*
- Senge Peter (1990). *La quinta disciplina*. Editorial Granica.
- Senge, Peter (1990). *La Quinta Disciplina*, Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Senge, Peter (2004). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Weber, Larry (2001). *The Provocateur: How a Generation of Leaders are Building Communities Not Just Companies*, Crown Business.
- Wolk, Leonardo (2003). *Coaching - El Arte de Soplar las Brasas*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, Argentina.

- Wolk, Leonardo (2007). *Coaching – El arte de Soplar las Brasas en Acción*. Gran Aldea Editores. Buenos Aires, Argentina.

Anexos

- **Entrevista a Maia Kiss, analista de desarrollo y capacitación de la empresa Turner International Argentina:**

Fecha: Martes 29 de septiembre, 13:30hs, oficinas de Turner, San Telmo.

¿Cuál es papel del coaching en el desarrollo de los directores, gerentes y mandos medios de la empresa?

En la empresa se empieza a escuchar cada vez más de líderes que piden un coach. Desde que entre a la empresa, en el 2012, la mayor parte lo pedía cuando había algo para mejorar y no como un tema de algo de potencia, como que tener un coach era algo mal visto, y con el tiempo fuimos cambiando ese tipo de percepción porque la verdad que una persona tenga un coach es que la empresa está invirtiendo en esa persona. Desde que yo entre en la empresa, el gerente general, por ejemplo, siempre tuvo un coach, que es el coach del directorio.

¿Para el directorio hay un coach?

No sé qué cantidad de sesiones tiene cada uno, pero sé que esta Claudio Rebere que es el coach del gerente general y que de alguna forma participa en algunas reuniones. De todas las áreas, se va escuchando cada vez más “necesito un coach”

¿Y acuden a ustedes?

Si, y lo que nosotros tratamos de hacer es ver cuál es la necesidad. No es que se pone un coach por poner, sino es como dar aspirina a todo el mundo.

¿Que piensas que fue lo que llevo a que comenzaran a implementar el coaching en la empresa?

En algunos casos, somos nosotros desde HR quienes lo sugerimos, ante alguna problemática puntual. A veces la problemática está relacionada con los temas de liderazgo de la persona, efectividad de toma de decisiones, gestión de equipos, la organización de los tiempos, la forma en que las personas se relacionan con sus pares y con sus equipos. A veces no solamente les ponemos un coach sino que también hacemos evaluaciones 360. Si la persona se da cuenta, pero si la persona no se da cuenta de su problema, ahí utilizamos el *feedback* 360, tratando de cuidar todos los aspectos.

Nosotros les ofrecemos al coachee 2 o 3 opciones de Coach, y en base con quien él o ella se sienta más cómodo, se toma la decisión de quien va a ser el Coach. Esto nos ayuda a garantizar la confidencialidad y la predisposición para encarar el proceso de coaching personal. Lo de imponer a un coach no va.

¿Puede ser que un estilo de Coach vaya más con un tipo de personalidad que con otra?

Así es, y además cuando buscamos, siempre tratamos de dar distintas opciones porque dependiendo del desafío se necesitan coaches con más años de experiencia o que tenga alguna especialidad en psicología.

¿Han llevado a cabo acciones de coaching grupales?

Hay algunos equipos en los cuales hay un coach compartido donde se trabajan con sesiones a nivel grupal y a nivel individual. Ahora, hoy por hoy no tenemos coaching para equipos en general porque se va canalizando con las reuniones de integración, pero no es que hay

un coach para cada equipo sino que son casos más puntuales y que va más apuntado a los líderes de los equipos.

¿Qué tipo de actividades se han hecho a manera grupal?

En el caso de *HR*, se fueron trabajando temas relacionados con el compromiso, que es lo que se necesita del otro y que están dispuestos a dar, también se trabajó mucho el tema de comunicación, pedidos y ofertas y la gestión del liderazgo. No tengo información precisa con respecto a las actividades ya que suelen ser confidenciales pero sé que hay reuniones en las cuales se juntan los líderes y el coach y comienzan a trabar de las temáticas en conjunto.

¿Entonces podemos decir que el coaching se suele utilizar de manera más frecuente para los mandos medios, gerentes y directores?

Si así es más para los casos de líderes.

¿Qué me puedes contar con relación al trabajo en equipo?

Se hacen actividades de integración y se les da un seguimiento a los jefes. Es importante el *teamwork* pero más importante es hacer un seguimiento posterior para que el trabajo tenga sustentabilidad.

¿Cómo hacen para medir el impacto de las acciones relacionadas con el coaching?

Lo que se hace es que la persona con su líder, establecen los objetivos a alcanzar, como cuales van a ser los puntos en los cuales el proceso de coaching va a trabajar. Se acuerdan los temas que se van a tocar en x cantidad de sesiones, al finalizar el proceso se vuelve sobre ese acuerdo y se hace la medición en base a los indicadores pautados.

¿Cuáles serían los beneficios que aparecen luego del proceso de coaching?

Van apareciendo resultados palpables en cuanto a la organización del líder, el compromiso al equipo, las relaciones se van fortaleciendo, hay un *engagement*, se afianza la toma de decisiones. Hay muchos más beneficios, pero estos son algunos y lo importante es que hay una repercusión en el equipo, en los pares, en las relaciones que se comienzan a dar que antes no se daban y esto genera que el equipo este más comprometido, la confianza que se desprende de vínculos más profundos. El impacto sobre el clima, sobre los equipos. Si el líder está mal influye en resto porque somos un sistema y si hay una pieza no fluye, impacta.

En su momento la psicología fue un boom, y se incorporó a la gestión de *HR* como una pata fundamental, ¿cuál consideras que podrá ser la relación entre el coaching y la gestión de *HR* en el siglo21?

Yo creo que el coaching ha llegado a las empresas para quedarse. Un coach te ayuda a ver las cosas desde otra perspectiva, o potencia tus habilidades, o te ayuda a trabajar en aquellas que necesitas mejorar. El coaching ayuda a ver lo que te falta y tener un *insight* de las fortalezas para aprovecharlas y de las debilidades para reconocerlas y elegir trabajar sobre ellas o bien incorporar en el equipo una diversidad que te permita juntar ese todo.

El coaching se está instalando en las empresas para fortalecer a las personas y sus talentos.

Como miembros de recursos humanos necesitamos tener algunas competencias lingüísticas para el día a día, asesorar y ser *partner* del negocio, pero para algunos casos puntuales creo que es necesario un coach externo porque no está condicionado por la cultura interna y la escucha previa de los empleados de la empresa.

¿Crees que existe algún nexo entre las herramientas del coaching y el área de *HR*?

No es preciso que todos los integrantes de HR sean coaches pero sí que cuenten con las distinciones lingüísticas y las habilidades de un coach de alguna para posicionarse en el negocio desde otro lado. Esto de ser agentes de cambio, de alguna forma está relacionado a tener las habilidades que sean necesarias para ser los *partners* y fortalecer esa realidad de acompañar el negocio y a veces el acompañar significa poder guiarlos en cuanto a que tipo de actividades se tienen que hacer para alcanzar determinados resultados y como se están comprometiendo.

Muchas gracias por tu tiempo y buena disposición

No por favor, gracias a vos.

-
- **Entrevista a Mónica Fronti, Coach Profesional Avalada por la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching:**

¿Hace cuánto que te desempeñas como coach desempeñando procesos de coaching en empresas?

8 años

¿En que empresas has trabajado?

AFIP, Gillete, laboratorios, Agropol, Loteria nacional, Contacto Profesional, distintas universidades y ministerios de la Nación.

¿Cual es el motivo por el cual recursos humanos te llama?

A mí a veces me llaman por conversaciones de coaching con directivos o jefes y a veces para dar entrenamientos sobre liderazgo, trabajo en equipo, motivación.

¿Cuál consideras que es la motivación más imperante desde HR?

Los talleres: trabajo en equipo, liderazgo, motivación, atención al cliente y cuando te conocen ahí hacen procesos de coaching

Ahora que estoy en el hospital san juan de Dios por ejemplo, ahí empecé haciendo 14 conversaciones de coaching y a raíz de eso seguí dando entrenamientos, como el de comunicación productiva porque lo surgió de las conversaciones había sido sobre la comunicación

¿Cuándo te piden conversaciones, que es lo que esperan de tu trabajo?

Para que se posicionen en el liderazgo porque ellos interpretan que no lo tienen, que son jefes nada más, también para auto gestionar las emociones, la escucha, motivación, esos son los principales.

¿Entre cuantas conversaciones de coaching soles tener?

Aproximadamente 5, cuando se extiende mucho terminamos haciendo terapia.

¿Cuáles son las principales problemáticas del liderazgo que detectas en tus procesos de coaching?

Paradigmas, el pasado siempre fue mejor, en empresas familiares, los que integran la familia, la falta de escucha, la delegación, yo hice la plata y estos hijos no son igual que yo, confundir hechos con interpretaciones, no separar los dominios, no conversan de los inconversables.

¿Cuáles son los obstáculos que percibís a la hora de encarar un proceso de coaching?

Yo la mayor de las veces entro en las empresas con los servicios de consultoría de recursos humanos porque todavía no es muy conocida la disciplina. Te abren la puerta para hacer por ejemplo, gestión de competencias, políticas, temas laborales y después cuando empiezan a confiar, te contratan por coaching.

Hasta que no agarran confianza ¿Es difícil que te contraten como coach?

El impedimento es que si vas directo por coaching es más difícil que te contraten que si vas con plan de desarrollo o gestión de competencias. De todas formas coaching y consultoría de recursos humanos van de la mano, por ejemplo, lo que es desarrollo de visión.

Por ejemplo cuando me piden capacitaciones, siempre las abordo desde la mirada del coaching, como cuando hago trabajo en equipo.

Yo antes de presentarme como coach certificada, me presento como licenciada en recursos humanos con los 35 años de experiencia que tengo y comienzo el contacto desde ahí.

¿Cuando haces los procesos de coaching, cuales son los beneficios que detectas?

La coordinación de acciones mejora, el cambio de mirada, aprender a diferenciar opiniones de hechos, mejora la escucha, comienzan a ver el aprendizaje como un proceso y eso va impactando sobre los resultados.

¿Por qué piensas que el coaching se suele pedir para mandos medios hacia arriba?

Porque ellos son los que lideran, si ellos no están preparados ni entrenados no funciona, la dinámica es de arriba para abajo. Por ejemplo cuando nosotros hicimos un proceso de coaching en Agropol, fue CEO, directores, gerentes y jefes.

Ahora en cursos es indistintos, a veces te llaman para gente de atención al cliente, para gestión emocional, escucha, estrés, motivación, eso puede aplicar para mandos medios hacia abajo.

¿Qué oportunidades piensas que todavía no están siendo desarrolladas?

La misión de la gente. Las empresas hablan de las competencias pero no de la razón de ser de las personas. Vos imagínate gente que tenga un auto nivel de autoconciencia que sepan hacia donde van, cuánto dinero dejaría de perder las organizaciones.

¿Cuál consideras que es la relación más importante que une al departamento de recursos humanos con la disciplina del coaching?

- Alinear los comportamientos a la visión de la empresa.
- También sirve para todo lo que sea selección. Imagínate selectores coaches.

¿Selectores coaching podría ser una oportunidad también?

Por supuesto, hoy en el coaching se usa mucha la metodología de la PNL. Imagínate un lic. En relaciones humanas, que sea coach, que conozca de emociones y que a su vez tenga PNL.

¿Alguna impresión final?

A mí me parece que proponer un aprendizaje en acción para desafiar a cada integrante de la organización para tener un rol protagónico en la cadena de valor, que se formen líderes que sepan su misión para el logro de resultados organizacionales.

▪ Entrevista a Vanesa Maiolo, Analista Sr de Recursos Humanos en Petrobras

(Primeramente se invita a Vanesa a completar el cuestionario de liderazgo.)

¿Qué te llamó la atención del cuestionario?

Está muy bueno, me llamo la atención la primera pregunta. Si uno se atiene a las definiciones más clásicas y tradicionales de líder, siempre se vincula al rol de liderazgo con la jefatura pero hoy cualquier persona es un líder siempre y cuando pueda movilizar a

otros a hacer algo distinto. En ese sentido vos no necesitas tener una posición jerárquica definida por la organización para ejercer el rol del liderazgo.

¿Generalmente en las empresas se suele contratar coaching para rangos jerárquicos, como es el caso de Petrobras?

Depende quien lo contrate. Cuando te atenes estrictamente a cuestiones presupuestarias y lineamientos corporativos, el coaching es para posiciones jerárquicas. Ahora muchas veces te vas a encontrar con líderes muy permeables que han vivenciado el proceso de ser coacheados y ellos quieren que se haga coaching a todo su equipo.

¿Puede darme algunos ejemplos?

Hemos tenido casos en la gerencia de producción y mantenimiento, la gerencia de ingeniería, la gerencia de tecnología de la información. Todos ellos que han sido líderes y han vivido un proceso de coaching después lo quieren para sus empleados.

¿Cómo fue que comenzaron los procesos de coaching en Petrobras?

Desde la gerencia nos pedían que la gente pensara distinto, que buscara soluciones diferentes a los problemas de siempre. Comenzamos con la formación tradicional, con dos o tres capacitadores y fracasamos. Luego, entramos en contacto con un Coach, le contamos lo que nos pasaba e hicimos una capacitación para todo un yacimiento, todas las gerencias más sus empleados. El Coach saco actividades que nosotros no esperábamos, actividades disruptivas, nosotros le teníamos terror a eso porque tenemos una población muy tradicional, nuestra industria es muy tradicional, cuesta mucho en nuestra industria decir “no sé”, “tengo miedo”, demostrar emociones mucho menos, eso es algo que recién está comenzando a suceder. Hubieron ejercicios de trabajo en equipo, de corporalidad y

emociones, etc. A partir de allí se instaló la semilla y vimos que por ahí era el camino, pero nunca oficialmente nosotros dijimos que estábamos trabajando con “coaching” sino que lo vendimos ante la línea y las direcciones de recursos humanos como actividades de capacitación no tan convencionales como las que estamos acostumbrados.

¿Por qué no lo vendieron como “coaching”?

Lo que ocurre es que hoy encontras de todo dentro de la caja de coaching. Hay gente que realmente es profesional y hay gente que no. También hay malas experiencias, en Petrobras hemos tenido malas experiencias. La gente confunde al coach con el psicólogo y la gente le tiene miedo al psicólogo. Hay desconocimiento, miedo a mostrar, a descubrir que es lo que hay que cambiar y eso termina mal predisponiendo a los empleados frente a la palabra coaching, entonces lo que hacemos es inducir a los empleados a hacer un proceso de coaching sin decirles que es coaching y lo hacen encantados. Vos decís que es coaching y ocurre esa confusión mezclada con ignorancia y miedo. En nuestra industria está instalado eso de que “si vas al psicólogo es porque está loco” y de alguna manera se traslada esa creencia al coaching.

Aprovechando que sos psicóloga, ¿Encontras alguna unión entre el coaching y la psicología?

Lo que los une en principio son las personas. Son un complemento que si vos logras las dos cosas tiene un potencial enorme. Si ambas herramientas van de la mano, haces una gestión de recursos humanos increíble. Vos desde que te preparas para hablar con un gerente para mostrarle que lo que vos le vas a ofrecer va a resolver alguno de sus problemas hasta sentarte y escucharlo porque él tiene que explicarte un problema, la escucha que tiene

un coach o un psicólogo es diferente, ambos están preparados para escuchar. Esto es una opinión personal, pero cuando yo veo a profesionales de recursos humanos que se formaron en administración de empresas, ingeniería industrial, yo veo que van a las reuniones con una solución de antemano, escuchan desde la apariencia al interlocutor pero después le venden un producto que sirvió para recursos humanos pero no es un aporte genuino a lo que él ese otro, les está planteando. En cambio el coach va despojado de prejuicios, va con una escucha abierta, muy limpia y un psicólogo bien entrenado también.

Así como en su momento la psicología fue un boom para la gestión de recursos humanos, ¿puede ser que ahora el coaching sea ese boom contemporáneo?

Yo creo que si de hecho, el *management* más joven lo pide, los gerentes más jóvenes lo requieren. Los más jóvenes son más permeables, menos prejuicios, tienen menos miedo a al error a mostrarse, hay menos temor en las generaciones más jóvenes.

¿Por qué piensas?

Porque hay menos tolerancia al fracaso. Hoy se ve que el equivocarse es parte del aprendizaje, algo que no ocurre tanto con el *management* más viejo.

¿Consideras que el coaching tiene patas débiles o cosas que falten desarrollarse?

Como disciplina tiene que profesionalizarse aun más. Nos hemos encontrado con coaches que no han logrado los resultados que esperábamos.

¿Por ejemplo?

Nosotros estuvimos un año trabajando con dos coaches, un año trabajando sobre lo mismo. Teníamos que trabajar sobre un proceso de cambio de roles. Dimos muchas vueltas y no vimos resultados a pesar de la buena voluntad de los coaches. Así como tuvimos la suerte de dar con un excelente coach luego de ese proceso, también tuvimos malas experiencias previas. Hay que profesionalizar la disciplina mucho más y lograr mayor grado de certificación. Si bien está mucho más aceptado, todavía falta un largo camino por recorrer.

¿Cuáles son los principales beneficios que has visto gracias a los procesos de coaching?

Fundamentalmente la toma de conciencia. En el último proceso de coaching que hicimos, el equipo de trabajo termino dándose cuenta que el problema no estaba afuera sino en ellos mismos y que eran ellos que tenían que generar un cambio. Hicieron un gran esfuerzo y hoy se manejan de una manera completamente diferente.

¿Cómo crees que fue esto posible?

Una de las diferencias entre los dos procesos de coaching que tuvimos, el primero en el que fracasamos y el segundo, que fue exitoso, fue que en este último, las personas lo vivenciaron, el coach que se puso al frente era un coach con mucha autoridad, entonces pudo poner límites, hizo intervenciones duras pero necesarias, no hubo maquillaje y me parece que esa fue la clave, el primer proceso era muy discursivo, estaba bien la teoría, era como explicarte como bailar, pero sin ponerse a bailar con vos. Creo que ahí estuvo la diferencia.

¿Me podrías describir un poco más el proceso exitoso?

Hubo mucho trabajo en sala, grupal, pero también mucha intervención uno a uno, donde el coach se juntaba con cada supervisor. Habían distintos momentos y esos momentos se fueron entretejiendo. Primero se trabajó mucho en sala para recuperar la confianza, luego de manera más personalizada.

¿Cuánto tiempo llevo el proceso desde que comenzaron hasta que comenzaron a ver los resultados?

El coach pedía resultados permanentemente, cada vez que venía preguntaba que se había hecho diferente, que cosas nuevas se habían descubierto, había como una bajada a territorio, entonces la gente todos los meses tenía que sentarse a por lo menos revisar si había hecho algo distinto.

¿Que piensas acerca de recursos humanos incorporando acciones de coaching?

Yo no sé si todos los profesionales de recursos humanos tendrían que ser coaches, pero si al menos tener un entrenamiento básico. Para mí las herramientas de coaching son parte de las competencias que hoy tiene que tener todo referente de recursos humanos. Hoy las herramientas de coaching son fundamentales para construir relaciones de confianza con el resto. Si la línea no confía no tiene sentido el equipo de recursos humanos. Tienes que conocer el negocio en el que trabajas, tienes que saber que le duele a esa persona que tienes en frente, tienes que saber que primero es persona después es gerente, después es ingeniero, de esa manera puedes tener una mirada más sistémica y generar lazos de confianza.

- **Entrevista a Fernanda Manuel, Gerente de Recursos Humanos en Petrobras**

¿Que piensas acerca del Liderazgo en las empresas?

Si. La palabra liderazgo es muy amplia. Liderazgo de procesos de temas, de conocimientos y de personas. Es mi lectura. Esto significa que vos tenes un liderazgo con las personas con las cuales te vinculas. Luego te encontras con otro tipo de función muy relacionada al liderazgo que se relaciona con la función del conocimiento o del saber hacer o del know-how, donde quizás la palabra más adecuada es el referente, es decir, quien tiene el conocimiento y eso también forma parte del liderazgo. El gerente de auditoria, es naturalmente quien tiene el conocimiento de auditoria. Tiene que ver con las personas a cargo, con el manejo del saber.

¿Un líder se nace, se hace?

El líder se hace, se nace y tuvo una increíble suerte, es decir la oportunidad. Un líder tiene que tener inquietudes y actitudes. Una de las principales características es reconocer que siempre necesitas saber algo más. La oportunidad tiene que ver con el espacio, con el estar.

¿Con que estilo de liderazgo te identificas más?

Todo depende con la situación, la persona, el momento y la tarea que estoy desempeñando. Si estoy transmitiendo un nuevo proyecto, tengo que transmitir la visión, no solamente que es lo que hay que hacer, sino para que, porque, también se transmite motivación y la importancia de que el otro lo puede hacer. El que más me cuesta tiene que ver con la orden.

Yo creo que las personas que saben hacer su trabajo, están en competencia de poder ordenarse y me cuesta ser directiva en el momento que así lo requiere.

¿Puede alguien ser un buen manager sin ser un buen líder?

Yo considero que la posición no te hace líder, lo que te da es autoridad, pero no liderazgo y eso es una gran confusión cuando se cree que ocupar un puesto jerárquico implica tener ascendencia o liderazgo sobre las personas o sobre las tareas.

¿Han realizado procesos de coaching en Arredo?

Si, desde vivenciar procesos de coaching hasta teorizar, a través de cursos. Me parece que el coaching es uno de los recursos que más debería utilizar un líder con sus equipos de trabajo y hoy no esta tan explotado, está en la directiva.

El coaching lo voy a incluir este año dentro de las competencias y habilidades jerárquicas. Ahora por ejemplo, tenemos gerentes haciendo procesos personales de coaching. También tuvimos equipos de trabajo que han realizado jornadas de *teamwork*, liderazgo, comunicación, etc.

Por otro lado tenemos los programas de formación en desarrollo. Son los puestos que hoy están cumpliendo una función, y hay un aspiracional tanto de la persona como de la organización para ocupar una posición superior o una posición similar con distintas tareas. Hay todo un proceso de acompañamiento donde se trabajan las habilidades y las brechas para poder alcanzar esa posición.

¿Cuándo te referís a habilidades jerárquicas?

Todos los puestos fuera de convenio con gente a cargo.

¿Qué puede decir sobre los puestos fuera de convenio que no tienen gente a cargo, como algunos puestos de recursos humanos?

No lo pondría como una habilidad clave, si lo pondría como una técnica de trabajo, como una herramienta.

Volviendo sobre los niveles jerárquicos ¿Por qué pondrías al coaching como una habilidad clave?

Porque es importante que cada persona que tenga gente a cargo, pueda establecer vínculos laborales de desarrollo saludable, que tengan la mirada puesta en el trabajo, en las relaciones. El coach tiene que ver con generar un vínculo, y una habilidad o una competencia clave de un líder radica en el tipo de vínculos que sabe establecer.

¿Qué resultados esperas de aquí a un año luego de implementar procesos de coaching para los niveles jerárquicos?

Espero encontrar una organización más flexible, más humana.

¿A que la llamas flexible?

A poder atravesar los límites de las tareas. Con un trabajo de coaching, lo que debería suceder es que en el vínculo se desarrolle la conversación de para qué y por qué hacer la tarea, y que se dé lugar a ir más allá de lo que hay que hacer, y a pensar fuera de la caja. Ese producto de romper el límite de lo que te pidieron solamente se genera cuando vos generas un vínculo con el otro donde vos le transmitís la importancia, el interés, el foco, etc.

¿Qué beneficios encontrarías en las personas luego de atravesar un proceso de coaching?

Personas involucradas, interesadas, motivadas, que rompen límites y que pueden aportar sus ideas sin tener miedo.

¿Que es lo que tiene que hacer recursos humanos para implementar coaching de manera satisfactoria?

Marketing. Temes que hacer Marketing hacia el cuerpo directivo de lo importante es que es la incorporación de las habilidades de coaching. Temes que vender los beneficios, es decir, si quieres estos resultados, entonces tienes que hacer estas acciones. No significa venderlo como la solución mágica obviamente. El problema es que es una habilidad que esta poco clara, si tuviera que hacer una crítica.

¿Por qué?

Creo que el coaching está vinculado a un contenido demasiando blando o light, pero yo creo que como recurso es mucho más inteligente y potente de lo que se cree. Si vos agarras a cualquier gerente y le decís, vamos a hacer coaching, lo toma como diciendo que vamos a conversar y dice no tengo tiempo. Porque no saben que es.

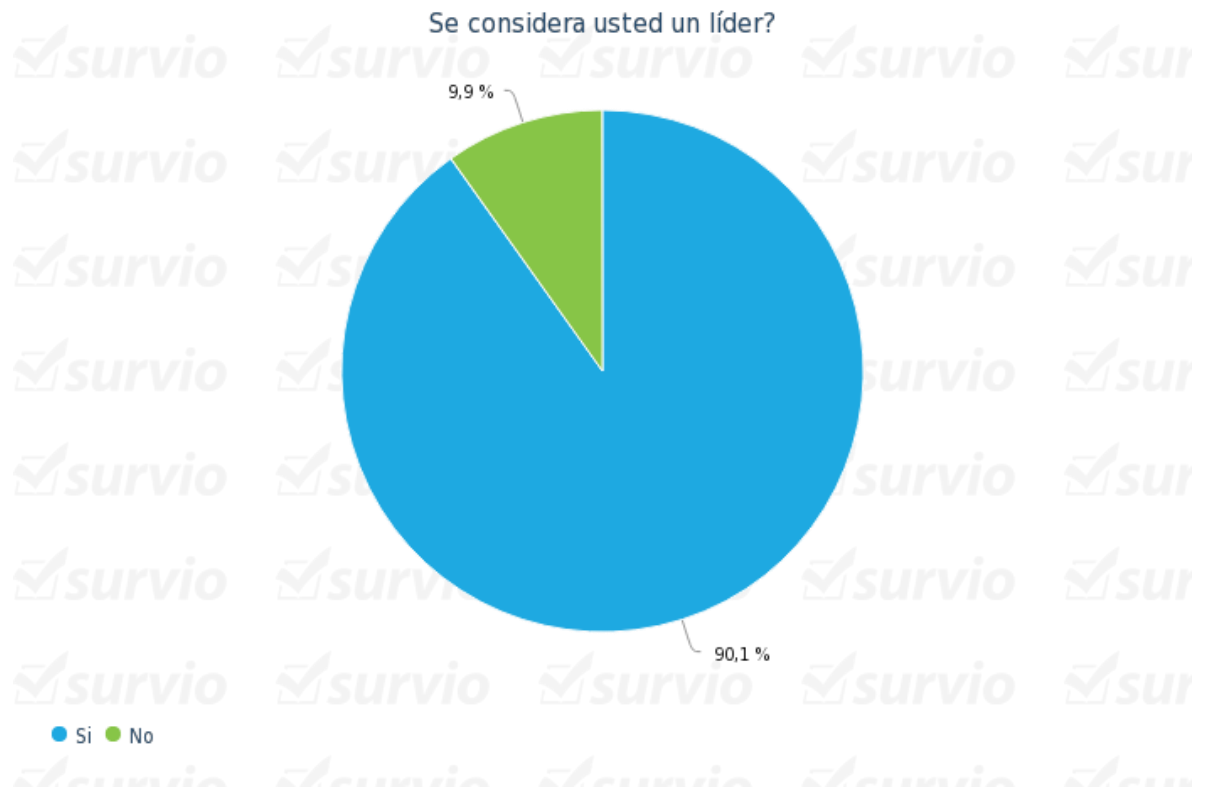
¿Cuáles son los obstáculos a la hora de vender coaching a la dirección?

Que no saben de qué se trata, que es algo profesional con procesos, pautas y resultados concretos y que requiere un compromiso. No se puede comenzar un proceso de coaching sin compromiso. Empatía y compromiso son las dos habilidades claves para involucrarse.

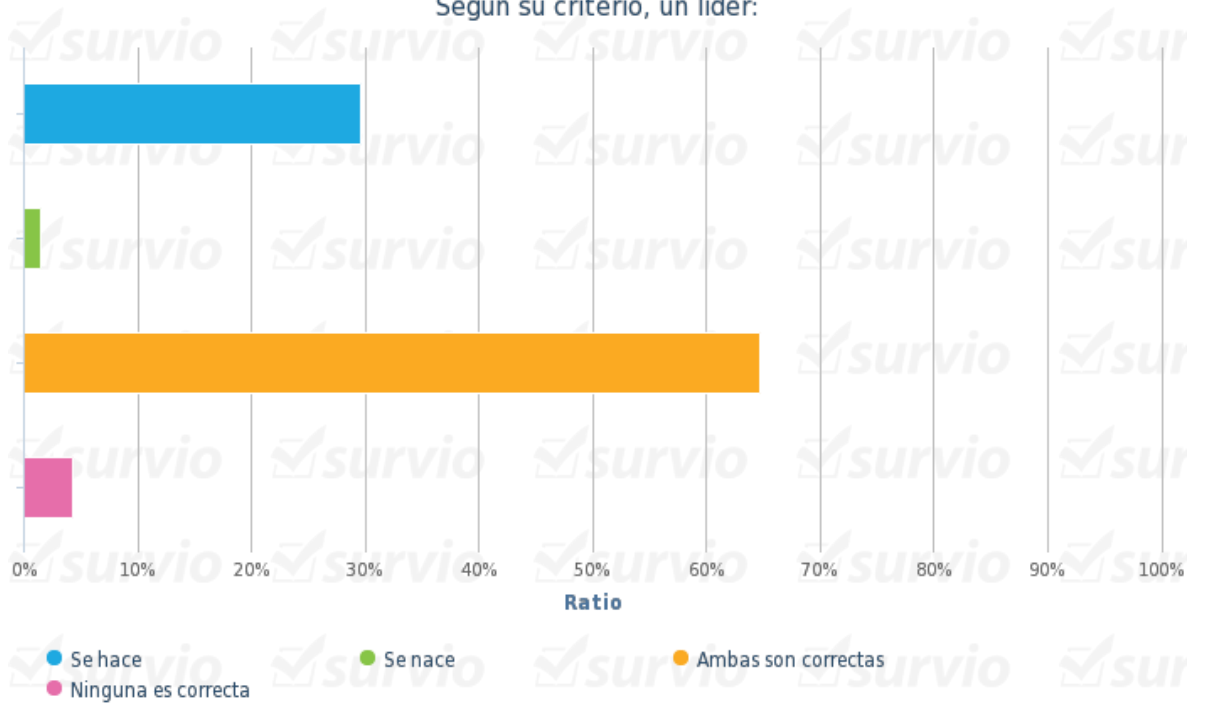
¿Alguna reflexión final acerca del coaching y la gestión de recursos humanos?

Es una oportunidad de mejora para nosotros desde recursos humanos. Y si bien como te han comentado en otras empresas, hoy en día ejecutamos parte de lo que es el contenido del coaching, yo creo que se merece, el coaching, tener entidad, poder transmitirlo y poder ser fiel a esa forma y estilo de trabajo.

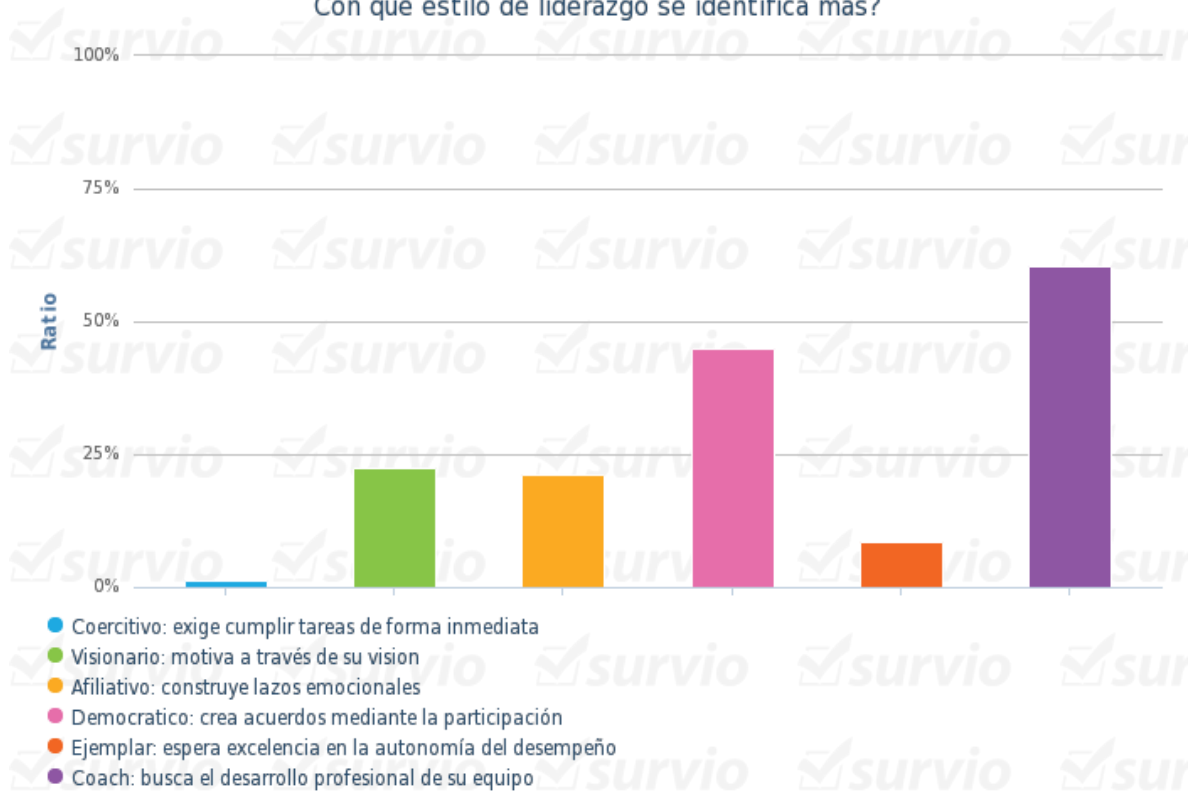
Encuesta a líderes empresariales:



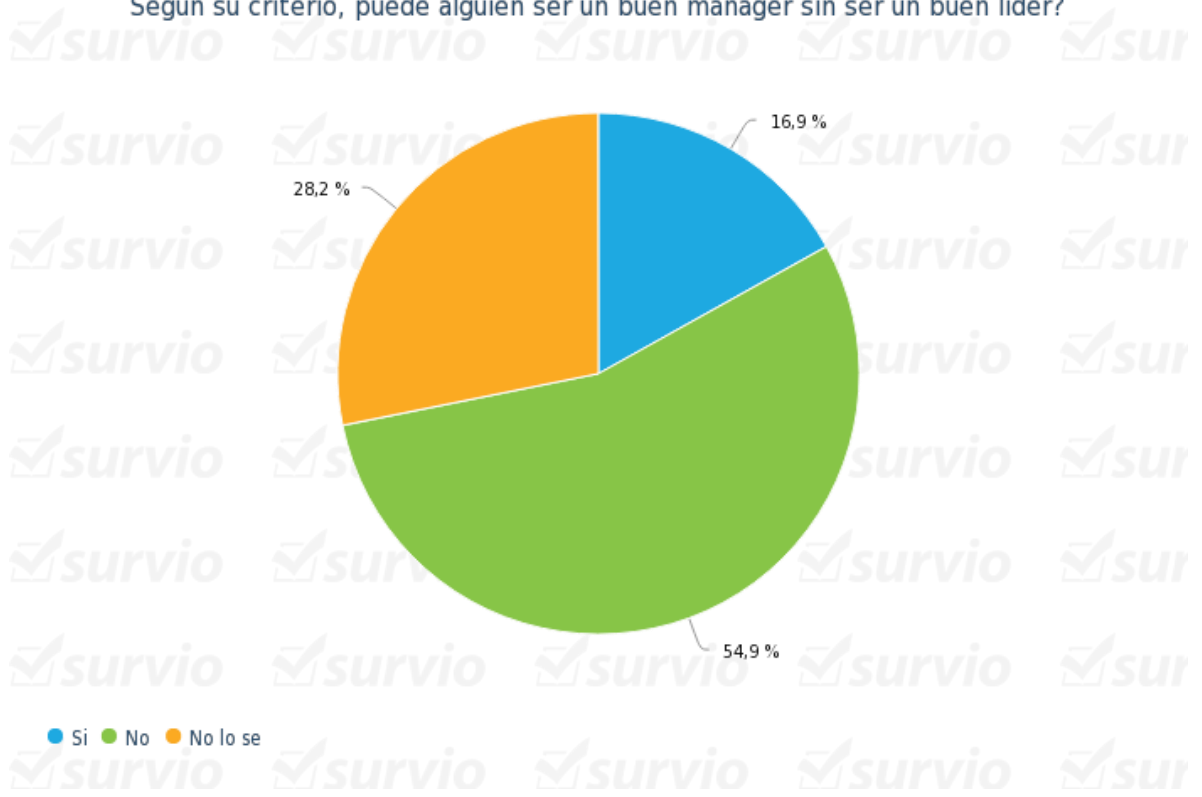
Según su criterio, un líder:



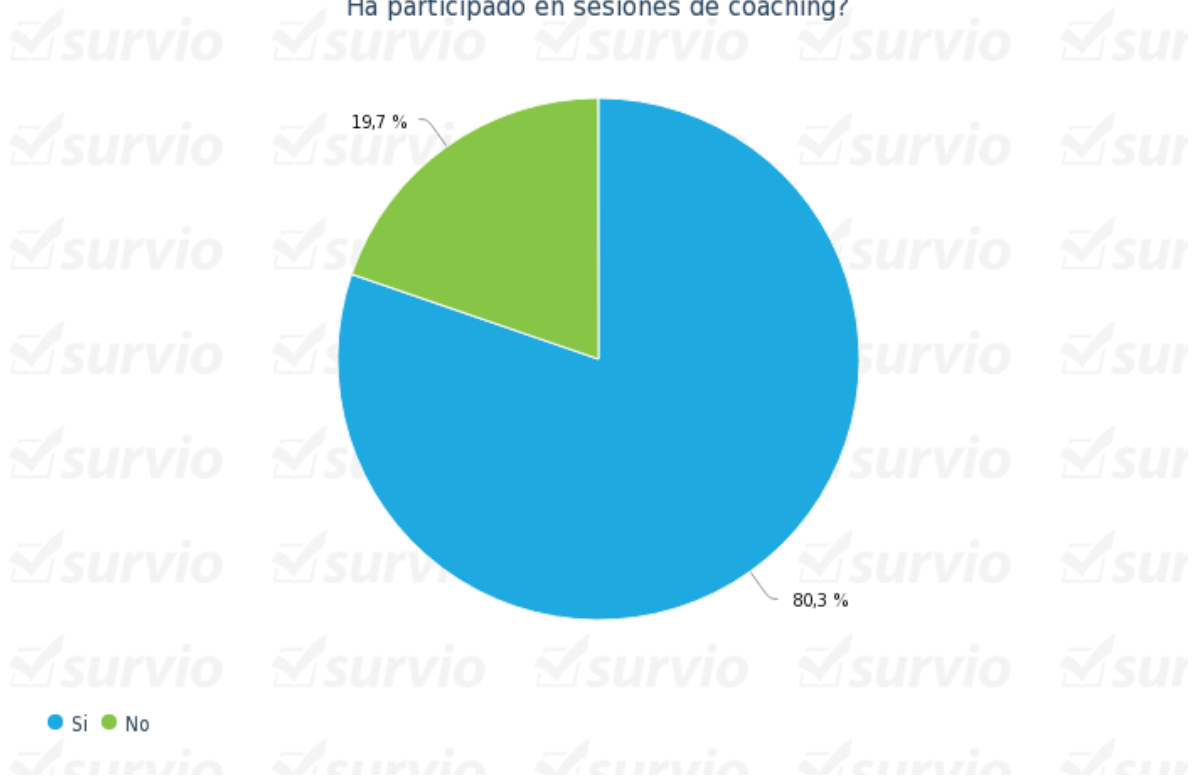
Con que estilo de liderazgo se identifica mas?



Según su criterio, puede alguien ser un buen manager sin ser un buen lider?



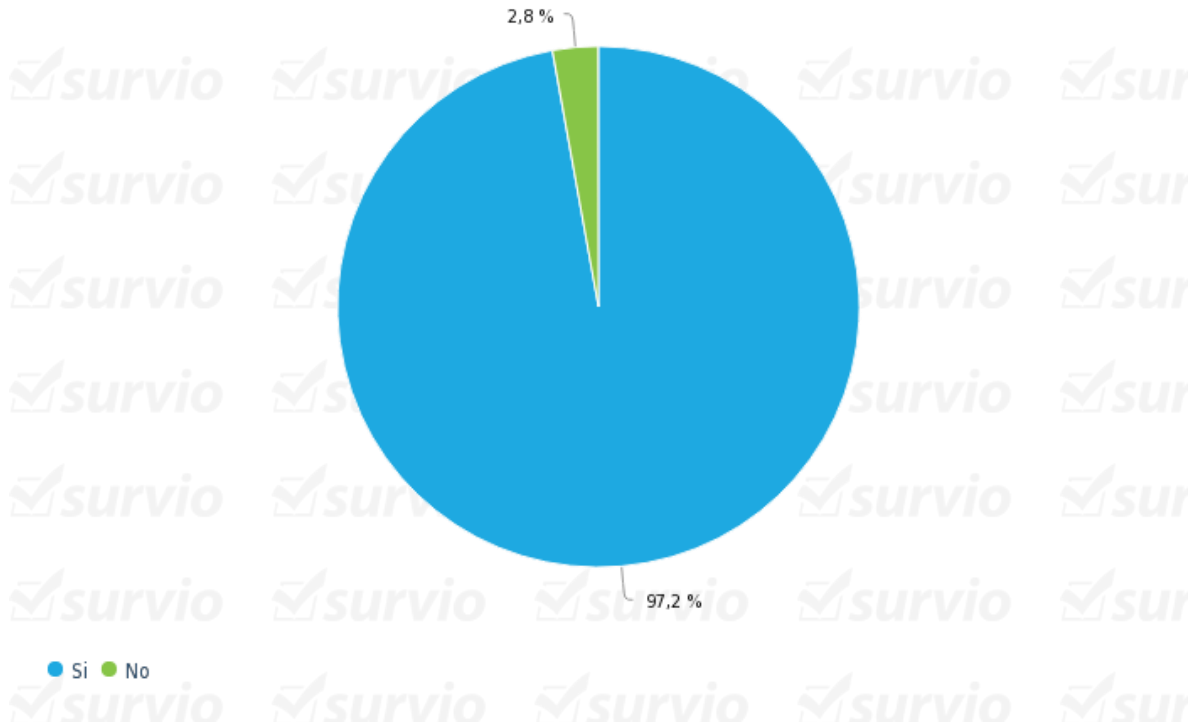
Ha participado en sesiones de coaching?



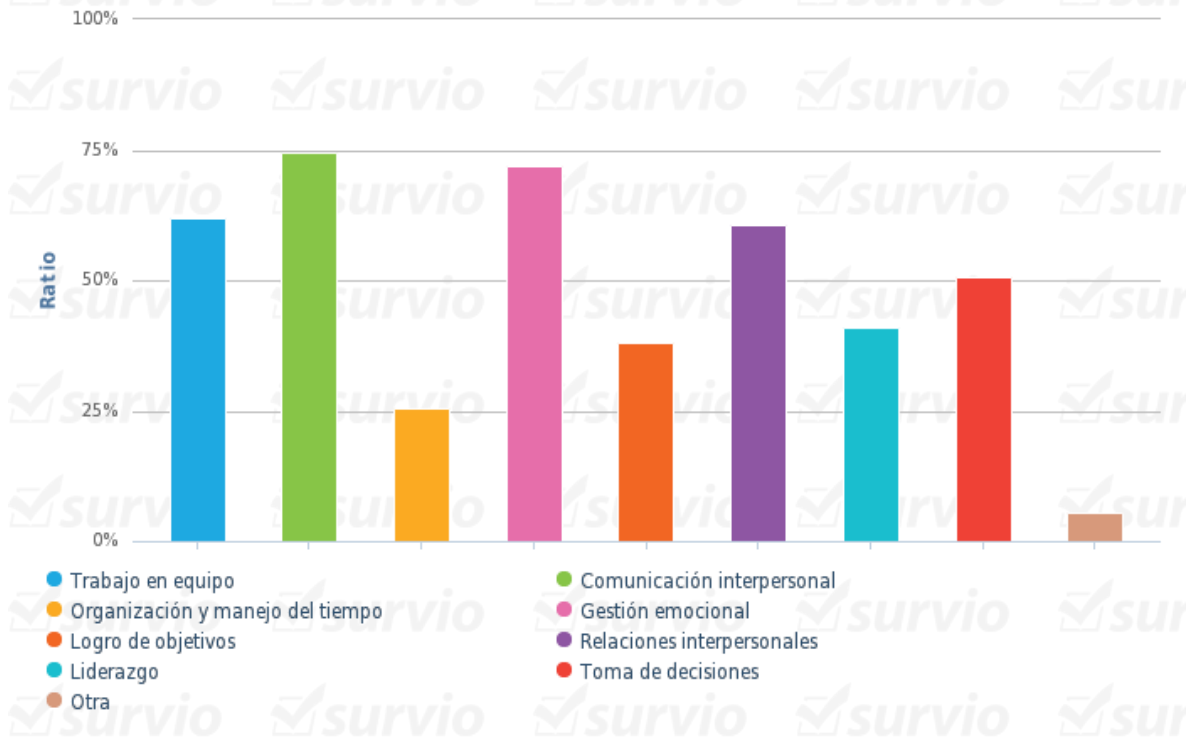
En que tipo de sesión ha participado?



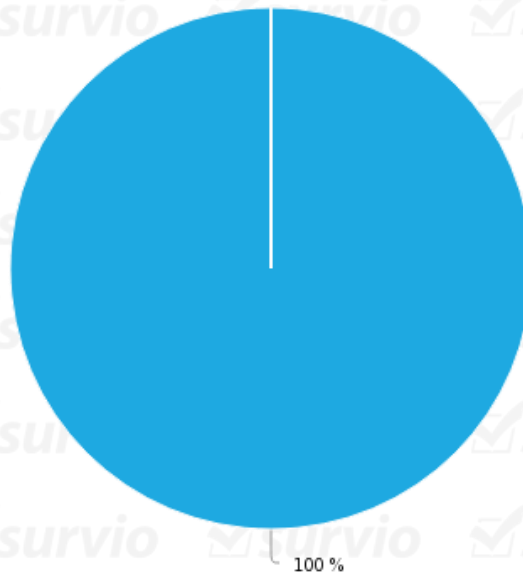
Considera que el coaching ha contribuido al desarrollo de su liderazgo?



En que áreas ha visto usted una mejora como resultado del proceso de coaching?

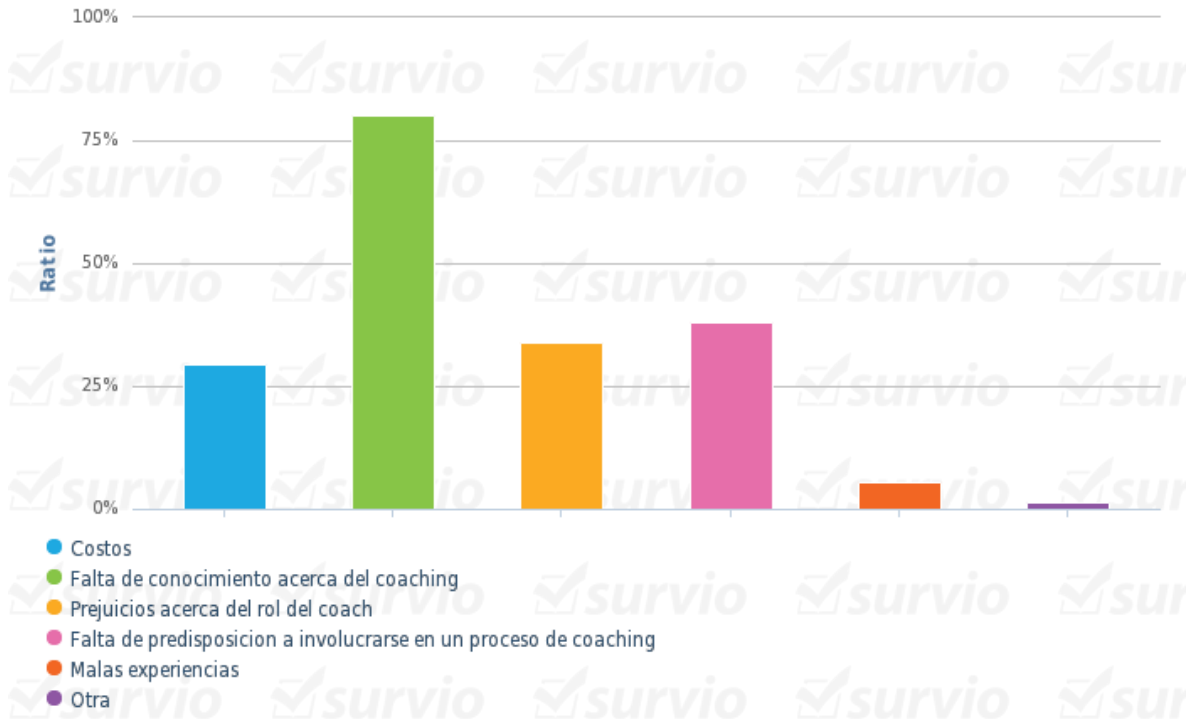


Cree usted importante que desde el area de recursos humanos, se ofrezcan sesiones de coaching para los lideres empresariales?



● Si ● No ● No lo se



Cual considera usted que podría ser un obstáculo a la hora de promover acciones de coaching en las empresas?



Ficha técnica: encuesta sobre identificación y retención de Talentos.

IDENTIFICACION Y RETENCION DE TALENTOS - 2016

FICHA TECNICA



DIRECCION DEL ESTUDIO
Sel Consultores

FECHA DEL RELEVAMIENTO
6 al 25 de Julio de 2016

UNIVERSO ANALIZADO
Empresas líderes de la Argentina

ENTREVISTADOS
Responsables de RRHH y compensaciones

TIPO DE MUESTRA
Intencional por cuotas

TAMAÑO DE LA MUESTRA
132 empresas

INSTRUMENTO DE RECOLECCION
Cuestionario semi-estructurado