



Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Investigación Aplicada

¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?

So that coach leaders in organizations?

Autor: Nicolás Alfredo Petrocco

DNI: 26.096.294

Asesores del Proyecto: Mariana Suguer

Lic. Flores Kanter, Pablo Ezequiel

AGRADECIMIENTOS

Gracias a quienes contribuyeron y colaboraron con mi crecimiento profesional y personal, amigos, compañeros de trabajo, líderes, docentes.

2

Un agradecimiento personal a mis hijos Federica, Isabella y Gaspar, por ser motor de mi vida, quienes me comprometen día a día a ser una mejor persona y el mejor padre que pueda ser.

Y especialmente quiero agradecer a mi esposa Mariana, mi gran compañera de vida, por el apoyo y acompañamiento incondicional, gracias por sostenerme siempre y ser fuente de inspiración constante, muchas gracias de corazón, eternamente agradecido.

Nico

RESUMEN

a) Antecedentes:

Una visión actual y futura del liderazgo intrapersonal e interpersonal les da las competencias blandas (competencias conversacionales) una importancia significativa en el desarrollo de equipos, detección de talentos y desarrollo de competencias

b) Objetivos:

El objetivo principal de esta investigación es determinar las razones que justifican el desarrollo de Líderes Coach en las Empresas.

c) Método:

La investigación se centró en entrevista con referente especialista y 50 encuestas a gerentes y mandos medios de la Zona 5 del Banco Santander Rio SA.

d) Resultados y conclusiones:

En la gestión de las empresas, en términos de eficiencia y rentabilidad, sin diferencia de rubro o modelo de gestión, la persona tiene que estar en el centro de la organización, es decir, que el foco principal en todos los casos es el ser humano, quien es, sin lugar a dudas, el factor diferencial para toda organización.

Palabras Clave: Coaching. Liderazgo de personas. Desarrollo de talentos. Competencias conversacionales.

ABSTRACT

a) Background:

A current and future vision of intrapersonal and interpersonal leadership gives them soft skills (conversational skills) a significant importance in the development of teams, talent detection and skills improvement.

b) Objectives:

The principal objective of this research is to determine the reasons that justify the development of Coach Leaders in Companies

c) Method:

The research focused on interview with specialist reference and 50 surveys to managers and middle managers of Zone 5 of Banco Santander Rio SA

d) Results and conclusions:

In the management of the companies, in terms of efficiency and profitability, without any difference in category or management model, the person has to be at the center of the organization, that is, the main focus in all cases is the human being, who is, without doubt, the differential factor for any organization

Keywords: Coaching. Leadership of people. Development of talents Conversational skills

NOTAS PARA LOS PROFESIONALES

TABLA 1

Notas para los Evaluadores

5

Qué es lo que se sabe del tema:

1. Hay un avance en la importancia de las competencias blandas en las organizaciones.
2. Hoy el liderazgo de las personas se centra en desarrollar competencias blandas.
3. Liderazgo en valores, es decir, liderazgo que promueven humildad, respeto y responsabilidad.
4. Liderazgo colaborativo.

Qué añade este trabajo:

1. Presenta el debate.
2. Aporta distintas miradas sobre liderazgo y la forma de construir equipos.
3. Resalta la importancia fundamental de los líderes y sus equipos en la organización.

Implicaciones prácticas/políticas:

Hoy día, quien se desempeña como líder reconoce la importancia de desarrollar tanto habilidades intrapersonales como interpersonales. El líder de hoy empodera a su gente, tiene la capacidad de aprender, aprehender y desaprender. Identifica talentos y los desarrolla. El líder coach, utilizando diferentes herramientas, ve a cada persona de su equipo como una persona completa, con potencialidades a través de competencias

conversacionales busca resultados extraordinarios en su equipo con la concepción que la suma de las partes es más que el cien por ciento.

INDICE

<i>CAPITULO I</i>	8
INTRODUCCION	9
OBJETIVOS	20
MARCO TEÓRICO	21
<i>CAPITULO II</i>	33
METODOLOGIA	34
RESULTADOS	38
<i>CAPITULO III</i>	44
DISCUSION	45
Implicancias teóricas	45
Implicancias prácticas	45
Limitaciones y futuras líneas de investigación	46
Conclusiones	46
<i>CAPITULO IV</i>	51
REFERENCIAS	52
ANEXOS	54
Anexo 1: Encuesta	54
Anexo 2: Entrevista	56
Anexo E	57

CAPITULO I

INTRODUCCION

Las organizaciones necesitan encontrar nuevas maneras de ayudar a los empleados a tomar conciencia de la necesidad de cambio y animarlos a asumir una mayor responsabilidad para su desarrollo y crecimiento, es por ello que me resulta interesante abordar la importancia del coaching en las organizaciones.

El coaching se centra en el desarrollo de la conciencia de sí mismo y el potencial inspira el cambio deseable y sostenible de los individuos y las organizaciones; organizaciones que hoy día están en constante cambio. Aunque en general se entiende que el coaching es una herramienta valiosa, no hay una visión unificada y aceptada sobre cómo implementarla de manera efectiva en las organizaciones.

El coaching promueve el cambio deseable y sostenible en beneficio de los individuos y organizaciones (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2011). Aparte de desarrollo individual y de equipo, el entrenamiento puede añadir valor al facilitar el desarrollo de la organización (Rosinski, 2011). El coaching puede ayudar a las organizaciones a identificar los mecanismos para lograr un crecimiento que se adapta mejor a sus circunstancias únicas (Angelina Rosha, 2013).

El coaching es una herramienta cada vez más popular de desarrollo de la gestión. En respuesta a los factores de inestabilidad del entorno empresarial, las organizaciones ponen un mayor énfasis en las actividades de desarrollo para los empleados. El desarrollo no sólo se ve como una atención correctiva, sino que también comenzó a ser visto como una manera de retener el mejor personal (Stokes y Jolly, 2011). El coaching está generalmente asociado con el aumento en el rendimiento, pero también influye en el compromiso de

trabajo de los empleados mediante el refuerzo de la autoestima y el rendimiento personal, ayudando a identificar oportunidades de valor y para el aprendizaje y por aclarar y fortalecer sus oportunidades de carrera (Clutterbuck, 2009).(Angelina Rosha, 2013).

En lineamientos generales, el coaching ontológico no implica en sí mismo una modalidad específica de coaching, sino que es más preciso entenderlo como una justificación exhaustiva acerca de la pertinencia y la necesidad del coaching como herramienta de gestión en las organizaciones contemporáneas. De hecho, el coaching, como perspectiva administrativa, se viene desarrollando y problematizando desde la década de los noventa (Kilburg, 1996).

Como vemos hasta el momento, varios son los antecedentes que abordan la temática del coaching en las organizaciones, sin embargo, el antecedente directo que me llevó a desarrollar mi investigación fue desarrollado por el Dr. Rafael Echeverría, referente en el mundo de coaching organizacional en su libro “*La empresa emergente*” en el cual sostiene como propósito, la necesidad de mutar de lo definido por él como empresa tradicional donde impera un liderazgo centrado en el mando y control sobre la tarea de sus colaboradores a un estilo de liderazgo centrado principalmente en el desarrollo de la confianza. Confianza que se ve sostenida a través de una analogía que él mismo expone en diferentes obras, como una mesa de tres patas, siendo éstas la sinceridad, responsabilidad y competencia. Cuando una de éstas falla, la confianza se ve amenazada. Desarrollar líderes coach hoy tiene que ser el desafío de toda organización. Líderes que no estén centrados sólo en la tarea, sino líderes que acompañen, inspiren y desarrollen a sus equipos. Este proceso es sostenido por un líder que desarrolle competencias conversacionales adecuadas y que centre su liderazgo en la confianza. La confianza que cada integrante de su equipo tenga sobre sí, sobre el proceso de desarrollo de

competencias y sobre su líder. De esta manera nos garantizamos un crecimiento sistémico, continuo y de retroalimentación entre líder y equipo.

También es necesario mencionar como antecedente el pensamiento de Chris Argyris, que tiene como objetivo desarrollar propuestas acerca de “cómo se podrían volver a rediseñar las organizaciones para utilizar las energías y capacidades que los seres humanos pueden ofrecer”(Argyris, 2009).

El punto de partida de Argyris es el individuo mismo, su hipótesis es “que la incongruencia entre el individuo y la organización puede servir de base a un incesante desafío que a medida que va siendo colmado, ayuda a la persona a enriquecer su propio desarrollo, y a constituir organizaciones viables y efectivas” (Argyris, 2009).

Argyris encuentra tres mecanismos principales a través de los cuales la organización frustra al empleado maduro y alienta al inmaduro a permanecer de ese modo. Estos son: la estructura formal de la organización, la calidad de liderazgo de la directiva y los controles administrativos, entendiéndose éstos últimos como los presupuestos, sistemas de incentivos y estudios de tiempo y movimientos.

A Argyris le preocupaba el hecho que en una organización burocrática, los gerentes tenían casi toda la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados y supone que ese excesivo dominio del lugar por parte de los gerentes, influye en la actitud pasiva y dependiente que adopta el trabajador, disminuyendo su sentido de autocontrol y responsabilidad.

Advirtió que tres mecanismos -estructura de la organización, liderazgo autoritario y controles administrativos- son los principales problemas de la gerencia moderna. El comportamiento en un sistema industrial moderno es dictado a menudo más por el nivel jerárquico que se tiene en el árbol totémico, que por lo que se es capaz de hacer o, incluso,

por lo que debería hacerse en el interés propio de la organización. Según Argyris, la uniformidad a la que llegan las organizaciones, es una colosal pérdida de tiempo, talento y dinero que por ambos se paga.

Los costos ocultos de la uniformidad impuesta, son tremendos: ausentismo, rotación de personal, apatía, haraganería y tortuguismo, todo lo cual impone fuertes castigos per sé a las utilidades. Al planear la eficacia de la organización, la gerencia parece que inadvertidamente está haciendo que el bloque fundamental en que se sostiene el edificio de cualquier organización (el individuo), resulte tan ineficaz como sea posible. La ineficacia organizacional “implica un desorden que, a pesar de las respuestas del conjunto conduce a ulteriores desórdenes...Cierta stress puede aumentar la eficacia” (Argyris, 2009).

Este autor considera indispensable preguntarse cómo modificar las estructuras internas de las organizaciones para liberarse de las presiones y de las causas de ineficacia. Por lo tanto, para que una organización sea eficaz son necesarios los controles y una bien definida estructura de organización. Entonces, ¿no constituyen las frustraciones de las que habla Argyris una porción inevitable del precio que debe pagarse por vivir en una sociedad tecnológicamente avanzada? Si esto es así, ¿no resultaría preferible y más realista procurar distraer al trabajador de sus frustraciones, fomentando al efecto intereses recreativos o de cualquier otro tipo, que no sea el trabajo, que dejar que lamente su inevitable mala suerte en el trabajo? Argyris emprendió su investigación con una actitud totalmente vacía de sentimentalismo hacia estas preguntas y conforme iba avanzando, sus ideas venían evolucionando, desde el pesimismo hasta un optimismo cuidadosamente protegido.

Propone entonces un diseño organizacional que satisfaga mejor las necesidades humanas y mejore la satisfacción de los empleados, recomienda dar mucha mayor independencia a los subordinados y poder de toma de decisiones, creando así una cultura organizacional más informal.

Resume su propuesta de organizaciones del mañana afirmando que el desarrollo “en una organización social está relacionado con la aparición de la “forma apropiada” para llevar a cabo las tres actividades centrales de la organización: 1) conseguir el o los objetivos; 2) conservar el sistema interno; y 3) adaptarse al medio ambiente externo”(Argyris, 2009).

El universo de estudio es tan amplio como organizaciones existentes, ya que la implementación del coaching en cada organización es diferente porque el éxito del proceso de coaching está ligado a la metodología que se aplica, a la cultura del contexto social y organizacional, al perfil del coach (la persona que facilita el proceso), a la actitud del coachee (la persona objeto del coaching) y a la relación que se establezca entre los dos (Marchiori E. (2016) El coaching y la transformación de líderes verticales a humildes, [versión electrónica], La Nación.)

Por esta razón, y luego de analizar las diferentes opciones que se me habían presentado, decidí tomar como universo de estudio a la Zona 5 del Banco Santander Río. Para contextualizar, el Banco Santander Río tiene dividida su red de sucursales en diecisiete zonas. Una de ellas, es la Zona 5, que comprende 26 sucursales en el noroeste del Gran Buenos Aires, estableciendo sus límites geográficos entre la Av. General Paz al este, al norte limita con Panamericana, al sur con la Autopista del Oeste y al oeste con la Ruta 197. Este sector de la organización, que es mucho más amplia, cuenta con 300 empleados que trabajan en la gerencia zonal y en las 26 sucursales que la integran.

El principal problema que se plantea es el de poder identificar la relevancia de desarrollar líderes coach en una organización. Actualmente, las empresas para tener éxito deben tener diálogo constante con su público, por lo tanto, se necesitan empresas formadas por empleados con capacidad para trabajar en equipo y adaptarse a los permanentes cambios del mercado.

Passmore & Fillery (2011, p. 74) definen al coaching como “un futuro socrático basado en el diálogo focalizado entre un facilitador (coach) y un participante (coachee/cliente), en donde el facilitador utiliza preguntas abiertas, escucha activa, resúmenes y reflexiones que tienen por objetivo estimular el autoconocimiento y la responsabilidad del participante”. Por su parte, Kilburg (2000, p. 65) sostiene: “El coaching ejecutivo es definido como una relación de ayuda establecida entre un cliente que posee autoridad administrativa y responsabilidad en una organización y un consultor quien usa una amplia variedad de técnicas comportamentales y métodos para lograr que el cliente alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados, para mejorar su performance profesional y satisfacción personal y consecuentemente, para mejorar la efectividad de la organización del cliente en el marco de un acuerdo de coaching formalmente definido”. Según estos autores, la propuesta distintiva del liderazgo sustentado en el coaching se remite al hecho de que para el coach las respuestas y soluciones a los problemas de gestión no deben ser impuestas, ya que las mismas se encuentran potencialmente disponibles en el mismo coachee. A diferencia de las teorías del liderazgo clásico en donde se acentúa el papel socioeducativo del líder, en el coaching, el coach pretende establecerse como una mediación para que el otro descubra por sí mismo las respuestas a sus problemas personales y profesionales, a través de conversaciones guiadas, y de esta manera pueda contribuir de un mejor modo a la eficacia organizacional (Juan Pablo Gonnet 2013).

Esto nos da una idea general de lo que es el coaching; pero existen tres corrientes:

- a) corriente Americana o Pragmática, para la cual el coaching es un proceso transformador para la toma de consciencia, el descubrimiento y el crecimiento personal y profesional, es un proceso provocador y creativo que inspira al coachee para maximizar su potencial personal y profesional.
- b) corriente Europea Humanista: para la cual es el arte de crear un ambiente, con la conversación y una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona puede moverse hacia sus metas deseadas de una manera satisfactoria. De esta manera el Coaching libera el potencial que existe en nosotros para maximizar nuestro propio desempeño. Apoya nuestra capacidad natural de aprender y encontrar recursos en nosotros mismos y nos ayuda a reducir nuestros obstáculos internos.
- c) corriente Ontológica Filosófica Sudamérica: se reconoce a sí mismo como una práctica de intercambio de interpretaciones que no se devoran necesariamente unas a otras. El coach, en este caso, brinda su interpretación como un umbral de posibilidades de sentido que habilita y frena determinadas acciones y resultados.

El sustantivo coach aparece a mediados del 1500 viene del húngaro “kocsi”, una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”. Más adelante se comenzó a emplear como verbo con el significado de "ser transportado en un carruaje". **El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.** La palabra aparece en la Universidad de Oxford hacia 1850

aplicada familiarmente a los tutores con el sentido de "preparar a alguien para un examen", uso que se aproxima al de hoy.

Ahora bien, lo cierto es que la función de un coach es acompañar a alguien desde el punto en el que está hacia otro al que quiere ir. **El coach es aquella persona que ayuda al coachee a trasladarse desde una situación en la que se encuentra incómodo o bloqueado hasta otra a la que aspira llegar. El coachee debe encontrar las respuestas por sí mismo.**

El objetivo del coach es únicamente su coachee, lo cierto es que no podemos cambiar los hechos, pero sí la manera en que nos relacionamos con ellos.

Una relación de coaching debe facilitar la elaboración de un diagnóstico de la situación por la que atraviesa el coachee, desarrollar una visión de futuro, fijar acciones y metas concretas en un período de tiempo acotado.

Las compañías que encaran el coaching de manera institucional intentan desarrollar una cultura que persigue la transformación del estilo de liderazgo. Buscan dejar atrás las formas verticalistas de gestión para adoptar modos más horizontales, apoyados en la comunicación, en el diálogo y en el autoconocimiento. El objetivo final es la Co-Construcción, que es ese espacio donde productor y producido se retroalimentan sistémicamente para que la práctica se arraigue entre los miembros de la organización y que se convierta en un estilo de gestión y de vida, más que en una simple herramienta.

La organización que consigue desarrollar la cultura del coaching exitosamente entre sus empleados adquiere una capacidad distintiva difícil de superar. **El mayor legado del coaching es formar líderes que "aprendan a aprender" por sí solos; líderes**

humildes, conscientes que "saben que no saben", actitud imprescindible para responder adecuadamente a los desafíos de un entorno cambiante y ambiguo.

Cuando una empresa advierte que sus resultados no son los deseados, es fundamental reconocer la importancia que implica el proceso del cambio, en vez de limitarnos a más de lo mismo.

El coaching es una herramienta fundamental y eficaz para mejorar el desempeño entre ejecutivos y empleados, y entre equipos que deben coordinarse para producir un resultado efectivo en conjunto. El Coach es un facilitador, un agente de cambio, que identifica y detecta las limitaciones que están dificultando la coordinación general de la gestión, como así también el trabajo en equipo. Es consciente que el poder está en las relaciones y en cómo nos relacionamos.

La escucha del coach es posibilidad, es espejar o poner a disposición del coachee nuevas perspectivas para transformarse y crear nuevos futuros. El Coaching desafía el sentido imperante actual, rompe con las barreras de la predicción de lo que será, para trabajar en la creación de lo que podría llegar a ser, es decir, visualiza el futuro rompiendo con el pasado, y sabiendo que en la creación no hay límites. Es decir, enseña a los líderes a ser creadores de su propia realidad en vez de vivir en función de las circunstancias y de los obstáculos que le impiden realizar sus resultados.

El coach trabaja en la cultura empresarial y cómo ésta se relaciona con los resultados que desean generar, identificando los límites que hay que transformar. Es un observador diferente de la realidad, porque detecta las nuevas opciones y alternativas que no estaban pensadas hasta ese presente.

Cuando hablamos de Coaching empresarial es importante destacar la importancia que tiene el saber realizar un buen diagnóstico, ya que en ese proceso se puede escuchar lo

que está faltando, y detectar las habilidades, destrezas y sensibilidades que serían conveniente o necesario desarrollar para poder producir un equipo líder para el diseño del nuevo futuro, es decir pasar de la situación actual al proceso de cambio para llegar al futuro deseado, como así también identificar lo que hay que lograr para que el cambio y el aprendizaje ocurran.

El coach nos asiste y ayuda a cuestionar la manera en cómo observamos la realidad, y las oportunidades que se nos abren a partir de cambiar “el observador” que somos de la realidad para mirar al mundo en términos de nuevas posibilidades y oportunidades que enriquecen nuestros resultados.

El eje fundamental del coaching es la comunicación, ya que este se basa en el compromiso del escuchar efectivo y el hablar. El coach asiste en el desarrollo de competencias conversacionales que incrementan la capacidad conversacional y la escucha efectiva. El coach trabaja en la creación de resultados extraordinarios para fomentar la creatividad e innovación. Un buen coach acompaña el proceso de transformación personal para que el coachee produzca cambios extraordinarios que modifiquen su “estar siendo”.

El coaching trabaja con las emociones y la emocionalidad, y enseña a construir la fortaleza emocional que se requiere para la movilización hacia nuevos futuros, como así también, a comprometerse con los estados de ánimo de ambición, en vez de ser dominados por los estados de ánimos que impiden nuestra realización. El coach trabaja en qué es lo que quieres lograr, qué es lo que está faltando y cuándo se producirán los resultados.

El coach es aquel que puede lograr aumentar el rendimiento de su equipo a partir del manejo efectivo de las conversaciones y el discurso. (Juan Pablo Gonnet, 2013).

Las capacidades, habilidades y sensibilidades que se incorporan y se desarrollan a través del coaching pueden adquirirse también para la vida personal en la invención de nuevos mundos.

OBJETIVOS

Objetivos Principal:

- Determinar las razones que justifican el desarrollo de Líderes Coach en las Empresas.

Objetivos Secundarios:

- Describir los beneficios que aportan al equipo y a la organización contar con Líderes Coach.
- Evaluar fortalezas vs debilidades de los líderes que forman parte del objeto de estudio.
- Que los encuestados reconozcan la relevancia de los aspectos emocionales en el desarrollo y construcción de su Equipo de trabajo.
- Que los encuestados valoren el resultado de aplicar competencias conversacionales en el desarrollo de equipo, en la planificación, definición de estrategias, ejes de crecimientos e instancias de feed-back.

MARCO TEORICO

Según Rafael Echeverría, la consigna es: “*transformarse o morir*”.

¿Dónde se ve la necesidad para el cambio? ¿Por qué es necesario transformarse o morir?

El modelo tradicional de mando, es un modelo basado en el mando y el control. El objetivo de los “jefes” es ordenar, supervisar, evaluar y sancionar. Se fijan techos en el desempeño. Este modelo se sustenta en la autoridad formal, es coercitivo, la figura de la autoridad descansa en el miedo. No hay posibilidad de error, el error es el gran terror del desempeño.

Cuando una empresa advierte que sus resultados no son los deseados, es fundamental reconocer la importancia que implica el proceso del cambio, ya que el “jefe” hoy requiere gestionar el conocimiento, es un diseñador y gestor de espacios conversacionales expansivos. Para esta nueva visión de lo que es el “jefe” es que se necesita formar líderes coach.

Uno de los modelos fundamentales que se utilizan desde el coaching ontológico para realizar intervenciones en pos de mejorar los resultados, es el Modelo O.S.A.R. (El Observador, el Sistema, la Acción y los Resultados) desarrollado por Rafael Echeverría. Este modelo nos permite visualizar el proceso que se lleva a cabo para generar resultados. Los resultados que obtenemos son producidos por acciones realizadas por un observador particular. Quien evalúa la efectividad de los resultados es el observador. Si los resultados alcanzados son satisfactorios el proceso termina, sino podrían introducirse nuevas acciones y lograr el objetivo. Sin embargo, hay situaciones en las que ya se probaron distintas acciones y los resultados siguen siendo insatisfactorios. Es allí cuando una organización debe recurrir a un coach.

El coach trabaja en la brecha entre el resultado obtenido y el resultado que se quiere lograr. Es decir, el coach asistirá al observador para mostrarle aquello que no puede ver, y ahí surge la posibilidad que el observador cambie de posición y también se abra un repertorio de nuevas acciones.

El trabajo del coach apunta a facilitar un cambio en el tipo de observador que está siendo la persona. Trabaja desbloqueando o disolviendo interpretaciones y emociones que están limitando el potencial de la persona para producir los resultados deseados. Todo esto requiere un proceso de aprendizaje en la persona. Por eso se dice que el coach es un facilitador del aprendizaje que tiene tres niveles: a) **APRENDIZAJE EN LA CAPACIDAD DE ACCIÓN:** Se da cuando aprendemos a realizar nuevas acciones y eso nos permite generar nuevos resultados, b) **APRENDIZAJE EN LA MANERA DE OBSERVAR:** Se da cuando cambiamos algunos pensamientos o juicios limitantes y eso amplía nuestras posibilidades de acción y c) **APRENDIZAJE TRANSFORMACIONAL:** cuando tocamos el núcleo del observador que somos. Se da cuando transformamos creencias y supuestos profundamente arraigados y que forman parte de nuestra manera habitual de ser y estar en el mundo. El Coaching Ontológico apunta a este tipo de aprendizaje (Rafael Echeverría 2011).

Cuando hablamos de organizaciones podemos aplicar este mismo modelo sólo que los resultados serán generados por un conjunto de personas que interactúan entre sí, cada uno desde el observador particular que es.

Ante resultados insatisfactorios del equipo u organización la mirada del coach estará puesta en cómo interactúan y conversan sus integrantes ya que lo que logren como equipo estará determinado en un gran porcentaje por la calidad de las conversaciones que mantienen sus miembros.

Los gerentes de hoy necesitan desarrollar nuevas habilidades que les permitan aprovechar mejor el potencial de su gente. El directivo requerirá disponer de las competencias de un coach. Debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente, y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos. Entre las habilidades que posee un líder coach se encuentran las competencias conversacionales, es decir la habilidad para escuchar de forma efectiva, ser asertivo en lo que dice, gestionar adecuadamente sus emociones y diseñar conversaciones capaces de alinear las acciones de los empleados con los objetivos de la empresa.

Fredy Kaufman, también hace hincapié en esta mirada y nos invita a transitar y a desarrollar competencias intra e inter personales para llegar a lo que él denomina Maestría Emocional (2008).

Su propuesta es que la empresa consciente es aquella que tiene la capacidad aprehender de la realidad, de estar atentos al mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida. Vivir conscientemente significa que estamos abiertos para percibir el mundo que nos rodea y nuestro mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos.

El liderazgo consciente que propone Kofman es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo.

Solemos pensar y vivir la efectividad organizacional poniendo el énfasis de nuestra mirada exclusivamente en su aspecto más visible: los resultados de nuestras tareas, en el éxito material de nuestras organizaciones, el valor económico y financiero que la estructura empresaria entrega a los accionistas y demás partes interesadas como retorno a la inversión. Y esto está muy bien, siempre y cuando la visión del árbol no nos impida ver el bosque. Pues los resultados del negocio son sólo la “punta del iceberg” de algo bastante más complejo y profundo.

Este paradigma de efectividad resultadista, nos mantiene operando en un mundo que desatiende el principio y fin de toda estructura organizativa: el bienestar humano. Esta limitación con la que consideramos la efectividad termina erosionando los aspectos que descuida, o sea a las personas. Y esta erosión de la dimensión humana del fenómeno empresario, tarde o temprano, lleva al sistema organizacional a operar a niveles de efectividad que están bastante por debajo de su potencial y, en definitiva, a su colapso.

Frente a esta miopía del paradigma vigente Kofman mira la efectividad como un sistema de relaciones en cuatro diferentes niveles o componentes:

1. la dimensión **impersonal** (la relación con la tarea, los recursos, los resultados, el éxito...),
2. la dimensión **interpersonal** (la relación con las demás personas, el capital social, la comunicación, la confianza...),
3. la dimensión **personal** (la relación conmigo mismo, el bienestar, los valores, la realización, el compromiso...),
4. y la dimensión **transpersonal** (la relación con lo trascendente, con el espíritu, la conciencia, el amor, lo divino...).

No existe conflicto entre perseguir resultados superlativos y bienestar comunitario.

Cuando se habla de la “miopía empresaria” como uno de los problemas actuales, estamos hablando de nuestra propia incompetencia para responder a ellos con efectividad y humanidad.

El ejecutivo necesita ejercer el “arte” de la dirección, basado en su intuición y en su conciencia. **Cuanto más haya desarrollado este ejecutivo su conciencia, valores y comportamiento virtuoso, mayor será su capacidad para trascender e integrar las polaridades inherentes a la dimensión humana de los negocios.**

Retomando el concepto que plantea F. Kofman, para la obtención de la maestría emocional sugiere/propone trabajar sobre siete cualidades para distinguir a los empleados conscientes de los inconscientes. Las primeras tres son atributos de la personalidad: **responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica.** Las tres siguientes son habilidades interpersonales: **comunicación auténtica, negociación constructiva, coordinación impecable.** La séptima cualidad es la condición que hace posibles a las seis anteriores, **maestría emocional.** Comprender en qué consisten estas cualidades es algo sencillo, pero es difícil ponerlas en práctica.

Entre las competencias intrapersonales podemos mencionar:

- Responsabilidad incondicional, para convertirse en protagonista de la propia vida;
- Integridad esencial, para alcanzar el “éxito más allá del éxito”;
- Humildad ontológica, las personas ven el mundo de diversas maneras, el modo en que actuamos frente a esas diferencias nos define como controladores o aprendices;
- Comunicación auténtica, para decir la propia verdad y permitir que otros digan la suya;

- Negociación constructiva, crea nuevas posibilidades, las personas se concentran en ganar con el otro en lugar de ganar contra el otro;
- Coordinación impecable, para coordinar acciones de modo responsable;
- Liderazgo honesto, porque ser más que hacer, es el camino básico hacia la excelencia.

En el mundo actual, cualquier persona cuya meta sea crecer y prosperar debe comprender que la clave para desarrollar una organización es concebida como una comunidad humana y sus ejecutivos, más que sus técnicos, necesitan desarrollarse como personas.

Otra teoría relacionada con la temática que me ocupa es la desarrollada por Peter Senge en sus libros “La Quinta Disciplina” y “La Quinta Disciplina en la práctica”. Su perspectiva está sostenida sobre el pensamiento sistémico con su expresión “*Dadme una palanca y moveré el mundo*” nos invita a pensar que la clave de este pensamiento es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. A menudo la palanca sigue el principio de la economía de medios buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala sino de actos pequeños y bien focalizados. El pensamiento asistémico resulta perjudicial porque nos induce a efectuar cambios de bajo apalancamiento, nos concentramos en los síntomas donde la tensión es mayor y reparamos o aliviemos los síntomas. Pero esos esfuerzos mejoran la situación a corto plazo a lo sumo y la empeoran a largo plazo.

Es difícil estar en desacuerdo con el principio de la palanca. Pero el punto de apalancamiento de la mayoría de los sistemas reales (como la mayoría de las

organizaciones) no es obvio para la mayoría de los actores de dichos sistemas, ellos no ven las “estructuras” subyacentes a los actos.

La gente está acostumbrada y predispuesta a aprender pues desde que nacen las personas adquieren el hábito de aprender a través de la vista, los sentidos o guiados por el ejemplo.

De la misma manera las personas en una organización están dispuestas y alertas a aprender o reaprender nuevas conductas y actitudes, en el ejemplo anterior los niños aprenden a través de sus padres, sin embargo en una organización su guía es la visión compartida creada por el creador de la empresa o la alta dirección. Para poder lograr este compromiso es importante aprovechar el entusiasmo y capacidad de las personas en todos los niveles organizacionales.

Para poder lograr guiar una organización inteligente es importante guardar coherencia con las aspiraciones propias de las personas y no estancarse únicamente en sus necesidades básicas como son el refugio, la comida y el sentido de hacerlos parte de un grupo. Sus necesidades van más allá, una de ellas está estudiada y establecida en la pirámide de Maslow quien plantea cinco escalones básicos para alcanzar la autorrealización: necesidades básicas, de seguridad y protección, sociales, de autoestima y autorrealización. Si unimos estos elementos y los encaminamos a la fusión de objetivos personales y organizacionales, obtendremos como resultado muy probablemente un elemento integral candidato a formar parte de una Organización Inteligente.

La quinta disciplina: Para lograr una Organización Inteligente en la actualidad, se trabajan cinco grandes disciplinas. Para poder formar parte de la quinta disciplina es importante que se desarrollen las cinco disciplinas como un todo, es decir como si fuera un sistema. La meta es desarrollar el pensamiento sistemático en la creación de una visión

compartida, tener una nueva percepción del mundo y sobre todo de nosotros mismos para sentirnos parte del mismo, o de lo contrario no se obtendrán los resultados esperados. Una organización inteligente crea su propia realidad capaz de modificarla. Aquí aplica el pensamiento filosófico de Arquímedes: “Dadme una palanca y moveré el mundo”.

1.- Pensamiento sistemático

El pensamiento sistemático es entender que todo elemento está unido a un mismo sistema. Es decir, si ejemplificamos esto en una empresa podemos determinar que los problemas que tienen las diferentes áreas no son problemas aislados y deben visualizarse como un sistema completo y todos los problemas presentados son uno mismo que corresponde a toda la organización resolverlo, pues cada una de las partes está ligada no sólo a la empresa sino a un sistema mucho más complejo, y éstas decisiones no sólo afectan a la empresa sino también afectan a su entorno.

2.- Dominio Personal

Parte de la necesidad de enfocarnos en lo que realmente es importante para nosotros como personas y no en las pequeñeces que retrasan el esfuerzo para alcanzar las aspiraciones personales.

La forma en que nosotros pensamos y actuamos hoy en día, en nuestro presente son los estereotipos adquiridos desde nuestra infancia. Sin darnos cuenta nos desenvolvemos en el entorno donde lo normal es actuar mediante supuestos e imágenes ideales que moldean nuestra conducta y forma de pensar. Para llegar a ser formadores de Organizaciones Inteligentes es vital quietarse los estereotipos mentales que arrastramos y renovarse. Si las personas comprenden la esencia del pensamiento sistemático, pueden tener un mejor dominio sobre el dominio personal y potencializan sus características.

3.- Construcción de una visión compartida

Solo los grandes líderes tienen el don de transmitir y de convencer a las personas para seguir una meta y comprometerse de tal manera que la visión se vuelve no sólo del líder sino que se vuelve parte de todos y cada uno de los miembros de la empresa, que aún sin la presencia de esta figura que sirve de guía, son capaces de seguir actuando bajo ésta visión compartida que crea un vínculo único de conducta y altera su estilo de vida creando una identidad definida, con una aspiración en común.

Para poder construir una visión, la meta que se fija debe ser alta y sumamente hábil para combinar las aspiraciones personales y organizacionales.

Una de las piezas fundamentales de las organizaciones inteligentes está en la importancia y esmero que se les dé a los equipos de trabajo pues las empresas crecen de forma más rápida si se le presta atención al aprendizaje colectivo. Es sabido que las personas tienen habilidades innatas, pero también se sabe que las habilidades se pueden adquirir y esto crea un ciclo de aprendizaje continuo, donde la persona detecta sus deficiencias, las aprende y posteriormente las pone en práctica.

La visión compartida no es una idea que se impone en toda la organización, es una fuerza implícita que une a las organizaciones, que genera una fuerza y unión consiente. Esto se debe a que existe compromiso con la visión, al grado de moldear pensamientos y actitudes individuales para alcanzar las metas colectivas. Se vuelve como si la visión fuera palpable pues toda la organización la visualiza como si ya existiera, esto crea un vínculo con todo el sistema.

Las visiones generan un interés y creatividad por parte de los colaboradores y la organización en general para el logro de una meta, sin embargo, las visiones no siempre son desarrolladas de manera positiva, pues si la visión se vuelve defensiva, es decir,

incapaz de apostar por algo mejor, rara vez desarrolla interés y creatividad de parte de los miembros de la empresa.

4.- Modelos mentales

¿Por qué fracasan las mejores ideas? Las ideas fracasan por que, por más brillante que sea la estrategia o la idea, si no se ponen en práctica y no se establecen políticas y objetivos para llevarse a cabo se quedará como una simple idea y no como un hecho concreto que se realiza y alcanza. Las organizaciones se quedan en el estancamiento y declive de su empresa, porque no se renuevan y crean nuevos programas o sistemas para renovar sus productos o servicios, ya que mantienen sus objetivos lineales y poco innovadores, pues en lugar de crear algo nuevo, prefieren hacer pequeñas modificaciones que los mantienen constantes a lo largo del tiempo.

La nueva perspectiva de los negocios consiste en elaborar estrategias competitivas para diferenciarse de las demás empresas del mismo ramo, y la clave es desarrollar habilidades mediante la aplicación de modelos mentales compartidos.

5.- Aprendizaje en equipo

La principal riqueza que puede haber en un equipo es la diversificación de ideas y florecimiento de ideas, detectar la más viable y ponerla en práctica. La base de todo buen desempeño está en el diálogo y la claridad del mensaje.

Como último autor, no quería dejar de mencionar a Arie de Geus, quien en su obra “La Empresa Viviente” manifiesta tres claves para el liderazgo empresario:

1. Tus empleados existen y tienes que partir de ellos

La empresa no es sólo actividad económica o producción de bienes y servicios. Antes que eso, es una comunidad de personas. Lo que nos enseña De Geus es que ningún ser vivo realiza un cambio a partir de lo que quiere ser, todos los realizan a partir de lo que ya son.

Lección aprendida: Renueva tus ideas a partir de lo que eres.

2. Tu organización es un ser vivo en busca de sentido

Necesita generar riqueza y para ello necesita tener capacidad de aprender de sus experiencias y de las experiencias de otros. No es una máquina, es un ser vivo, y como tal necesita cuidados, enferma, a veces pasa malos momentos y otras buenos. Como todo ser humano la empresa se encuentra continuamente en busca de sentido. Considera que el mayor factor de motivación colectiva siempre es la coherencia, por ello sostiene que hay que fomentarla por medio de la participación activa y regulada de los empleados en las decisiones operativas que los afectan.

Ningún ser vivo soporta no participar sobre su realidad diaria durante mucho tiempo. La lección que nos enseña es: Dar voz a las personas para diseñar su propia coherencia.

3. Tus líderes deben facilitar aprendizajes y modelar comunidades humanas adaptables

Los líderes de las empresas tienen que cambiar, deben interiorizar que el cambio continuo es parte de su responsabilidad.

Las características comunes que De Geus concluye para el nuevo liderazgo basado en el aprendizaje son:

- Valora a las personas más que a los recursos.
- Atrévete a perder gobierno y control.

- Organízate para el aprendizaje.
- Modela una comunidad humana.

Esta es la base de toda empresa viva.

CAPITULO II

METODOLOGIA

La investigación desarrollada en este trabajo es descriptiva, siendo que el objeto de estudio ya es conocido, está definido y se busca describirlo de forma exhaustiva –lo que en investigación equivale a medir-. “La medición ofrece al investigador un conocimiento exhaustivo del objeto o alguno de sus aspectos” (Vieytes, 2004, p. 93). Como señala Vieytes, este tipo de estudios “requieren de un diseño bien estructurado, capaz de precisar qué es lo que habrá que medirse, cómo y en qué población” (2004, p.94).

En cuanto a la metodología empleada puedo decir que la misma fue tanto cuantitativa como cualitativa. En las investigaciones cuantitativas, como en el caso de las encuestas realizadas, se “busca el conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable; procura la explicación de los fenómenos (...) y la generalización de las conclusiones” (Vieytes, 2004, p. 42). Sigue un enfoque deductivo y estadístico basado en el análisis de datos medibles numéricamente. Pretende medir y encontrar patrones de recurrencia estadística. Este tipo de metodología suele emplearse cuando se “busca descubrir regularidades básicas, que se expresarán en forma de leyes o relaciones empírica” (Vieytes, 2004, p. 63).

La metodología de las investigaciones cualitativas, como el caso de la entrevista realizada, “se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven” (Vieytes, 2004, p. 69). Pretende comprender el comportamiento humano y descubrir el sentido de las acciones humanas (Canales Cerón, 2006; Vieytes, 2004). La metodología cualitativa se emplea cuando se busca conocer en profundidad aspectos de una realidad social determinada.

Trabaja generalmente con el discurso de las personas y cómo éstas viven, sienten y experimentan la realidad social bajo estudio. Recurre a la inducción con el objetivo de “construir esquemas conceptuales que hagan comprensible la información empírica, tratando de encontrar las razones por las cuales los hechos sociales, en determinado contexto, ocurren de cierta manera y no de otra” (Vieytes, 2004, p. 70).

Las técnicas de investigación empleadas fueron la encuesta y la entrevista. La encuesta: es la técnica cuantitativa por excelencia, tiene la particularidad de estar conformada por una batería de preguntas, las cuales pueden ser dicotómicas, de opción múltiple con posibilidad de seleccionar una sola o varias opciones, preguntas abiertas o una combinación de ellas. Su principal ventaja es que permite investigar grandes poblaciones. En el caso de estudio la muestra abarcó una totalidad de 52 gerentes de sucursales y segundas líneas de la Zona 5 del Banco Santander Río. Como mencioné con anterioridad, la Zona 5 del Banco Santander Río es una de las diecisiete zonas en las que está dividida la operatoria de la Red de Sucursales. Está ubicada en el noroeste del GBA. Su actividad se centra en ofrecer servicios financieros tanto de asistencia crediticia como de servicio transaccional para empresas, Pymes, instituciones e individuos. En el caso de los gerentes que participaron de la actividad, tienen un promedio de edad de 37 años y un 65% de ellos son profesionales, en los mandos medios el promedio de edad baja considerablemente a 28 años y el nivel de profesionales es menor, sin embargo todos ellos están abordando alguna carrera universitaria.

La encuesta ofrece un conocimiento de primera mano, sin embargo, no permite profundizar en él e informa sobre lo que las personas dicen, al margen de lo que piensan o sienten en realidad (Vieytes, 2004). La encuesta se realizó con algunas preguntas de respuestas múltiple y otras para desarrollas por los encuestados.

Por otro lado, realicé una entrevista a Andy Pallavicini, quien se formó como psicóloga social, se especializó en psicología organizacional y coaching ontológico. Es fundadora de Urdiembre Grupal, espacio que emerge como resultado de la interacción entre la pasión por lo vincular y la inquietud de dar algunas respuestas y hacernos nuevas preguntas en un mundo cuya complejidad resulta inabarcable desde una única perspectiva. Contribuye implementando programas de Formación Humana y Capacitación partiendo de dos ejes que se entrelazan en su hacer: la Psicología Social y el Coaching Ontológico, dando lugar a una gama de recursos que nos aportan una mirada de carácter sistémico. Asimismo, fue coordinadora académica y docente en escuelas coaching ontológico.

La entrevista se desarrolló en un clima ameno, siendo la misma una conversación profunda con la entrevistada. Se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada, la cual requirió de una guía de temas.

Por último, en cuanto al criterio muestral, el mismo fue no probabilístico, que se da cuando todos los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. La selección de la muestra no es aleatoria, de modo que no conocemos la probabilidad de selección de un elemento en la muestra. Según Vieytes (2004), uno de los tipos de muestreo es el Intencional u opinático que se da cuando el investigador selecciona intencionalmente los sujetos porque considera que son las más características o que pueden brindar más información para cumplir con sus objetivos de la investigación y fue el utilizado en esta investigación.

Ficha técnica.

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de investigación	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Gerentes de sucursales y Segundas líneas de la Zona 5 del Banco Santander Rio
Muestra	52
Criterio muestral	No probabilístico

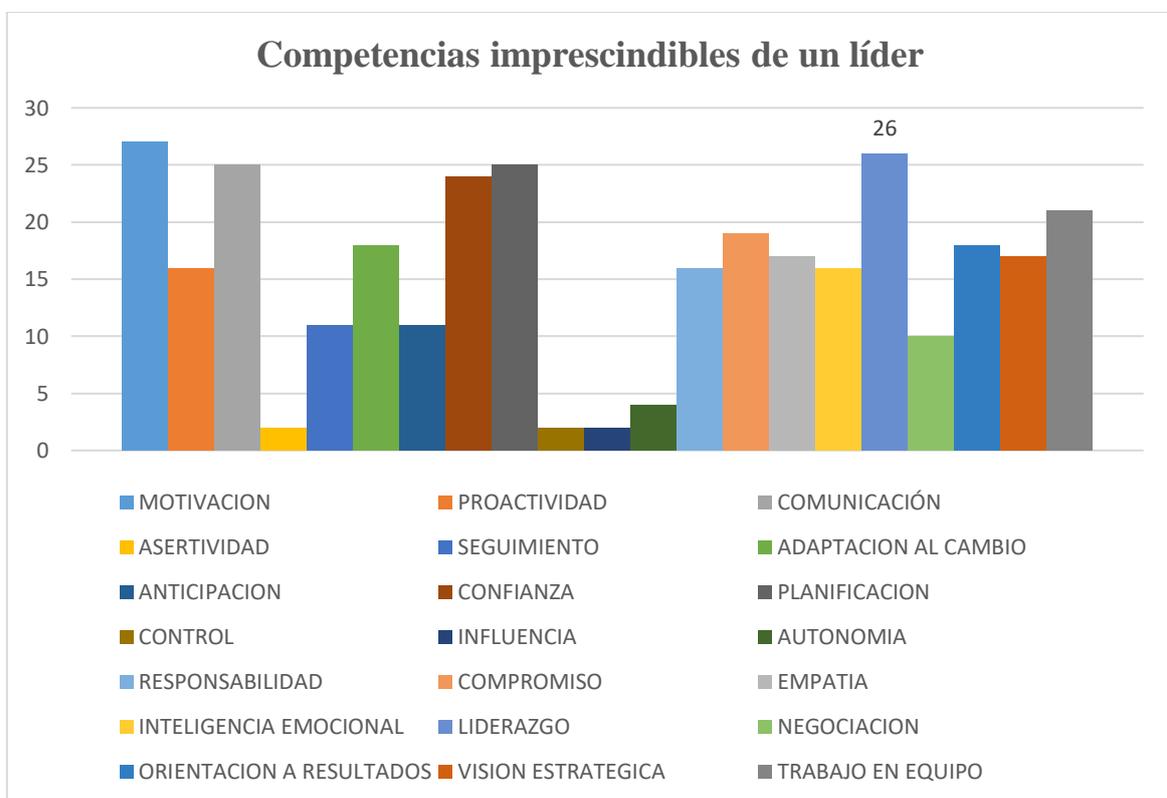
Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Técnica de investigación	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Coach organizacional
Muestra	1
Criterio muestral	No probabilístico

RESULTADOS

Las encuestas fueron realizadas a gerentes y segundas líneas de la Zona 5 del Banco Santander Rio, con un total de 52 participantes.

Las preguntas que se presentaron con posibilidad de respuesta múltiple me permitieron realizar un análisis concreto de lo que los encuestados consideran como competencias imprescindibles de un líder, de las competencias que quieren desarrollar como líderes, de lo que se espera de ellos y cómo crean un clima de trabajo que permita que sus colaboradores los valoren como líderes.

Un primer interrogante se refería a las competencias imprescindibles que debía tener un líder, el cuadro a continuación refleja el resultado de la encuesta.



Fuente: elaboración propia

Vemos aquí que las competencias que tienen que ver con ser un líder activo, motivacional, comunicativo, que pueda inspirar confianza y sepa planificar fueron las más seleccionadas. Es decir que, los líderes de esta organización se alejan del modelo tradicional de Liderazgo, sostenido en mando/control y buscan un liderazgo sostenido más bien en la confianza.

Todos reconocen desarrollar confianza en su equipo, sabiendo que solo así se obtienen los resultados deseados. El modo en que la desarrollan varía de acuerdo con cada líder, algunos consideran que la desarrollan con la escucha activa, con el interés en el otro, acompañando, delegando tareas, solicitando opiniones, haciendo ver el punto de vista, involucrándose. Todos los encuestados coinciden en que es necesario para esto la comunicación, una comunicación clara, efectiva, coherente, directa, honesta.

Tal importancia le dan los encuestados a la COMUNICACIÓN que, cuando se les consulta acerca de qué es lo que se busca en los nuevos líderes, hacen hincapié en ella. Es decir, un líder, para ser tal, debe SABER COMUNICAR.

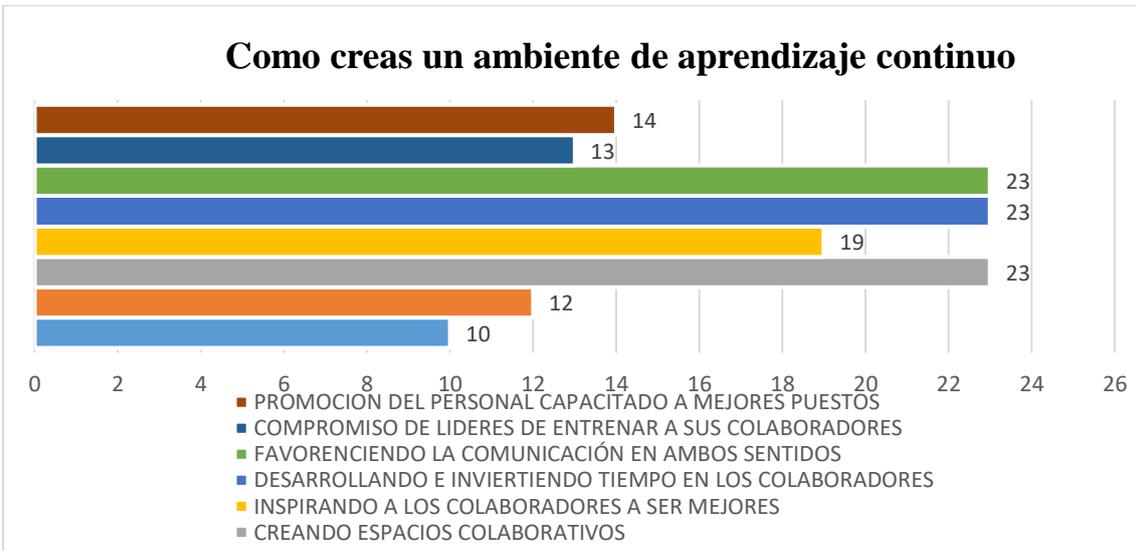


Fuente: elaboración propia

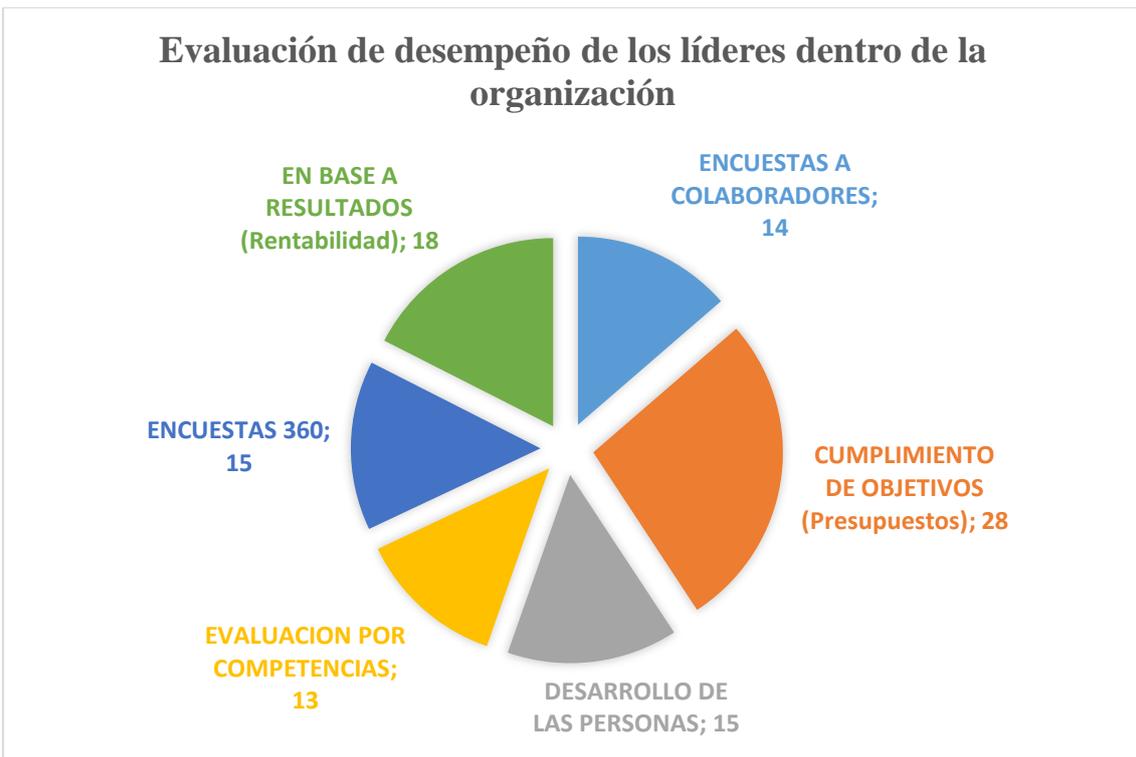
Los valores organizacionales que más ven reflejados en sus acciones los encuestados son el liderazgo, la ética profesional y la orientación al cliente.

Muchos de los encuestados se ven inseguros o inmaduros como líderes. Advierten sus falencias personales y están preparados para buscar el cambio. Quieren desarrollar fundamentalmente sus aspectos emocionales, su capacidad de negociación y sobre todo la COMUNICACIÓN. Advierten que la forma en la que logren comunicar sus ideas, objetivos, proyectos generan confianza, empatía, idea de equipo.

Finalmente, a la hora de evaluar qué valora el equipo de trabajo de sus líderes, surgen reiteradamente ideas como acompañamiento, feedback, comunicación clara, empatía, confianza, escucha activa, compromiso, dedicación, generación de buen clima.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Vemos también, que esta organización cuenta con herramientas a la hora de analizar y evaluar el actuar de los líderes. Esto permite visualizar si los líderes con su accionar

logran empatizar con sus colaboradores y poder así cumplir con los objetivos deseados por la organización.

Por otro lado, me resulta importante mencionar los puntos más destacados luego de la relectura y análisis de la entrevista con Andy Pallavicini. Sostiene que el coaching es una disciplina del futuro con fundamentos y bases filosóficas. Su desenvolvimiento implica absoluta responsabilidad, compromiso, entrega total para “ser posibilidad” para otros. Dentro de las competencias principales que caracterizan al coaching ella, como profesional del coaching ontológico, destaca la humildad ontológica que, en lenguaje coloquial, sería declararse aprendiz, una “*forma de estar siendo*”. Es fundamental desarrollar líderes coach en las organizaciones si queremos que la organización sea una organización aprendiente y que esté preparada para los desafíos del futuro. Estos líderes tienen que ser capaces de trabajar con personas, desarrollando empatía, buena comunicación, liderazgo y que todo se desenvuelva en un clima de armonía, colaboración y cooperación. Entre las competencias más importantes destaca construir confianza, crear puentes entre líder y su equipo, desarrollar la inteligencia emocional que implica autoconocimiento y reconocer la importancia de las emociones en la toma de decisiones, desarrollar una escucha activa que permita una comunicación efectiva y directa con retroalimentación y una mirada apreciativa, crear ambientes y espacios que faciliten el aprendizaje, todo esto motorizado por la responsabilidad por los resultados.

En las compañías en las que hace una intervención metodológica, con el empleo de técnicas de coaching, hace hincapié que el aspecto más importante es realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización, tratando de entender la cultura, el modo de hacer, su comunicación y su toma de decisiones. Ese diagnóstico lo realiza de distintas maneras con diseño a medida para cada compañía. Algunas posibles técnicas de

diagnóstico podrían ser: entrevistas personales, encuestas autoadministradas, focus group, etc.

Con respecto a cómo medir el éxito de la intervención, resalta que es el punto más complejo de establecer y de esto hay un consenso en el mercado, pero, un aspecto observable post intervención implicaría que las personas puedan desarrollar modos de hacer diferentes y puedan así tener una nueva perspectiva.

CAPITULO III

DISCUSION

Implicancias Teóricas:

Encuentro una estricta relación entre el planteamiento de la investigación y los resultados obtenidos de la misma. Hay un re-conocimiento en la importancia del desarrollo de competencias, tales como la comunicación, planificación, confianza y trabajo en equipo y una exacerbada necesidad de poner foco en la comunicación que, a mi entender, minimiza la discusión acerca del liderazgo pero encuentra la oportunidad de centrar el desarrollo de las habilidades de un líder coach en competencias conversacionales, es decir, saber qué decir, cuándo y cómo. En síntesis, ser asertivo en el modo de comunicar.

Por tal razón, teorías como las expresadas en esta investigación, son sustento y sirven como guía para co-diseñar un estilo de liderazgo coach, que, desde la mirada de Rafael Echeverría, es un líder que ve posibilidades infinitas en las personas con las cuales trabaja y es quien acompaña para que esas posibilidades se materialicen a través de un plan de desarrollo, apoyado fundamentalmente en la implicancia del lenguaje.

Implicancias Prácticas:

Hoy día, quien se desempeña como líder reconoce la importancia de desarrollar tanto habilidades intrapersonales como interpersonales. El líder de hoy empodera a su gente, tiene la capacidad de aprender, aprehender y desaprender. Identifica talentos y los desarrolla. El líder coach, un líder que inspira, utilizando diferentes herramientas, ve a cada persona de su equipo como una persona completa, con potencialidades y a través de

competencias conversacionales busca resultados extraordinarios en su equipo con la concepción que la suma de las partes es más que el cien por ciento.

Limitaciones y Futuras líneas de Investigación:

En lugar de hablar de limitaciones, me gustaría hablar de posibilidades. La gran posibilidad está en la conversión de aquellos líderes tradicionales (mando y control) que tenían una relación estructurada con su equipo, desde la concepción que “soy jefe y sé lo que hay que hacer”. El desafío no sólo pasa por convertir a esos líderes, sino también a quienes fueron liderados por ellos.

Las futuras investigaciones deberían centrarse en las empresas en el mercado local que ya están implementando este modelo de liderazgo de una manera programática, y cuál es el impacto en términos de resultados económicos, eficiencia, clima laboral y trascendencia.

Conclusiones:

Después de casi veintidós años trabajando en distintas organizaciones y de pasar por infinidad de cursos y charlas, sobre el trabajo, el desarrollo e integración de un equipo, pude acceder a distintas teorías sobre el tema.

Debo confesar que soy un apasionado de los temas de management, y si bien no soy un especialista, disfruto leer, poner en práctica y vivir las teorías sobre liderazgo. Claro que, en todo esto, tiene que ver mi pasión y formación de “base” en Coaching Ontológico.

Me llevó abordar este tema una inquietud personal y una necesidad (crisis puedo decir) del hacer en las organizaciones, del hacer en la organización que trabajo y que fue objeto

de la investigación. Si bien los encuestados de la organización determinan la importancia de llevar a cabo un liderazgo coach en su hacer diario presentan una dicotomía, donde en muchos aspectos está presente el mando y control, la verticalidad en la toma de decisiones, no desarrollar un espíritu crítico y sólo son solidarios y cooperativos en la carencia. Claro está, que quiero destacar la permeabilidad en poder pensar en una forma de hacer diferente.

Reconozco que hay teorías, como las presentadas en mi investigación, que pueden considerarse como moda o tendencia. Ahora bien, me pregunto si tener el foco en las personas, relacionarse generosamente, con humildad, con respeto al vínculo, creyendo que sos un vehículo que permite y propone un espacio de trabajo colaborativo y cooperativo para expandir las capacidades de quienes te rodean y éstos se realicen como profesionales, como personas... ¿ES UNA MODA?

De ninguna manera creo que así sea, ya que esta forma de trabajar nos permite generar vínculos sólidos entre las personas y en el grupo de trabajo, asentados principalmente en la confianza, apoyada en la responsabilidad personal. Entiendo que de esta manera podemos desarrollar equipos y personas.

Líderes coach son personas generosas, que respetan y que con humildad pueden ocupar distintos espacios en los grupos, que tienen la sensibilidad suficiente para identificar cuándo, cómo y dónde pararse en pos de su equipo, asentados en la instauración de procesos de trabajo claros.

De acuerdo a lo reflejado por las encuestas, es claro que la población objeto de análisis considera que líderes coach aportan al equipo y a la organización grandes beneficios, ya

que marcan la motivación, confianza, liderazgo, comunicación y planificación como competencias imprescindibles de un líder. Asimismo han reconocido la preeminencia de los aspectos emocionales en el desarrollo y construcción de equipos de trabajo, al establecer como relevante el favorecer la comunicación en ambos sentidos, invertir tiempo en los colaboradores, crear espacios colaborativos e inspirar a los colaboradores a ser mejores.

Por otro lado, de los resultados se desprende que los encuestados claramente valoran aplicar competencias conversacionales en el desarrollo del equipo, en la planificación, en la definición de estrategias, etc. Esto es así, ya que en todos los casos hicieron hincapié en la importancia de la comunicación, de la planificación y de la confianza mutua.

Ahora bien, a la hora de evaluar las fortalezas y debilidades de estos líderes objeto de estudio fue más difícil. Si bien la encuesta fue anónima, quizás el creerse “evaluado” al dar una respuesta y pensar qué respuesta es la “políticamente correcta” obstaculizó la frescura de los resultados. Éste fue, sin dudas, uno de los objetivos difíciles de lograr. Reconocen la importancia de las competencias, tales como motivación, liderazgo, comunicación y planificación, y esto tiene un correlato con las ponderaciones realizadas en las encuestas pero no quita que algunos de los encuestados en entrevistas individuales “informales” manifiestan que, desde la organización no hay señales inequívocas y constantes sobre trabajar aquellas competencias. Especialmente en esta industria (bancaria) donde hay procesos estandarizados y establecidos y todo está normado, el margen discrecional se ve muy acotado y esa cultura tiende a predisponer hacia un liderazgo de mando y control en contraposición al liderazgo que sostienen los líderes

coach. Con esto quiero decir que, estas circunstancias evidencian una gran oportunidad para proponer impulsar y procurar líderes coach en la organización.

Un líder coach hace hincapié en el proceso, y no sólo en el resultado. Es alguien que reconoce la importancia de las emociones y el clima emocional de un equipo, donde lo más importante, es lo más importante... **¡LAS PERSONAS CON LAS CUALES TRABAJAMOS!**

La disyuntiva puede estar en pensar/averiguar/desentrañar si hay lugar en nuestras organizaciones para estos líderes progres, naif, quienes asientan su liderazgo en cuidar las relaciones humanas y hacen foco en las personas.

¡Estoy convencido que SI!!! Hoy, como siempre. Las Organizaciones son entidades de lucro, que promueven y buscan rentabilidad. Cada vez más está muy definido por la organización el QUE, dejando libertad al COMO. Con esto entiendo que, quien se asegure de cumplir el QUE (objetivos, presupuestos, rentabilidad), puede mostrar que con su estrategia de liderazgo se consiguen los mismos o mejores resultados.

Cada vez más las organizaciones están permeables a este “estilo” de liderazgo, que más que un estilo es una concepción de trabajo.

Estamos viviendo un momento histórico sin precedentes, lo que hace años fue la industrialización y concepción de trabajo en serie (Fordismo), se está derramando a las empresas de servicios, diseñando cada vez más seguido procesos mecánicos y operativos, donde por un lado limita las capacidades de las personas y por el otro invita a cada profesional a reinventarse. Siendo esto las dos caras de la misma moneda.

Las capacidades instaladas y las habilidades manuales son insuficientes. Hoy necesitamos repensarnos como profesionales.

Como futuro profesional de RRHH, tengo una responsabilidad enorme para, al menos, instalar el “debate”, el profesional del futuro (no dentro de 20 años), el del año que viene, necesita desarrollar competencias conversacionales, que lo ubiquen en otro lugar, que su valor agregado sea el Pensar, Diseñar, Transmitir, Inspirar a quienes lo acompañan, en pos de Disfrutar con pasión lo que se hace, por supuesto sin olvidar cumplir lo que nos piden, el QUE.

Sueño con el momento que todo esto sea pasado y que cada uno desde su lugar pueda desarrollarse y desarrollar el máximo potencial para que podamos dejar una huella.

CAPITULO IV

REFERENCIAS

- Arie de Geus (1998) *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica SA
- Argyris Chris (2009) *Conocimiento para la acción*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica SA.
- Avila A. (2017) El coaching a mandos medios es clave para una gestión moderna, [versión electrónica], La Nación
- Branden Nathaniel (1997) *The Art of living Consciously: the power of Awareness to Transfrom Everyday Life*. Nueva York. Fireside
- Clutterbuck D. (2009). *Orientación y tutoría para apoyar la gestión Development*. En SJ Armstrong y CV Fukami (Eds.)
- Cox, E. (2013). *El Coaching Entendido. Una investigación pragmática en el proceso de entrenamiento*. Sage PublicationsLtd
- Echeverría Rafael (2011) *Ética y Coaching ontológico*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica SA.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Lom Ediciones
- Gonnet Juan Pablo (2013) *El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico*. Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España.
- Kilburg, R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 134-144.
- Kofman, Fredy, (2008) *La Empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Aguilar.

Marchiori E. (2016) El coaching y la transformación de líderes verticales a humildes, [versión electrónica], La Nación

Passmore, J. & Fillery, A. (2011). *A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. Coaching: an International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.

Rosha Angelina (2013). *Peculiaridades de la manifestación de entrenar en las organizaciones*. Sistemas de Información de Gestión de instituto, 1/6 LomonosovaStr., Riga, LV 1019, Letonia

Rosinski Philippe (2008) *Coaching y cultura. Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales*. Buenos Aires. Argentina. Gran Aldea Editores.

Rosinski, P. (2011). *Entrenamiento Global para el Desarrollo Organizacional*. Revista Internacional de Entrenamiento en las Organizaciones, 30 (8/2), 49-66.

Stokes, J., y Jolly, R. (2011). *Ejecutivo y Coaching de Liderazgo*. En E. Cox,

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Wolk Leonardo (2003) *Coaching. El arte de soplar las brasas*. Buenos Aires. Argentina. Gran Aldea Editores.

Wolk Leonardo (2007) *Coaching. El arte de soplar las brasas. En acción*. Buenos Aires. Argentina. Gran Aldea Editores

Whitmore John (2002) *Coaching*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Paidós SAICF.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

ENCUESTA A LIDERES

1.- ¿QUÉ COMPETENCIAS CONSIDERAS IMPRESCINDIBLES EN UN LIDER ?

MOTIVACION	<input type="checkbox"/>	CONFIANZA	<input type="checkbox"/>	EMPATIA	<input type="checkbox"/>
PROACTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	PLANIFICACION	<input type="checkbox"/>	INTELIGENCIA EMOCIONAL	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	CONTROL	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>
ASERTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	INFLUENCIA	<input type="checkbox"/>	NEGOCIACION	<input type="checkbox"/>
SEGUIMIENTO	<input type="checkbox"/>	AUTONOMIA	<input type="checkbox"/>	ORIENTACION A RESULTADOS	<input type="checkbox"/>
ADAPTACION AL CAMBIO	<input type="checkbox"/>	RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	VISION ESTRATEGICA	<input type="checkbox"/>
ANTICIPACION	<input type="checkbox"/>	COMPROMISO	<input type="checkbox"/>	TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>

2.- ¿CÓMO DESARROLLAS CONFIANZA EN TU EQUIPO?

3.- ¿CUÁLES SON LOS VALORES ORGANIZACIONALES REFLEJADOS EN TUS ACCIONES COMO LIDER?

DINAMISMO	<input type="checkbox"/>	ETICA PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>
INNOVACION	<input type="checkbox"/>	FORTALEZA	<input type="checkbox"/>
ORIENTACION AL CLIENTE	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>

4.- ¿CÓMO CREAS UN AMBIENTE DE APRENDIZAJE CONTINUO?

CAPACITACION CONTINUA DE DISTINTAS ÁREAS	<input type="checkbox"/>
COMPROMISO DE LIDERES DE CAPACITAR	<input type="checkbox"/>
CREANDO ESPACIOS COLABORATIVOS	<input type="checkbox"/>
INSPIRANDO A LOS COLABORADORES A SER MEJORES	<input type="checkbox"/>
DESARROLLANDO E INVIERTIENDO TIEMPO EN LOS COLABORADORES	<input type="checkbox"/>
FAVORENCIENDO LA COMUNICACIÓN EN AMBOS SENTIDOS	<input type="checkbox"/>
COMPROMISO DE LIDERES DE ENTRENAR A SUS COLABORADORES	<input type="checkbox"/>
PROMOCION DEL PERSONAL CAPACITADO A MEJORES PUESTOS	<input type="checkbox"/>

5.- ¿QUÉ CREES QUE SE BUSCA EN LOS NUEVOS LIDERES?

6.- ¿CÓMO SE EVALUA EL DESEMPEÑO DE LOS LIDERES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

ENCUESTAS A COLABORADORES	<input type="checkbox"/>
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (Presupuestos)	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	<input type="checkbox"/>
EVALUACION POR COMPETENCIAS	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS 360	<input type="checkbox"/>
EN BASE A RESULTADOS (Rentabilidad)	<input type="checkbox"/>

7.- ¿QUÉ CREES QUE TE FALTA A VOS COMO LIDER?

8.- ¿QUÉ PIDEN DE VOS TUS COLABORADORES?

9.- ¿QUÉ COMPETENCIAS QUERES DESARROLLAR COMO LIDER?

RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	INTEGRIDAD	<input type="checkbox"/>
HUMILDAD	<input type="checkbox"/>	COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>
NEGOCIACION	<input type="checkbox"/>	COORDINACION	<input type="checkbox"/>
ASPECTOS EMOCIONALES	<input type="checkbox"/>		

10.- ¿QUÉ CONSIDERAS QUE VALORA TU EQUIPO DE LO QUE VOS HACES COMO LIDER?

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO!

ANEXO 2: ENTREVISTA

Primera parte: datos de contexto

- 1.- Nombre
- 2.- Profesión
- 3.- Formación
- 4.- Antigüedad en la profesión

Segunda parte: preguntas disparadoras para conversar con el especialista

1. ¿Cuál es su mirada sobre el coaching?
2. ¿Para qué desarrollas líderes coaches en las organizaciones?
3. ¿Qué consideraciones sostiene sobre la mirada de la empresa emergente desarrollada por Echeverría?
4. Desde su experiencia, ¿cuál es la necesidad de cambiar de una empresa tradicional a una emergente?
5. ¿Cuáles son los atributos más importantes a desarrollar en los líderes coach?
6. ¿Cómo considera el papel de la confianza en el desarrollo de esas habilidades?
7. ¿Cómo es tu modelo de intervención en las empresas?
8. ¿Qué etapas lo componen?
9. ¿Cuáles son las competencias a desarrollar?
10. ¿Cómo mide el éxito de la intervención?

Queda abierta la posibilidad a la repregunta. -

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

57

Autor-tesista	PETROCCO NICOLAS ALFREDO
DNI	26.096.294
Título y subtítulo	¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES? So that coach leaders in organizations?
Correo electrónico	npetrocco@hotmail.com
Unidad Académica	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1]	SI
Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán)	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica

que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.