

# UCEMA

## TESINA MADE HABILIDADES GERENCIALES

Alumnas: Jorgelina Cárcova  
Ana Inés Espada  
María Marta Ortiz

Tutor: Ignacio Bossi

“Nuevo enfoque frente al desafío del balance vida  
laboral/personal: integrando iniciativas globales con  
aproximaciones particulares”

## INDICE

	pag
1. Introducción.....	3
2. Objetivo de la tesina.....	8
3. Marco teórico.....	9
3.1. Modelo general de desbalance (específico del desafío) .....	9
3.2. Diferentes perspectivas sobre el desbalance.....	11
3.2.1. La visión de un reconocido CEO de una empresa multinacional americana.....	11
3.2.2. La visión de un maestro Zen .....	13
3.3. Modelo de transformación personal.....	14
4. Desarrollo del Diseño del Cambio o Transformación (Intervención Sistémica)...	19
5. Propuesta Concreta (Plan de Acción).....	20
6. Conclusiones.....	31
7. Bibliografía.....	32

“Nuevo enfoque frente al desafío del balance vida laboral/personal: integrando iniciativas globales con aproximaciones particulares”

## **1. Introducción**

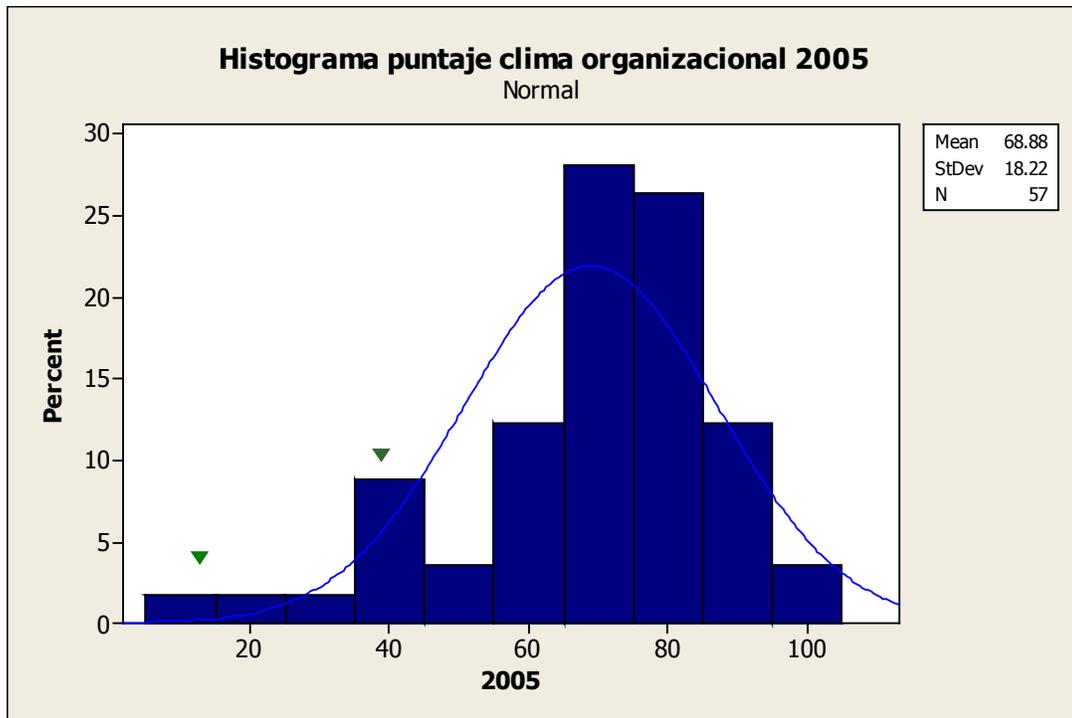
El desafío a resolver es mejorar el balance vida personal-vida familiar en el contexto de una compañía multinacional norteamericana. Las tres integrantes del grupo trabajamos en esta empresa, en diferentes áreas. El tema ha surgido como relevante en las encuestas de clima organizacional realizadas los últimos dos años. Es también un desafío para cada una de nosotras, las autoras de la tesina.

Para ilustrar la magnitud del problema, al menos desde la percepción de los empleados, mostraremos los resultados de dos encuestas de clima organizacional, una realizada en 2004 y la otra en 2006. En la primera se realizaron 57 preguntas que fueron agrupadas en 5 grandes temas:

- CREDIBILIDAD
- RESPETO
- IMPARCIALIDAD
- ORGULLO
- CAMARADERIA

En esta instancia el tema de la presión de trabajo y la falta de balance no aparecía como un aspecto independiente. Sin embargo en el grupo RESPETO había 2 preguntas que hacían mención explícita al problema. En la figura 1 se presenta un histograma indicando el porcentaje de respuesta para distintos rangos de la escala de 0 a 100 utilizada, donde 0 corresponde a las peores calificaciones y 100 a las mejores. Con flechas se señala la ubicación de las dos preguntas referidas a balance, que están muy por debajo del promedio que es 69 y del valor más frecuente o moda que es 72.

Figura 1: Histograma de respuestas de la encuesta de clima organizacional del año 2004. Las flechas señalan la ubicación de las preguntas referidas a balance vida personal-vida laboral



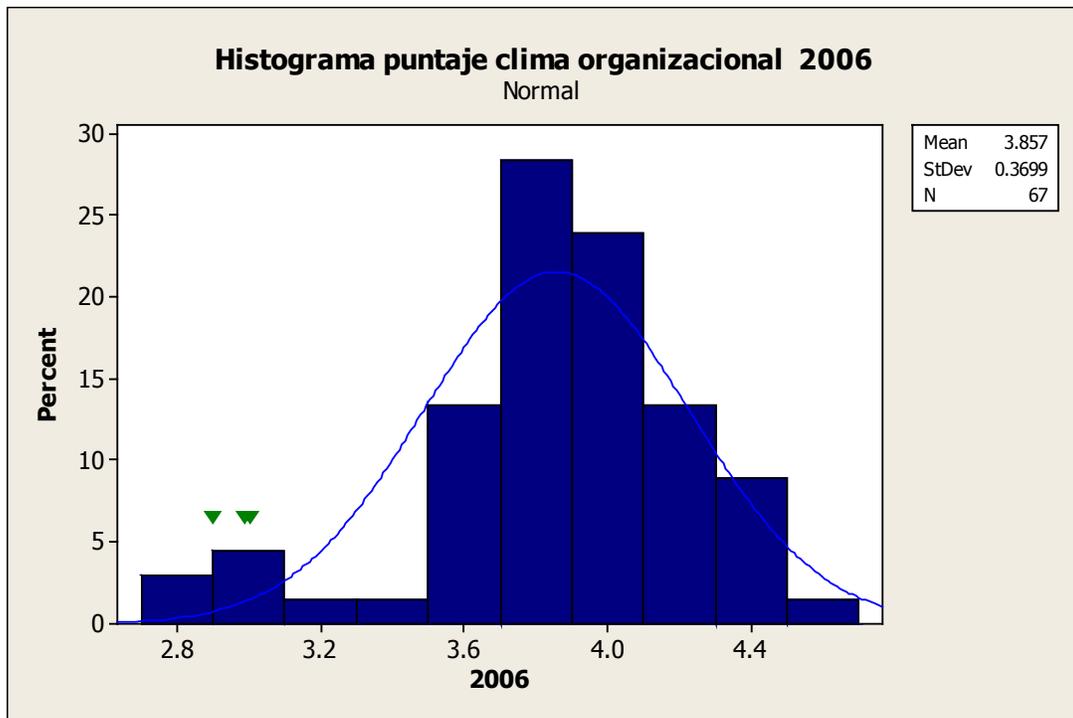
En el año 2006 la encuesta fue reformulada y en este caso se hicieron 67 preguntas agrupadas en 8 factores:

- EFECTIVIDAD DEL LIDER
- EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
- CONECTIVIDAD ORG. / IDENTIDAD / AFILIACIÓN
- TAREA / CLARIDAD DEL ROL
- COMPROMISO / SATISFACCIÓN
- DEMANDAS LABORALES /CARGA DE TRABAJO
- EQUIDAD SALARIAL / BENEFICIOS
- ETICA / DIVERSIDAD

Aquí el tema de demanda laboral y carga de trabajo aparece como un factor independiente y fue el que recibió, en promedio, la peor calificación de los ocho. Se utilizó otra escala de evaluación que va de 1 a 5, donde 1 indica fuertemente en

desacuerdo y 5 fuertemente de acuerdo con la sentencia presentada en la pregunta. En la figura 2 se presenta el histograma de respuestas con los porcentajes para los rangos de la escala utilizada, donde 1 tiene connotación negativa y 5 positiva. Con flechas se señala la ubicación de las tres preguntas correspondientes al factor 8 que se relacionan con el tema de balance vida laboral/vida personal. Las tres preguntas recibieron calificaciones inferiores al promedio y a la moda que fueron de 3.86.

Figura 2: Histograma de respuestas de la encuesta de clima organizacional del año 2006. Las flechas señalan la ubicación de las preguntas referidas a balance vida personal-vida laboral



Es cada vez más común la presencia de casos de empleados que padecen de estrés. El estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. Los síntomas más comunes son dolores de cabeza, fatiga inexplicable, falta de concentración, irritabilidad, agresividad, agitación, ansiedad, dolores

musculares, trastornos en la alimentación, problemas en la piel, o cambios de humor inesperados.

Entre los factores más comunes que causan estrés, se encuentran tres: los propiciados por el medio ambiente, los originados en los centros laborales y los que son causados por la naturaleza misma de la persona. Con referencia al *ambiente externo* se pueden mencionar la recesión, el desempleo, la guerra, los congestionamientos viales, el hecho de tener que hacer largas filas, no encontrar lugar para estacionar, andar siempre de prisa y las situaciones imprevistas. Las fuentes de estrés en el *ambiente laboral* pueden ser debido a la incongruencia en la conducta gerencial, la amenaza de despidos masivos, el cambio de jefe, la comunicación deficiente, cambios constantes en los procesos de trabajo, falta de control en las cargas de trabajo, falta de claridad respecto a las expectativas del puesto, sistemas de reconocimiento inadecuados, falta de apoyo del jefe, forma de implementar el cambio en la organización, y las relaciones interpersonales deficientes. Además, la tolerancia al estrés y las formas de reaccionar varían en *cada individuo* según su personalidad y carácter. Este aspecto es clave, dado que en la mayoría de las veces, no es posible cambiar el comportamiento de los demás ni modificar el entorno.

En los años sesenta, los cardiólogos Meyer Friedman y Ray Rosenman realizaron una investigación sobre los efectos que el estrés ocasionaba en el organismo e identificaron dos tipos de personalidades, que llamaron “A” y “B”. Las personas “Tipo A” son perfeccionistas y altamente competitivas, se imponen plazos muy cortos para lograr sus metas, necesitan que se les infunda confianza en sí mismos, son impacientes, pueden ser agresivos si las cosas no salen como lo planean, hablan mucho de ellos mismos, necesitan llamar la atención y no saben escuchar a los demás. Los individuos “Tipo B” son informales, seguros de sí mismos, relajados y agradables. Son tan motivados como las personas “Tipo A”. Son pacientes y realizan sus tareas en una forma eficiente y tranquila. Saben escuchar, transmiten menos señales de ansiedad y les afecta menos el estrés ya que no son competitivos ni tienen la urgencia inflexible del tiempo.

Nuestras percepciones y actitudes desempeñan un papel fundamental en la forma en que reaccionamos. Por eso es que, cuando pasamos por una situación estresante, una de las estrategias es realizar algunos cambios en nuestro estilo de vida, y mantener una perspectiva equilibrada y realista de las situaciones conflictivas a fin de balancear la tensión con la relajación. Los expertos en estrés recomiendan cuatro formas de lidiar con él: modificar la situación –ya sea cambiando de trabajo o de lugar de residencia–,

adquirir nuevas habilidades para reducirlo o eliminarlo, percibir la situación bajo un enfoque o una perspectiva diferente, y/o realizar cambios en la conducta personal. Además del equilibrio emocional y psicológico, es necesario atender el aspecto biofísico de la persona.

El problema a resolver tiene que ver con la percepción que los empleados tienen respecto del balance que hay en sus vidas, en el plano laboral y personal. Hoy están insatisfechos y el objetivo es lograr el equilibrio y la satisfacción. A partir de estos resultados se han puesto en marcha planes de acción promovidos por el área de RRHH, tendientes a achicar esta brecha. Estos intentos se englobaron en una iniciativa denominada “Programa Vida”. El programa surge de las propuestas, ideas y sugerencias que fueron acercando los empleados a través de las encuestas de clima organizacional y en las numerosas reuniones que se organizaron durante el año para trabajar sobre los puntos relevantes surgidos de la encuesta.

Los beneficios de este programa son los siguientes:

- Horario de verano/invierno: Todos los viernes entre el 21 de Diciembre y el 31 de Marzo, el horario de salida se anticipó a las 14:00hs. Este beneficio alcanzó al personal de Oficina Central y una de las Plantas cuyo ciclo anual de actividades así lo permite. Para las Plantas donde por la naturaleza de las operaciones no es posible disponer del beneficio durante el verano, se utilizó el horario de invierno, entre el 1° de Abril y el 30 de Junio. Todos los viernes de ese período, el horario de salida se anticipó a las 14:00hs.
- Día libre: Existe la posibilidad de tomar un día libre en el año, que se suma a las vacaciones regulares
- Horario flexible: El horario de trabajo de toda la compañía es de 8:30hs a 17:30hs, con 1 hora de almuerzo, pero de acuerdo a las necesidades, tanto el ingreso como la salida podrán variar en +/- 1 hora.
- El día de su cumpleaños el empleado puede tomar la tarde libre a partir de las 13hs, y además recibe un presente.
- Gimnasio: se ofrece la opción de acceso a todos los gimnasios de una cadena de amplia difusión, con un descuento para los empleados y también para sus familiares, sin necesidad de firmar ningún contrato de permanencia. Se tendrá acceso a las máquinas, todas las clases y pileta libre. En el interior, también se han establecido convenios con gimnasios locales.

- Premios por antigüedad: Cada 5 años de antigüedad se dará un reconocimiento especial. Ese día el beneficiado recibe una carta de agradecimiento y a fin de año se le hace entrega de una estatuilla simbólica.
- Job posting: Los empleados pueden conocer cuáles son las búsquedas de personal que RRHH está llevando a cabo, y podrán postularse libremente.
- Employees Referral Program: permite referenciar a todos aquellos conocidos que se considere que cumplen con el perfil buscado por la compañía. Además si la posición se ocupa con el candidato referenciado, el referente recibirá una compensación económica.
- Horario de reuniones: Hay límite para la finalización de las reuniones, período normal 17hs y viernes en Invierno o verano 12hs
- Soporte financiero: Para los empleados que afronten procesos de adopción y para hijos con necesidades especiales, el Programa Vida brinda a los interesados no sólo el tiempo con su familia, sino que también, otorga hasta \$5000 por hijo y por única vez para poder afrontar los gastos asociados al proceso de adopción y a los gastos médicos para hijos con necesidades especiales.

Los beneficios de este programa se comunicaron a todos los empleados y se encuentran en la intranet de la compañía. A pesar de la buena recepción del programa por parte de los empleados, la percepción general es que no se logra resolver el problema en toda su magnitud. La carga de trabajo es un tema recurrente. Más allá de que formalmente los horarios se hayan flexibilizado, es muy frecuente ver a los empleados trabajando fuera del horario pautado. En muchos casos es autoexigencia y en otros presión para terminar con las tareas pendientes.

## **2. Objetivo de la tesina**

El aporte de valor a realizar en esta tesina es brindar una perspectiva diferente sobre el balance, trabajando en tres casos particulares para ilustrarlo. Entendemos que el enfoque actual ofrece soluciones globales. Nuestra propuesta consistirá en abordar el problema desde la óptica propia de cada individuo y para ello utilizaremos el modelo de transformación personal. Definiremos nuestras metas particulares de balance y utilizaremos el modelo para achicar la brecha que existe entre nuestras metas de balance

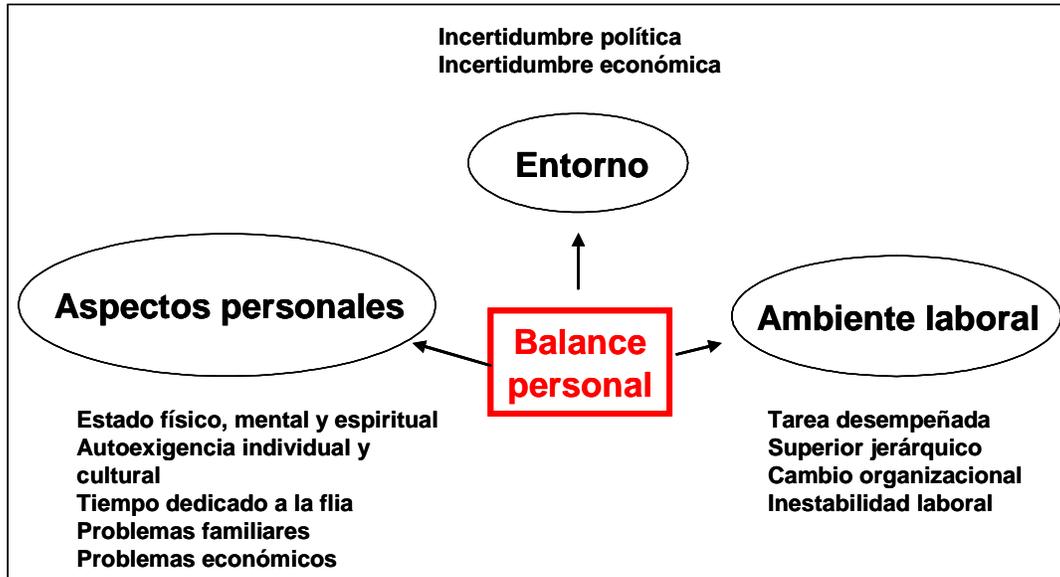
y los resultados que obtenemos. El objetivo de la tesina es integrar iniciativas globales como las propuestas en el programa Vida con esfuerzos particulares como los que surgirán de la utilización del modelo de transformación personal que desarrollaremos.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1 Modelo general de desbalance (específico del desafío)

En la figura 3 se presenta un modelo general sobre el balance vida personal/vida laboral (material didáctico de ‘Gestión de Recursos Humanos’, L. Perez Van Morlegan, UCEMA). Los agentes que afectan ese balance son: ambiente laboral, entorno y aspectos personales. Se listan en la figura algunos de los componentes de cada agente que podría atender contra el mencionado balance. En este modelo, la mirada está puesta hacia fuera de la persona. Se restringen las posibilidades de transformar la realidad de la persona que se enfrenta a una situación de estrés o desbalance.

Figura 3: Modelo general de balance



Cuando las compañías detectan casos de estrés en su personal, ponen en marcha actividades de asesoría o conserjería (Davis y Newstrom, 2003). Entre los objetivos generales de la asesoría está fomentar la confianza en uno mismo, la comprensión, el autocontrol y la capacidad para trabajar efectivamente por parte de los empleados.

Las seis actividades que realizan los asesores o consejeros son:

1.-Asesoramiento: se le indica a la persona lo que el consejero piensa que debe hacerse.

2.-Tranquilidad: el asesor puede brindar tranquilidad a los empleados como forma de estimularlos para enfrentar un problema o transmitir sensación de confianza en el sentido de que las acciones que emprendan son las adecuadas.

3.-Comunicación: la asesoría puede mejorar la comunicación ascendente y descendente. En la dirección ascendente, es clave para que los empleados expresen sus sentimientos ante los gerentes. Además la asesoría permite lograr la comunicación descendente, ya que el consejero ayuda a interpretar las actividades de la compañía ante los empleados cuando se comentan problemas relacionados con ellas.

4.-Liberación de la tensión emocional: ayuda a que la persona se sienta más libre de frustraciones y estrés. Se trata de una catarsis emocional.

5.-Aclaración del pensamiento: alienta el pensamiento más coherente, racional y maduro.

6.-Reorientación: alienta el cambio interno de objetivos, valores y modelos mentales.-

En lo referente al grado de dirección que el asesor o consejero brinda al aconsejado, la asesoría podría verse como un continuo que va desde la dirección completa (asesoría directiva) hasta su ausencia (asesoría no directiva) (Davis y Newstrom, 2003). La orientación participativa se ubica entre esos dos extremos. La asesoría directiva: es el proceso de escuchar el problema del empleado, decidir con este que debe hacerse, señalar que se hará y motivarlo para que lo haga. La asesoría no directiva o centrada en el cliente es el extremo opuesto del continuo. Se trata de un proceso de escuchar hábilmente al aconsejado y alentarlos para que explique problemas difíciles, entenderlos y determinar las soluciones apropiadas. Se concentra en el aconsejado, no en el asesor como juez y consejero, por lo que se dice que se centra en el cliente. Los gerentes pueden usar la asesoría no directiva; pero deben tener cuidado de no recurrir tanto a ella que hagan a un lado sus responsabilidades normales de liderazgo. El aconsejado es la persona clave en la asesoría no directiva, mientras que el asesor lo es en el enfoque directivo. El aconsejado (empleado) es el responsable de la solución del problema en la asesoría no directiva, mientras que el asesor lo es en el enfoque directivo. Pese a todas sus ventajas, la asesoría no directiva tiene varias limitaciones que restringen su uso en el trabajo. Por principio de cuentas, requiere más tiempo y es más costosa que la directiva. Puesto que un solo empleado con un problema puede precisar muchas horas del

consejero, se restringe el número de trabajadores que éste puede atender. Además la asesoría no directiva depende de que el empleado sea capaz y esté bien dispuesto.

La asesoría participativa o asesoría cooperativa es una relación mutua de consejero-aconsejado en la que se establece un intercambio cooperativo de ideas como medio para resolver los problemas del aconsejado. No se centra por completo en el asesor ni en el aconsejado. Ambos aplican mutuamente sus conocimientos, perspectivas y valores distintos a los problemas. La asesoría participativa integra las ideas de ambos participantes en la relación misma de orientación. Por consiguiente, es un término medio equilibrado en que se combinan muchas ventajas de los otros dos tipos de asesoría, al mismo tiempo que se evitan muchas desventajas.

### **3.2 Diferentes perspectivas sobre el desbalance**

#### **3.2.1 La visión de un reconocido CEO de una empresa multinacional americana**

Desde la perspectiva de Jack Welch (2005), el concepto de work-life balance se convirtió en un valor relevante para la motivación de la fuerza laboral, aproximadamente en los 80' cuando las mujeres comenzaron a ser una porción importante de la fuerza laboral. Afirma que hoy en día es un tema que ningún CEO debe pasar por alto si pretende lograr un nivel de excelencia en sus recursos humanos.

El concepto de work-life balance se ha difundido rápidamente en los últimos años. Si bien comenzó haciendo hincapié en el modo en el que las mujeres que se insertaban masivamente en la vida laboral equilibraban sus obligaciones familiares, hoy en día es un tema que involucra a todos. Se relaciona con los valores y con las prioridades personales. Para Jack Welch (2005) el balance vida laboral/vida personal se trata de un acuerdo que uno hace consigo mismo acerca de qué valores conservar y cuáles perder.

Hay tantas posibles ecuaciones de balance como individuos. Significa tomar decisiones, manejar un trade-off y vivir con sus consecuencias. Así de simple y así de complejo.

Desde la perspectiva organizacional, Welch (2005) enfatiza que cada compañía sufre el impacto de las decisiones y acciones que toman sus empleados. Por este motivo es una parte interesada en que la ecuación de balance cierre favorablemente para las partes. Postula que para tomar acciones o decisiones acerca del balance vida personal/vida laboral es importante entender la realidad desde los siguientes puntos de vista.

1. La prioridad de tu jefe es la competitividad. El quiere verte feliz pero sobre todo si esto lo hace ganar más. El cree que si él hace bien su trabajo hará que tu vida sea más equilibrada. Claramente los jefes quieren que sus empleados tengan una vida personal buena, nadie quiere gente disconforme familiar, social o laboralmente. Y menos aún que lleve esta problemática a la oficina enturbiando o desmejorando el ambiente laboral. Para él es un problema de retención: Gente satisfecha tiende a quedarse más en su puesto y realiza su trabajo con más entusiasmo.

Todo lo que pienses acerca de cómo mejorar tu balance vida personal/vida laboral es importante para tu jefe ya que le interesa cualquier desafío que mejore tu rendimiento y por lo tanto lo haga tener mas posibilidades de ganar.

2. La mayoría de los jefes están dispuestos a favorecer tu ecuación de balance si tú te lo has ganado con performance.

Ellos pueden estar dispuestos a realizar ciertas concesiones luego que el empleado ha demostrado alta performance a lo largo de un tiempo. En general esto funciona como una acumulación de créditos que pueden ser canjeados por mayor flexibilidad. Sin embargo es importante recalcar que a la hora de las promociones, están más predispuestos a promover gente que trabaja día a día con ellos y que están más visibles en la oficina.

3. Los jefes saben que por más que la política de la compañía impulse el balance, esto es marketing para nuevas incorporaciones. La realidad es que este punto se negocia empleado por empleado y no está bien visto que alguien reclame este derecho desde la consigna: “La compañía dice”

4. La gente que continuamente pretende que la compañía ayude a resolver su balance laboral/personal no es bien evaluada. En general son vistos como conflictivos, sin compromiso, incompetentes, etc.

5. Aun los jefes más contemplativos piensan que el balance vida personal/vida laboral es tu problema. Les gustaría que vos tuvieras la habilidad de utilizar todas las herramientas que la empresa tiene disponibles para encontrar tu equilibrio. Pero esencialmente es un problema tuyo.

Estos cinco juicios emitidos por Welch, aunque sujetos a discusión dado que como explicaremos más adelante son en realidad el reflejo de quien los emite, tienen algunos puntos de contacto con nuestra perspectiva de análisis. El denominador común es que finalmente es cada empleado el que deberá resolver su propia ecuación de balance. La organización tendrá interés en propiciarlo en cuanto empleados satisfechos implica mayor productividad y retención, pero es responsabilidad de cada individuo diseñar su

propio modelo y trabajar para resolver su balance. Aparentemente el entorno organizacional lo apoyará en esta búsqueda.

Para finalizar de ilustrar la visión de Jack Welch (2005) mencionaremos tres buenas prácticas que le sugiere como herramientas útiles para resolver los problemas de falta de balance vida laboral/vida personal:

1. Focalizar el esfuerzo. Tratar de favorecer las condiciones ambientales y personales de tal manera que si se está trabajando se esté 100% enfocado al trabajo y si se está con la familia se esté 100% enfocado a la familia. La tecnología facilita y a su vez complica muchas veces esta práctica. Por ejemplo el uso del celular permite estar rápidamente conectado y esto proporciona tranquilidad ya se puede actuar rápidamente en caso de problemas. Sin embargo en ocasiones también interrumpe y contribuye a sacar foco.

2. Tener coraje para decir que no a propuestas que están fuera del plan acordado con vos mismo para tu propio balance

3. Asegurarse a la hora de establecer cada plan personal, que éste incluya tus intereses personales y no sólo los de las personas que te interesan.

Si bien este punto de vista le otorga al empleado el poder de ser artífice de su felicidad o insatisfacción, no sugiere ninguna herramienta para llevarlo a cabo.

### **3.2.2 La visión de un maestro Zen**

La filosofía europea ha sido condicionada por dos tendencias: por una parte el idealismo de Platón y Sócrates señalando con el dedo hacia el cielo, y por la otra Aristóteles mostrando la tierra. El problema de los tiempos modernos está en armonizar estas dos visiones.

En la filosofía y la medicina oriental se repite sin cesar que el hombre debe armonizarse con la vida cósmica y seguirla (Deshimaru y Chauchard, 2001). En nuestros días la civilización hace decrecer la fuerza que tiene cada ser humano al proponerle un modelo de vida artificial, un entorno demasiado ruidoso, contaminado, alimentos químicos y medios de desplazamiento que no exigen esfuerzo alguno. Todos estos artificios ponen trabas a la evolución del hombre y lo hacen retroceder de la actividad a la pasividad. Deshimaru señala que es importante para la civilización moderna que exista en cada persona un esfuerzo conciente y en el espíritu una ley del esfuerzo. Si esto no sucede la evolución del hombre se detendrá y su cuerpo y su espíritu degenerarán por completo.

El punto de vista del budismo Zen establece 4 modos de acción:

- 1) la acción de pensar, la conciencia
- 2) La acción de sentir, la sensibilidad, la receptividad, sensación
- 3) La acción de hablar o de ser silencioso
- 4) La acción de comportarse, el esfuerzo, la conducta

El primer modo de acción, el pensamiento, se convierte en la base del idealismo espiritual. El segundo, la receptividad, es la base del materialismo. El tercero, el silencio, se convierte en la síntesis y el cuarto, la acción del cuerpo, el esfuerzo está más allá de la síntesis y es la última etapa del zen. Para el zen es fundamental pasar del pensamiento y el sentimiento a la práctica y la acción.

El maestro Deshimaru propone la meditación zen como mecanismo para armonizar cuerpo, espíritu y conciencia. Sostiene que no se trata sólo de un ejercicio religioso, sino también del ajuste del cuerpo y el espíritu acompañado de un equilibrio psico-fisiológico. Frente a situaciones de estrés o desequilibrio, en lugar de hacer uso de tranquilizantes, el budismo zen propone la práctica del *zazen*<sup>1</sup> para alcanzar un estado de equilibrio u homeostasis de forma natural, inconsciente y automática. Según esta filosofía el *zazen* hace posible la obtención de la más elevada sabiduría contribuyendo simultáneamente a reforzar el hipotálamo provocando la evolución conjunta del cerebro intelectual y el cerebro primitivo. *Zazen* es un método de entrenamiento de la conciencia a través del entrenamiento del cuerpo. De algún modo esta filosofía pone de manifiesto que frente a un modelo de vida desestabilizante por naturaleza como el que nos toca vivir, la búsqueda del equilibrio está en uno mismo. La respuesta está en armonizar cuerpo y espíritu para encontrar a través de la conciencia un adecuado equilibrio psíquico y fisiológico. Una vez más, uno es responsable por su propio balance.

### **3.3 Transformación personal**

El modelo que propondremos para abordar el tema del balance le otorga al individuo la posibilidad de ser artífice de su realidad, modificándola si la cree insatisfactoria.

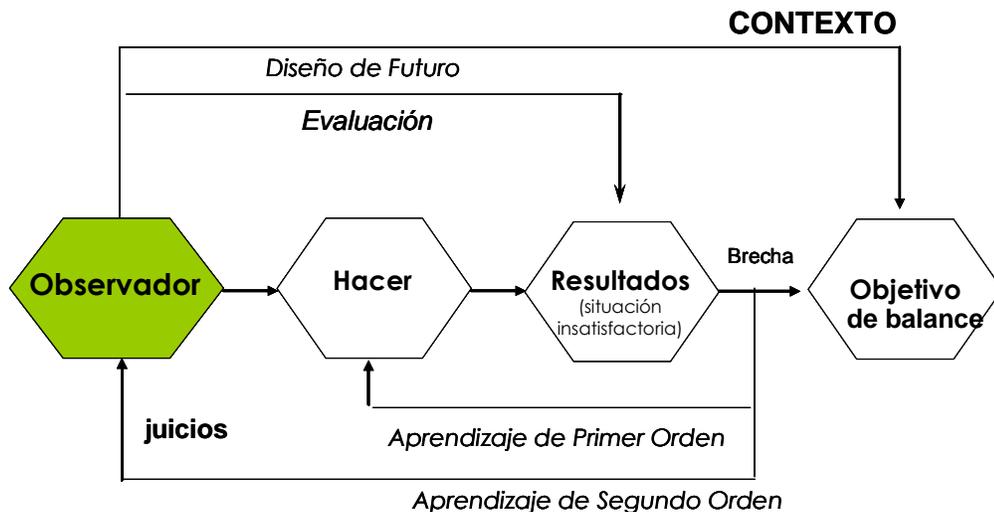
---

<sup>1</sup> Sentarse tranquilamente de cara a la pared en una habitación tranquila con las piernas cruzadas en loto o semiloto. Sentarse apaciblemente en *zazen* equivale a un abandono total y completo del cuerpo y el espíritu en el instante presente. Es la práctica del aquí y ahora. Sentarse en completa concentración, sin enseñanza oral, sin cantos ni plegarias.

Apelaremos a nuestra capacidad de aprendizaje en el intento de crear nuevas recurrencias que contribuyan a achicar la brecha entre nuestra meta, el equilibrio perdido, y nuestra realidad, la falta de balance.

Utilizaremos el modelo de coaching llamado “*el modelo del observador, la acción y los resultados*”, desarrollado por Newfield Consulting (Figura 4).

**Figura 4: El modelo de transformación personal propuesto desde el coaching, por Newfield Consulting (Colofón al Arte de Soplar Brasas, Echeverría).**



- Observador:** Es la forma particular cómo el coachee entiende lo que acontece.
- Acción:** Corresponde a lo que hacemos en cada situación particular.
- Resultados:** Son el producto que se genera como consecuencia de nuestras acciones.
- Meta:** Es el objetivo que aspira alcanzar la persona

Fuente: Esquema propuesto desde la base del modelo de Coaching desarrollado por Newfield Consulting

El modelo debe ser leído de atrás para adelante y sostiene que cualquier resultado que obtenemos en nuestras vidas, tanto a nivel personal como laboral, remite a las acciones que condujeron a él. Si queremos modificar estos resultados, en nuestro caso la percepción de balance, la primera gran clave está en referirlos a las acciones que los generaron. Las acciones que tomamos dependen de múltiples factores, algunos fácilmente reconocibles y otros denominados factores ocultos del comportamiento humano. Las acciones que adoptamos, lejos de ser arbitrarias, remiten al tipo de observador que somos y al modelo mental que tenemos. Una vez que una persona actúa y genera resultados los observa y evalúa. Si son satisfactorios posiblemente seguirá actuando de la misma manera, pero si no lo son se le presentan tres alternativas: i)

resignarse ii) buscar una explicación, que suele convertirse en justificación que legitima el resultado negativo y iii) asumir el compromiso de modificar el resultado negativo. Con la última se abre el dominio del aprendizaje. Según lo que postula Chris Argyris existe un aprendizaje de primer grado y otro de segundo grado. El primero vincula directamente la acción con el resultado y tiene que ver con identificar qué se debe hacer o dejar de hacer para cambiar el resultado no deseado. El segundo propone modificar el resultado interviniendo en el observador, en lugar de hacerlo en la acción *per se*. Propone alimentar al observador que somos con un conjunto de nuevas distinciones para que pueda ver lo que hoy no ve, y a partir de allí tomar las acciones que hoy no puede. Este es un procedimiento habitual en la práctica del coaching ontológico. Pero esto no es suficiente. En el observador existe un núcleo duro y muy estable como señala Echeverría que no es fácil de abordar. Está conformado por diversos elementos (distinciones, juicios, emociones, posturas etc) que definen una manera particular de posicionarse en el mundo. Una forma particular de darle sentido a lo que nos pasa, de la cual derivan patrones estables de comportamiento. Cuando somos capaces de penetrar este núcleo duro con el aprendizaje se inaugura una nueva modalidad de aprendizaje denominada aprendizaje transformacional. Implica la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador. El objetivo último del coaching ontológico es justamente modificar ese núcleo duro, alterar la estructura de coherencia y ayudar a modificar el alma de otro ser humano.

El observador que somos define al balance de un modo particular, emite un juicio al respecto. Los juicios son veredictos. Como señala Echeverría (2006), con ellos creamos una realidad nueva que sólo existe en el lenguaje. La realidad que generan los juicios reside totalmente en la interpretación que proveen. El juicio vive en la persona que lo formula. La clave del juicio es el futuro. Si no estuviésemos preocupados por el futuro, no habría necesidad de juicios. Los hacemos porque hemos aprendido (tenemos el juicio) que lo ya acontecido puede ser usado para iluminarnos en lo que está por venir. Cuando hablamos de la existencia de un desbalance en nuestras vidas, estamos emitiendo un juicio, estamos “creando esta realidad”. Nuestro modelo mental nos hace interpretar la situación que vivimos de esa manera. Sentimos algún grado de insatisfacción relacionado con el manejo equilibrado de la vida personal y laboral y nos declaramos desbalanceados. Nuestra capacidad de aprender nos permite desafiar los juicios emitidos acerca de nosotros mismos. La posibilidad de aprendizaje nos hace también estar abiertos a revisar los juicios sobre los demás, dados que aprendemos del

pasado y podemos modificar nuestro comportamiento. Además del aprendizaje, también tenemos la capacidad de inventar nuevas acciones, de diseñar nuevas recurrencias, de introducir nuevas prácticas. A esta capacidad la llamamos innovación. Ella nos permite participar en la creación de lo nuevo (Echeverría, 2006). En este sentido, nos permitimos cuestionar el modelo propuesto en la figura 3, en la medida en que no sólo el juicio que cada individuo hace del concepto de desbalance es personal y producto de su historia, su contexto y su interpretación sino también en el sentido de que cada uno de nosotros tiene la capacidad de aprender y revisar nuestros juicios en tanto creamos que de esa forma somos capaces de transformar nuestra realidad para alcanzar nuestras metas.

Es valioso comprender cómo los juicios conectan el pasado, el presente y el futuro (lo que Echeverría llama estructura de la temporalidad). El juicio tiene una doble cara, una cara mira hacia el mundo y la otra mira hacia el ser que somos.

Los juicios hablan de quiénes los emiten. Un aspecto fundamental de la disciplina del “coaching antológico” consiste en aprender a tratar los juicios que las personas hacen, cómo ventanas del alma humana. El gran precursor de esta mirada profunda al alma humana fue Nietzsche. Para él cada pensamiento no sólo merece ser examinado en sí mismo por lo que representa sino que no se debe olvidar que toda idea es siempre dicha por alguien que, al emitirla, revela quién es. Y particularmente revela las emociones desde las cuales tales ideas se emiten (Echeverría, 2006).

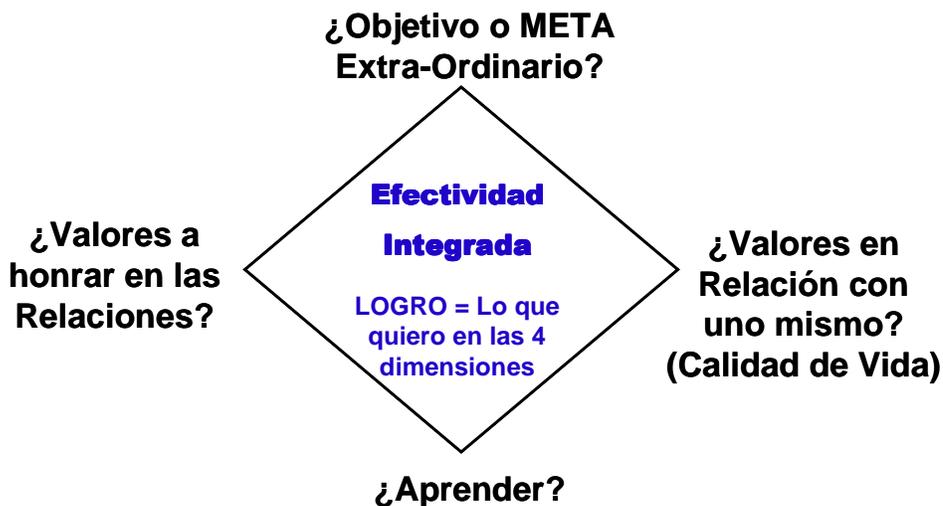
Los juicios tienen un impacto directo en la vida personal de cada individuo. Hay personas que se caracterizan por vivir de juicios ajenos y por lo tanto no son generadores de su propia existencia. Esto define lo que se denomina *condición de la inautenticidad*. Quienes viven en ella delegan en los demás la autoridad para emitir los juicios que les importan (Echeverría, 2006). Nuestra propuesta consistirá en salir de la condición de inautenticidad donde la persona es víctima de su situación de insatisfacción (en este caso la falta de balance vida personal/vida laboral) para entrar en el terreno de la transformación personal, donde el individuo toma las riendas y se hace cargo de su realidad.

Otro error frecuente es el hecho de tratar a los juicios como afirmaciones, sin hacer la distinción entre ambos. Para quienes operan así las consecuencias suelen ser la rigidez, la intolerancia y el cierre de múltiples posibilidades de aprendizaje. Al tratar a los juicios como afirmaciones también se cierra el espacio para la transformación. Se clausuran las posibilidades de aprendizaje y, por lo tanto, se restringe la plasticidad de la

vida. Se vive dentro de lo que Echeverría llama la *actitud metafísica* con respecto a la existencia. Finalmente están quienes viven sin ser capaces de distinguir entre juicios fundados y juicios infundados. Las consecuencias son, la decepción permanente con respecto a sus expectativas y una gran dificultad por diseñar el futuro. No logran entender porque a ellos las cosas no les resultan como quisieran y se comparan con los demás sin entender porque a ellos el éxito les es tan esquivo.

La insatisfacción percibida respecto del resultado logrado señala la existencia de una brecha entre ese resultado y la meta que cada uno se propone. En la figura 5 se presenta un modelo integrador que permite reflexionar sobre los aspectos a considerar si se desea alcanzar una meta en forma efectiva.

**Figura 5: Modelo integrador para alcanzar las metas propuestas. Fuente: Esquema generado a partir de las Clases con el Equipo de Patricio Villalonga**



Cómo resultado del modelo de transformación personal llegamos al logro de la meta propuesta. Este logro es resultado de una efectividad integrada, pues varias son las dimensiones que contribuyen a que este suceda. Estas dimensiones son:

(i) Objetivo ó meta: la principal consulta que surge en esta dimensión es: ¿Qué Objetivo Extra-Ordinario y concreto quiero alcanzar?. La meta tiene que ser medible, específica, tiene que tener un tiempo acotado y ambicioso. Una vez alcanzado el objetivo hay que identificar los hechos que se observan.

(ii) Relación con uno mismo: esta dimensión está relacionada con la calidad de vida y el bienestar. Una vez que me planteo el objetivo, también debo considerar aquellos aspectos de mi calidad de vida, valores, cómo me quiero sentir y plantearme quién quiero ser conmigo. También definir en qué acciones veré manifestado estos valores.

(iii) Aprendizaje: dado este objetivo extra-ordinario que necesito aprender, tengo que definir en qué procesos de aprendizaje voy a involucrarme, a quién le voy a dar poder para que haga de maestro o coach y me guíe y cómo me daré cuenta si estoy creciendo día a día.

(iv) Relación con otros: en esta última dimensión me planteo en qué estado están las relaciones clave para el objetivo diseñado, quién quiero ser (qué valores) en cada una de ellas y qué acciones que no estoy realizando manifestarían dichos valores.

Siguiendo el modelo de transformación personal, poniéndonos como meta el logro de un adecuado balance entre vida personal y vida laboral será entonces necesario reflexionar sobre estas cuatro dimensiones

#### **4. Desarrollo del Diseño del Cambio o Transformación (Intervención Personal)**

Dentro del contexto del modelo podemos mencionar al aspecto organizacional.

Nuestra propuesta es sumar a las iniciativas globales puestas en marcha por la compañía una iniciativa de transformación personal, generada a partir de la aplicación del modelo de coaching expuesto en el punto 2.4.

En la compañía, al comienzo del año fiscal (en el mes de septiembre) todas las áreas elaboran un documento de objetivos con indicadores cuantitativos que permite la evaluación de desempeño y el acceso a un bonus ligado a ese desempeño. El proceso es conocido como DPR: Development, Performance and Rewards. Cada empleado se plantea objetivos de desempeño de negocio y objetivos de desarrollo personal, donde deja plasmadas sus necesidades de desarrollo de competencias tanto globales como funcionales/específicas.

En esta tesina abordaremos el problema del balance en tres casos particulares. Nuestra propuesta es incluir en nuestros propios DPR's y en los de la gente que tenemos a cargo algún objetivo referido al balance vida personal/vida familiar. Para poder relevar el problema y fijarse objetivos hemos diseñado una guía denominada: "Diseñá tu hoja de balance trabajo/vida personal FY07". Se presenta el modelo en el punto 5 (Propuesta concreta: plan de acción).

Para cada uno de los tres casos habrá:

- 1- Breve descripción del puesto y número de empleados a cargo
- 2- Metas personales de balance
- 3- Modelo de transformación personal aplicado al tema del balance propio
- 4- Conversación de coaching con el jefe para compartir el modelo
- 5- Propuesta apuntada a manejar el balance incluida en el DPR
- 6- Conversación con las personas a cargo para hacerles la propuesta de utilizar el modelo de transformación personal
- 7- Planilla para relevar el problema y registrar el plan de acción completa

## **5. Propuesta Concreta (Plan de Acción)**

Caso 1: Jorgelina Cárcova- Gerente de Tecnología de Semillas- División Semillas- 4 reportes: 1 Líder y 3 supervisores.

### **Mis metas de balance son:**

Controlar mi autoexigencia

Equilibrar mente, espíritu y cuerpo

Sentirme realizada como profesional y como persona

A continuación se presenta la guía que hemos desarrollado para utilizar el modelo de transformación personal aplicada al caso 1.

## **Diseñá tu hoja de balance Trabajo/Vida personal FY07**

### **Objetivos:**

Relevar oportunidades de mejora en lo que a balance vida laboral/vida personal concierne.

Diseñar un plan de acción individual para cada empleado en función de sus necesidades particulares

Fecha: 28/9/06

Sector: Tecnología de semillas

Nombre: Jorgelina Cárcova

**1- Participaste en la última encuesta de Clima Organizacional? Marcá con una cruz la respuesta correcta**

Si       No

Respondé a las siguientes preguntas usando una escala de 1 a 5 según esta descripción

- 1- Fuertemente en Desacuerdo
- 2- En Desacuerdo
- 3- Neutral
- 4- De Acuerdo
- 5- Fuertemente de Acuerdo

Tildá el número que corresponde a tu respuesta

**2- En general, no tengo experiencia de mucha presión en mi trabajo**

1     2     3     4     5

**3- No me siento presionado de trabajar horas mas allá de las necesarias para completar mi trabajo**

1     2     3     4     5

**4- Mi actual carga de trabajo me permite equilibrar mi trabajo con mis prioridades personales**

1     2     3     4     5

**5- ¿ Encuentro el tiempo para realizar alguna actividad que me apasiona por lo menos una vez a la semana?**

1     2     3     4     5

**6- Mi jefe apoya mis esfuerzos para lograr un apropiado equilibrio trabajo/vida.**

1  2  3  4  5

**7- La comunicación con mi jefe es fluida, de tal manera de poder anticipar los cambios de planes con tiempo?**

1  2  3  4  5

**8- Me tomo diariamente un tiempo para identificar lo urgente y lo importante y así manejar correctamente mis prioridades?**

1  2  3  4  5

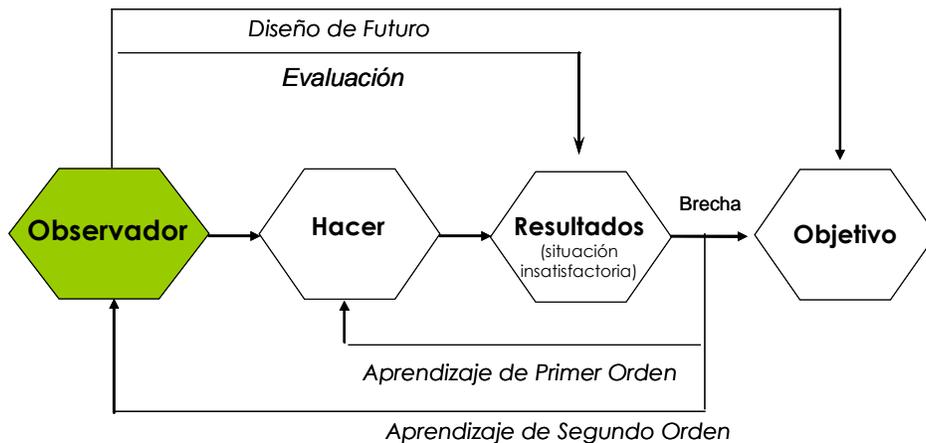
**9- Mi jefe equilibra efectivamente trabajo/vida.**

1  2  3  4  5

**10- El 'Programa Vida' me resultó beneficioso**

2  3  4  5

**Para complementar la propuesta del Programa vida, te ofrezco otra aproximación. Usaremos juntos el modelo de transformación personal propuesto por Newfield Consulting. La idea es pensar el tema del desbalance entre tu vida personal y tu vida laboral como un problema tuyo, único e irrepetible. Donde vos sos una parte importante de la solución.**



**Observador:** Es la forma particular cómo el coachee entiende lo que acontece.

**Acción:** Corresponde a lo que hacemos en cada situación particular.

**Resultados:** Son el producto que se genera como consecuencia de nuestras acciones.

**Meta:** Es el objetivo que aspira alcanzar la persona

Fuente: Esquema propuesto desde la base del modelo de Coaching desarrollado por Newfield Consulting

**11- En función de lo que discutimos, podrías describir cuál es tu brecha entre resultado y meta en cuanto a balance trabajo/vida personal?**

En general trabajo un poco los fines de semana. Desearía no tener que hacerlo. También me voy de la oficina tarde. Sin embargo, la brecha mayor no pasa por el tiempo invertido, sino por mi propia autoexigencia. Quisiera sentirme menos “culpable” cuando no llego a terminar alguna tarea. También quisiera poder decir que no cuando hay alguna propuesta de trabajo que me representa comprometer fines de semana o tiempo que quisiera dedicar a mis cosas. La autoexigencia que mencioné me ha llevado a situaciones de estrés bastante evidentes.

**12- ¿Pensás que serás capaz de obtener resultados diferentes a los actuales repitiendo las mismas acciones que hoy te generan insatisfacción en cuanto al balance trabajo/vida personal?**

Luego de hacer este trabajo, entiendo claramente que no. Será necesario trabajar ciertas recurrencias para salir de este círculo vicioso de exigencias (ajenas y propias) y malestar por el desequilibrio que generan

**13- ¿Estás resignado a convivir con esa insatisfacción o querés hacer algo para cambiar?**

Definitivamente no estoy resignada y sí estoy dispuesta a cambiar.

**14- ¿Qué acciones concretas te propondrías para cambiar (o no) la situación?**

A partir del 1 de enero estaré trabajando en Suiza, con una asignación internacional de tres años. Esto implicará un gran cambio a nivel laboral y personal. Me propongo definir mis metas de balance y comunicarlas claramente a mi supervisor. En esta nueva etapa es especialmente crítico ya que existe una tendencia natural de quienes están fuera de su país a dedicarle al trabajo más horas de las saludables, en ausencia de otras ocupaciones o relaciones frecuentes. Sin embargo, entiendo que mi jefe que es norteamericano y expatriado también sabrá apoyarme en esta decisión.

**15- ¿Cómo vamos a medirlas y a monitorear su cumplimiento?**

Creo que primero debo vivir un tiempo y tomar contacto con mi nueva realidad laboral para luego hacer mi diagnóstico de balance. Sin embargo, en forma preventiva puedo hacer un trabajo interno de identificación del balance ideal para empezar a construirlo desde el comienzo. Menciono a continuación 5 comportamientos que hoy no tengo y que debería tener para construir mi ecuación de balance y 5 comportamientos que hoy tengo y que debería dejar de tener. Todos ellos están relacionados con las metas de balance propuestas:

Controlar mi autoexigencia

Equilibrar mente, espíritu y cuerpo

Sentirme realizada como profesional y como persona

<b>Comportamientos a propiciar</b>	<b>Comportamientos a desalentar</b>
Establecer objetivos de trabajo <u>realistas</u> , para evitar la sensación de no estar cumpliendo	Aceptar objetivos de trabajo muy ambisiosos que desde un comienzo se sabe que no se van a poder cumplir
Hacer actividad física al menos 3 veces por semana	Posponer la actividad física por quedarme en la oficina terminando trabajo atrasado
Hacer un control médico y accionar en consecuencia si aparecen indicadores de estrés como anemia, problemas de piel etc	Ignorar indicadores de estrés, quitándoles importancia. Evitar ideas como “esto me pasa siempre. Ya me voy a volver a compensar”

Dedicar tiempo a alguna actividad relacionada con el canto, que es mi hobby	Concentrarme solo en mi trabajo desatendiendo mis intereses personales
Usar con eficiencia las horas de la oficina, para cumplir con los objetivos profesionales.	Evitar distracciones improductivas en las horas de oficina, que luego deben ser compensadas más tarde o los fines de semana

**16- ¿Creés que podría ser útil un cambio de perspectiva como observador de tu realidad para mejorar tu balance?**

Definitivamente sí. Entiendo que el trabajo fundamental está dentro mío. Necesito definir claramente mis prioridades y mis valores y decirme a mí misma que no estoy dispuesta a resignarlos ni por este trabajo ni por ningún otro. Mi trabajo me apasiona y me motiva. Debo comprenderlo para darme cuenta que cierto tiempo transcurrido allí tiene que ver con mi propio bienestar. También debo identificar cuando es necesario tomar distancia y dar espacio a otras cosas de la vida, que ayudan a construir el famoso equilibrio del que hablamos. Yo tengo una mente y una voluntad más fuerte que el cuerpo y cuando me exijo mucho lo que sucede es que mi cuerpo no lo resiste y da señales de alerta: alergias, anemias, ataques de pánico etc. Debo hacer una transformación importante que me permita manejar este equilibrio. En resumen el cambio de perspectiva sería pasar del rol de víctima, o tal vez más precisamente de la resignación al rol de protagonista del cambio. Las respuestas están en uno mismo. Sólo resta bucear para encontrarlas!

*Con la profunda convicción de que esto te va a ayudar a vivir más equilibrado!*

Caso 2: Ana Inés Espada – Supervisora de Round up- División Agroquímicos- 2 reportes directos- Programa de jóvenes profesionales

**Mis metas de balance son:**

Tener más tiempo libre para dedicarle a mi Familia y Amigos

Balancear el tiempo dedicado al trabajo y a la vida personal

Disfrutar de las horas laborales y que éstas sean fructíferas. Mejor uso del tiempo

A continuación se presenta la guía que hemos desarrollado para utilizar el modelo de transformación personal aplicada al caso 2.

## **Diseña tu hoja de balance Trabajo/Vida personal FY07**

### **Objetivos:**

Relevar oportunidades de mejora en lo que a balance vida laboral/vida personal concierne.

Diseñar un plan de acción individual para cada empleado en función de sus necesidades particulares

Fecha: Septiembre 2006

Sector: Area Comercial

Nombre: Ana Inés Espada

**1- Participaste en la última encuesta de Clima Organizacional? Marcá con una cruz la respuesta correcta**

X Si  No

Respondé a las siguientes preguntas usando una escala de 1 a 5 según esta descripción

- 1- Fuertemente en Desacuerdo
- 2- En Desacuerdo
- 3- Neutral
- 4- De Acuerdo
- 5- Fuertemente de Acuerdo

Tildá el número que corresponde a tu respuesta

**2- En general, no tengo experiencia de mucha presión en mi trabajo**

1  2 X 3  4  5

**3- No me siento presionado de trabajar horas mas allá de las necesarias para completar mi trabajo**

1  2 X 3  4  5

**4- Mi actual carga de trabajo me permite equilibrar mi trabajo con mis prioridades personales**

1  2  3 X 4  5

**5- ¿ Encuentro el tiempo para realizar alguna actividad que me apasiona por lo menos una vez a la semana?**

1  2 X 3  4  5

**6- Mi jefe apoya mis esfuerzos para lograr un apropiado equilibrio trabajo/vida.**

1  2  3 X 4  5

**7- La comunicación con mi jefe es fluida, de tal manera de poder anticipar los cambios de planes con tiempo?**

1  2  3 X 4  5

**8- Me tomo diariamente un tiempo para identificar lo urgente y lo importante y así manejar correctamente mis prioridades?**

1  2  3 X 4  5

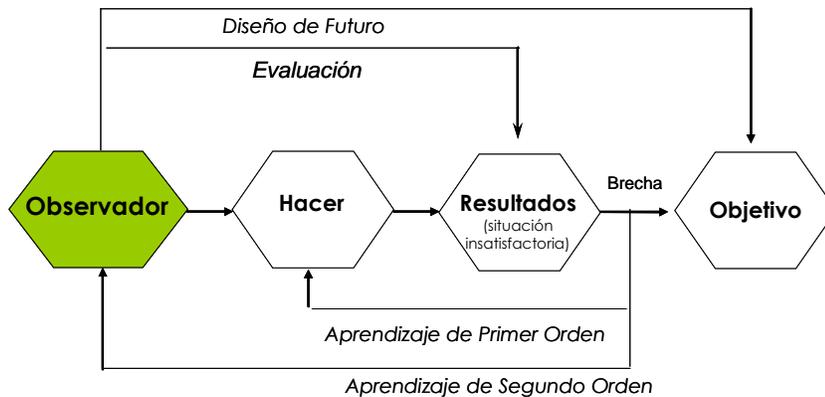
**9- Mi jefe equilibra efectivamente trabajo/vida.**

1  2  3 X 4  5

**10- El 'Programa Vida' me resultó beneficioso**

2  3 X 4  5

Para complementar la propuesta del Programa vida, te ofrezco otra aproximación. Usaremos juntos el modelo de transformación personal propuesto por Newfield Consulting. La idea es pensar el tema del desbalance entre tu vida personal y tu vida laboral como un problema tuyo, único e irrepetible. Donde vos sos una parte importante de la solución.



**Observador:** Es la forma particular cómo el coachee entiende lo que acontece.

**Acción:** Corresponde a lo que hacemos en cada situación particular.

**Resultados:** Son el producto que se genera como consecuencia de nuestras acciones.

**Meta:** Es el objetivo que aspira alcanzar la persona

Fuente: Esquema propuesto desde la base del modelo de Coaching desarrollado por Newfield Consulting

**11- En función de lo que discutimos, podrías describir cuál es tu brecha entre resultado y meta en cuanto a balance trabajo/vida personal?**

Muchas veces trabajás ó focalizás tus tareas en busca de resultados que en metas, pues a pesar de plantearte estas últimas al comienzo de cada proyecto / actividad, el exceso de trabajo diario hace que busques resultados rápidos. En cuánto al balance entre trabajo/vida personal hacen que no sea el correcto dado las presiones diarias.

**12- ¿Pensás que serás capaz de obtener resultados diferentes a los actuales repitiendo las mismas acciones que hoy te generan insatisfacción en cuanto al balance trabajo/vida personal?**

Si estoy frente a un desbalance trabajo / vida personal y no hago nada para cambiar ese desequilibrio, considero que los resultados van a seguir siendo iguales ó peores; pero considero que no serán mejores.

**13- ¿Estás resignado a convivir con esa insatisfacción o querés hacer algo para cambiar?**

El objetivo es cambiar y encontrar el equilibrio que estamos buscando. Creo que la tesis es una buena herramienta para analizar los distintos puntos que hoy nos están causando desbalance y luego, nosotros mismos ser responsables de que estos cambien.

**14- ¿Qué acciones concretas te propondrías para cambiar (o no) la situación?**

Cómo primera medida priorizaría actividades y trabajaría en función de las más importantes y urgentes. Luego plantearía tiempos lógicos y alcanzables, de manera de no correr contra reloj. Por último intentaría tomar un papel muy activo en que estas cosas sucedan.

**15- ¿Cómo vamos a medirlas y a monitorear su cumplimiento?**

Cómo primera medida colocaría estas acciones en el DPR y las conversaría con mi jefe para que ambos tomemos la iniciativa y la respetemos. Luego, realizaría un auto control para ver que tan eficiente estoy siendo con las metas propuestas. Menciono a continuación 5 comportamientos a propiciar y 5 a desalentar, para alcanzar las metas propuestas:

<b>Comportamientos a propiciar</b>	<b>Comportamientos a desalentar</b>
* Retirarme del trabajo a un horario normal	* Horario de salida
* Manejar mejor los tiempos en el trabajo, priorizando tareas	* Ansiedad, nerviosismo
* Delegar las tareas que no me corresponden	* No tomarme la hora de almuerzo
* Controlar mi ansiedad y trabajar más tranquila....lo que no se hace hoy, se hace mañana....	* Seguir trabajando cuando llego a casa, responder el celular a cualquier hora
* Los temas laborales quedan en la oficina y se retoman al día siguiente...(no llevarme las preocupaciones a casa)	* Hacerme cargo de tareas que no me corresponden

**16- ¿Creés que podría ser útil un cambio de perspectiva como observador de tu realidad para mejorar tu balance?**

Sí. Considero que uno mejor que nadie conoce lo que lo “desbalancea” por lo tanto está en uno principalmente, hacer que las cosas cambien. Creo que cada uno tiene que asumir el compromiso del cambio y trabajar para que así suceda.

*Con la profunda convicción de que esto te va a ayudar a vivir más equilibrado!*

Caso 3: María Marta Ortiz- Lider Regional Customer Operations. 3 reportes directos: analistas de customer operations.

**Mis metas de balance son:**

Balancear carga laboral con vida familiar y personal

Optimizar el uso del tiempo

Pasar de la situación actual (60 hs semanales dedicadas al trabajo) a la ideal ( 41 hs) sin afectar la efectividad de mi trabajo

A continuación se presenta la guía que hemos desarrollado para utilizar el modelo de transformación personal aplicada al caso 3.

**Diseña tu hoja de balance Trabajo/Vida personal FY07**

**Objetivos:**

Relevar oportunidades de mejora en lo que a balance vida laboral/vida personal concierne.

Diseñar un plan de acción individual para cada empleado en función de sus necesidades particulares

Fecha: 28/9/06

Sector: Customer Operation

Nombre: Maria Marta Ortiz

**1- Participaste en la última encuesta de Clima Organizacional? Marcá con una cruz la respuesta correcta**

Si       No

**Respondé a las siguientes preguntas usando una escala de 1 a 5 según esta descripción**

- 1- Fuertemente en Desacuerdo
- 2- En Desacuerdo
- 3- Neutral
- 4- De Acuerdo
- 5- Fuertemente de Acuerdo

**Tildá el número que corresponde a tu respuesta**

**2- En general, no tengo experiencia de mucha presión en mi trabajo**

1     2     3     4     5

**3- No me siento presionado de trabajar horas mas allá de las necesarias para completar**

**mi trabajo**

1  2  3  4  5

**4- Mi actual carga de trabajo me permite equilibrar mi trabajo con mis prioridades personales**

1  2  3  4  5

**5- ¿ Encuentro el tiempo para realizar alguna actividad que me apasiona por lo menos una vez a la semana?**

1  2  3  4  5

**6- Mi jefe apoya mis esfuerzos para lograr un apropiado equilibrio trabajo/vida.**

1  2  3  4  5

**7- La comunicación con mi jefe es fluida, de tal manera de poder anticipar los cambios de planes con tiempo?**

1  2  3  4  5

**8- Me tomo diariamente un tiempo para identificar lo urgente y lo importante y así manejar correctamente mis prioridades?**

1  2  3  4  5

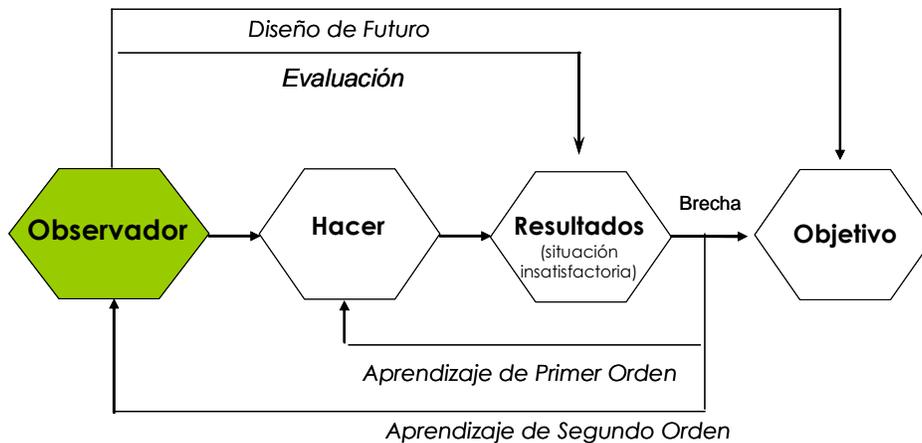
**9- Mi jefe equilibra efectivamente trabajo/vida.**

1  2  3  4  5

**10- El 'Programa Vida' me resultó beneficioso**

2  3  4  5

**Para complementar la propuesta del Programa vida, te ofrezco otra aproximación. Usaremos juntos el modelo de transformación personal propuesto por Newfield Consulting. La idea es pensar el tema del desbalance entre tu vida personal y tu vida laboral como un problema tuyo, único e irreplicable. Donde vos sos una parte importante de la solución.**



**Observador:** Es la forma particular cómo el coachee entiende lo que acontece.  
**Acción:** Corresponde a lo que hacemos en cada situación particular.  
**Resultados:** Son el producto que se genera como consecuencia de nuestras acciones.  
**Meta:** Es el objetivo que aspira alcanzar la persona

Fuente: Esquema propuesto desde la base del modelo de Coaching desarrollado por Newfield Consulting

**11- En función de lo que discutimos, podrías describir cuál es tu brecha entre resultado y meta en cuanto a balance trabajo/vida personal?**

Este año en particular asumi el desafío de cambio de area, de un area tecnica como es IT (soy analista de sistemas) a un area netamente comercial como es Customer Operation. Esto implico que tuviera que saliera de mi area de confort, lo cual implica un mayor esfuerzo y tiempo dedicado al aprendizaje de nuevas cosas. Hoy me encuentro dedicandole mas de 10hs diarias en los días hábiles y unas cuantas horas el fin de semana, como para sentirme que cumplo adecuadamente con mis nuevas responsabilidades. Si bien en mi posicion anterior tambien le dedicaba muchas horas, siento que la situacion actual está mas allá de lo que quisiera.

**12- ¿Pensás que serás capaz de obtener resultados diferentes a los actuales repitiendo las mismas acciones que hoy te generan insatisfacción en cuanto al balance trabajo/vida personal?**

Claramente no, quisiera hacer algunos cambios importantes que quiebren la repeticion de conductas que me colocan en la situacion actual.

**13- ¿Estás resignado a convivir con esa insatisfacción o querés hacer algo para cambiar?**

NO, cuando algo no está funcionando bien hay que arreglarlo y ese arreglo implica cambios y esfuerzo.

**14- ¿Qué acciones concretas te propondrías para cambiar (o no) la situación?**

Voy a planificar bien mis metas. Asegurandome que sean consistentes con mis objetivos de vida y trabajo. El punto importante es obligarme a levantar la cabeza rutinariamente, para analizar los desvios y confirmar las metas o ajustarlas según el nuevo entorno, pero siempre teniendo como consigna nro 1 ser consistentes con el equilibrio laboral y personal. En este ultimo punto voy a incluir a mi Jefe en la revision de objetivos, consensuar con el la forma de lograrlos, y como actuar con respecto a los desvios. Finalmente, voy a trabajar en un esquema de prioridades y manejos de urgencias que me permitan identificar cuales temas son criticos o urgentes. De esta manera pienso que

puedo mantener un buen nivel de resultados y lograr mayor productividad en menor tiempo que el actual.

**15- ¿Cómo vamos a medirlas y a monitorear su cumplimiento?**

Mi objetivo es lograr una dedicación de tiempo laboral de 40hs semanales y lograr un nivel de resultados acorde a las responsabilidades que tengo hoy.

Aquí emerge mi background de sistemas, y entonces pienso que puedo llevar un registro de estas acciones, tanto la planificación como de las revisiones de objetivos. Semanalmente analizar las prioridades de los temas en curso, y revisar el manejo de urgencias de la semana pasada. Contrastándolo con la cantidad de horas invertidas para lograr los objetivos.

En el cuadro que sigue resumo los comportamientos concretos y observables que debería propiciar y los que debería desalentar, para alcanzar las metas propuestas.

<b>Comportamientos a propiciar</b>	<b>Comportamientos a desalentar</b>
Cumplir con los horarios de trabajo establecidos, llegar temprano a las 8.30 y retirarme a las 18.	No quedarme trabajando mas allá de las 18.40
Salir a almorzar fuera de la oficina, coordinar con mis hijas para que al menos dos veces al mes se acerquen al centro para almorzar juntas	Almuerzo en la oficina en mi escritorio mientras sigo trabajando.
Jugar al tenis dos veces por semana, y los fines de semana.	Chequear mails o organizar actividades laborales durante el fin de semana.
Tratar de acordar una actividad de por lo menos 2 horas semanales compartidas en familia	Establecer objetivos y fechas de terminación del trabajo, razonables y con altas posibilidades de cumplimiento.
Usar con eficiencia las horas de la oficina, para cumplir con los objetivos profesionales.	Establecer prioridades de trabajo acordarlas con mi jefe y revisarlas semanalmente. Comunicar claramente en mi equipo cuales son los compromisos establecidos.

**16- ¿Creés que podría ser útil un cambio de perspectiva como observador de tu realidad para mejorar tu balance?**

Fundamentalmente necesito transformar en hábito la conducta de tomar distancia del día a día, para la pelota y analizar el camino a seguir desde distintas perspectivas, aun cuando me parezca que todo va bien. Seguramente esto me permitira anticiparme a los futuros problemas o estar mejor preparada para los imprevistos.

*Con la profunda convicción de que esto me va a ayudar a vivir más equilibrado!*

**6. Conclusiones**

La tesina cumplió con el objetivo de integrar iniciativas globales como las propuestas en el programa Vida con esfuerzos particulares como los que surgieron de la utilización del modelo de transformación personal. Se discutieron perspectivas diferentes sobre el tema

del balance vida laboral/vida personal. En el contexto del modelo de transformación personal, se hizo especial hincapié en el rol del observador como emisor de juicios y en la necesidad de convertirse en actor principal de la transformación que hace falta para achicar la brecha entre las metas de balance y los resultados que se están obteniendo hoy con las acciones que se llevan a cabo. Las tres autoras de esta tesina lograron iniciar un aprendizaje de segundo grado, incorporando nuevas distinciones que les permitirán generar una nueva visión del problema del balance vida laboral/vida personal. Este trabajo generó una herramienta práctica poder relevar el problema del balance y fijarse objetivos (“Diseñá tu hoja de balance trabajo/vida personal FY07”). El cuestionario fue presentado al grupo de dirección del área de Manufactura de Semillas y tuvo buena repercusión. Se la adoptó para utilizarla en forma masiva en el presente año fiscal.

El reporte de los resultados obtenidos a partir de las acciones generadas en la propuesta (pregunta 15 del cuestionario) no puede ser registrado en esta tesina dado que la idea es aplicarlo a lo largo de este año fiscal (septiembre 06-agosto 07). En el mes de agosto del próximo año se revisará la lista de comportamientos a propiciar y a desalentar planteadas por cada una de nostras y se verificará su cumplimiento.

Dado que en todos los casos se trata de cambios de comportamiento que de algún modo implican un aprendizaje transformacional, es probable que al momento de verificar los resultados descubramos que hemos podido alcanzar sólo en forma parcial nuestras metas. La propuesta para ese momento es replantear nuevas acciones concretas y comportamientos observables en función de los que hayan quedado sin cumplimiento. Se trata de un proceso de aprendizaje continuo. El sistema de DPR utilizado por la compañía para evaluar el desempeño de los empleados y determinar compensaciones basadas en él es una buena plataforma para dejar plasmados los objetivos y monitorear su cumplimiento.

## **7. Bibliografía**

**Davis y Newstrom, 2003. Capítulo 15 ‘Estrés y Asesoría’ en: Comportamiento humano en el trabajo. 11ª. Edición. Mc Graw Hill. 643 pp**

**Deshimaru y Chauchard, 2001. Zen y cerebro. Ed:Kairós, SA. ISBN: 84-7245-301-4. 188 pp**

**Echeverría, R. 2006. Capítulo 4: ‘De los juicios en: Ontología del lenguaje, Ed: Granica. 427pp.**

**Welch, Jack, 2005. ‘Work life balance’ in: Winning. Ed. Harper Business. ISBN 0-06-075394-3. 372pp.**

**Wolk, Leonardo. 2003. El arte de soplar brasas. 1ª. Edición Ed: Gran Aldea Editores. 223pp.**

Firma:

Aclaración: Jorgelina Cárcova

DNI: 21094715

Firma:

Aclaración: Ana Inés Espada

DNI: 25150742

Firma:

Aclaración: María Marta Ortíz

DNI: 16335967

No autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir con fines exclusivamente académicos y didácticos en el sitio de internet [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar), el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución educativa. La misma será publicada y difundida en el caso en el que el Trabajo Final sea seleccionado por el cuerpo docente como “Trabajo Distinguido”.

Sí autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la intranet de la biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta Institución.