



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Coaching para la Transformación Organizacional



Autores: Pablo M. Grispi
Luis E. Bozzo Quintero

Tutor: Alberto Salazar



ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| 1. La organización..... | 5 |
| 1.1. Evolución de las organizaciones..... | 5 |
| 1.2. Transformación organizacional..... | 6 |
| 2. Desafío..... | 10 |
| 2.1. ¿Para qué?..... | 10 |
| 3. Herramientas..... | 16 |
| 3.1. Coaching..... | 16 |
| 3.2. Coaching ontológico..... | 16 |
| 4. Coaching ontológico aplicado a la transformación organizacional..... | 18 |
| 4.1. Transformación personal para la transformación organizacional..... | 18 |
| 4.2. Aprendizaje ontológico..... | 19 |
| 5. Plan de acción..... | 21 |
| 5.1. Diseño de la intervención..... | 21 |
| 6. Esquema de la transformación..... | 25 |
| 6.1. Modelo de Shibley..... | 25 |
| Conclusiones..... | 27 |
| Bibliografía..... | 29 |

Introducción

En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse a un contexto global cambiante y dinámico, por lo que deben aprender a ser flexibles para poder seguir el ritmo que impone esta nueva realidad. Empero, el éxito de una organización no sólo está determinado por su capacidad de adaptación al cambio, sino también de liderarlo. Esto se debe a que el cambio organizacional y la transformación personal son dominios en creciente interdependencia y ambos requieren de la capacidad de aprendizaje, como el instrumento idóneo para el logro de dichos procesos.

Es tal la velocidad de los cambios en el contexto actual que una de las pocas ventajas competitivas realmente sostenible en el tiempo son los recursos humanos. Es decir, cuando una organización no está consiguiendo los resultados que se plantea, no crece al ritmo que desea o no se adapta a los cambios de su entorno, es posible que esto esté relacionado con la gestión de sus recursos humanos en temas tales como la falta de objetivos, visión compartida, un liderazgo efectivo, motivación, compromiso, comunicación, empowerment y trabajo en equipo, entre otros. Muchas veces, cuando los miembros de una organización se ven inmersos en estos sentimientos, el clima laboral se ve afectado, disminuye el valor agregado por los mismos y por sobre todo, se genera una brecha entre el resultado obtenido por la organización y el realmente esperado. Teniendo en cuenta estos aspectos, si la organización quiere aspirar a la excelencia y al liderazgo, obteniendo resultados extraordinarios, también debe basar su estrategia en una profunda comprensión del fenómeno humano. Es en este contexto, que el Coaching Ontológico adquiere relevancia, como un nuevo modelo de Transformación y Aprendizaje.

El objetivo de este trabajo será el de efectuar un aporte desde la visión del coaching ontológico para lograr producir una transformación en la organización por nosotros seleccionada. Adicionalmente, esta tesina representa un desafío para desarrollar nuestras habilidades personales de coaching, liderazgo, negociación y comunicación.

El aporte de valor, en el plano personal y para la organización, se realizará a través de la implementación de un programa de transformación organizacional mediante el



coaching ontológico, buscando generar una visión compartida, mejorar la productividad de los empleados, motivarlos, contenerlos y desarrollar su potencial.

1. La organización

1.1- La evolución de las organizaciones

A comienzos del 1900, la cultura organizacional estaba influenciada por los principios de las escuelas de Taylor y Ford, a los empleados se los compensaba con un sueldo para que siguieran ciegamente las indicaciones de la Gerencia. Se les pagaba para "hacer" y no para "pensar". El hombre debía ser simplemente un engranaje más de la maquinaria de producción. La función de la Gerencia era hacer que los trabajadores y sus tareas estuviesen bien definidas, medidas y controladas. Era una cultura laboral basada principalmente en la pasividad y la resignación. Los sistemas que aseguraban el control y la productividad inhibían la creatividad y la iniciativa. Los trabajadores obtenían un salario y seguridad laboral a cambio de su lealtad y pérdida de autonomía.

El mundo cambió, y también las actitudes de los empresarios y de muchos empleados y operarios. El sistema de liderazgo piramidal o jerárquico fue útil y hasta podría aceptarse que fuera necesario en un sistema histórico de hacer empresa, pero ya no sirve en un ambiente pos-industrial, donde predomina la idea de la empresa moderna. En la naciente cultura de la informática, el recurso máspreciado es el conocimiento, el cual se compone de información, inteligencia y experiencia. Los cambios culturales en el ámbito organizacional se han desarrollado paralelamente a los cambios de actitudes personales que, ya lejos de ser actitudes pasivas, resignadas y sumisas, han pasado a demandar la totalidad de la persona. De esta manera, la idea de los trabajadores manuales comienza a declinar dejando lugar al concepto de los trabajadores de conocimiento. Hoy en día, es necesario ir más allá del modelo del control enfocado en la autoridad jerárquica y en la motivación basada en la inseguridad, y acceder a un paradigma basado en la asociación responsable para el logro de resultados. Esto requiere estar comprometido con la apertura y realización de nuevas posibilidades, más que con mantener las viejas estructuras. En otras palabras, es preciso adoptar modelos organizacionales adecuados y operativos en el nuevo ambiente global, cambiante y competitivo, donde la persona encuentre un clima propicio para su auto desarrollo en beneficio de la empresa en la que trabaja y como contribución a la sociedad en la que vive.

En el modelo de la empresa histórica, el management estaba comprometido con controlar y, más concretamente, con especificar la conducta de los empleados con el fin



de mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que está ausente en este modelo es la convocatoria del compromiso de esas mismas personas para lograr resultados extraordinarios, generando un adueñamiento de la misión de la empresa y promoviendo su poder personal para hacerlos realidad. Ésta es la propuesta que ofrece el *coaching*¹ y, también es la propuesta que nosotros abordaremos en los próximos capítulos.

1.2- Transformación organizacional

En las últimas décadas se han producido grandes y profundos cambios a nivel mundial. Éstos han traído aparejados conocimientos y desarrollos tecnológicos que están transformando la organización del mundo y sus relaciones, la organización de las empresas y el trabajo, así como también la percepción humana de lo que está sucediendo.

La velocidad de la transformación ya no permite ver los fenómenos "singulares", aislados, sino tan sólo los "procesos". Una de las principales causas de esta transformación radica en la gran explosión que tuvo Internet. Esta red mundial posee, entre otras, la característica de poder unir cerebros en tiempo real. Cada innovación, cada pensamiento, cada solución a un problema, cada descubrimiento y toda la información son inmediatamente accesibles para todos. Esto ha producido grandes modificaciones, no sólo en la manera de hacer negocios (por ejemplo el E-Business, E-Commerce y los E-Services, etc.) sino en la manera de trabajar y de interrelacionarse de millones de personas. Hoy en día, la magia de la simultaneidad global nos permite estar en todas partes y en ninguna al mismo tiempo, contradiciendo nuestra experiencia de lo concreto, la vivencia subjetiva, y revelando una nueva manera de experimentar la realidad, los límites, las relaciones, las estructuras, la economía y el trabajo.

¹ En la actualidad, las empresas se organizan alrededor de la persona como un todo, que así se siente emocional y naturalmente conectada. Existe una integración hombre-organización. A diferencia de la era industrial donde la motivación era exclusivamente externa y se manejaba a las personas como cosas, hoy en día la motivación es principalmente interna haciendo que la persona necesite una mínima supervisión o motivación externa, ya que se encuentra a gusto en el trabajo, siente que forma parte y lo siente como una misión. En consecuencia, a nuestro entender, desde el punto de vista del coaching se deben crear líderes que produzcan más líderes, y no seguidores.



Esta aparición de Internet como algo cotidiano sumado a un mundo cada vez más globalizado hizo del cambio algo constante, complejo y a menudo inesperado. Ya no lo podemos controlar. Cuando intentamos hacerlo, nos provoca miedos y se convierte en una amenaza. Pero sí podemos aprender a comprenderlo, a trabajar en armonía con él, para poder influirlo y hasta para alentarlo. Para ello es fundamental no intentar crear cambios como si viviéramos en un ambiente estático.

Las personas, al igual que la relación entre éstas y su entorno, no deben ser consideradas como partes sueltas y aisladas de un conjunto o todo mecánico, ya que este todo constituye en realidad un sistema complejo, altamente interrelacionado. Existe un vínculo que une a todas las partes, y por ende, el cambio en cualquiera de sus partes afecta a todas las partes restantes.

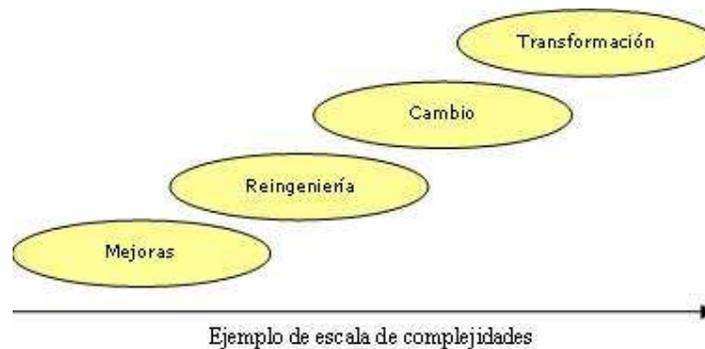
Toda organización debe enfrentarse con la aparición de nuevos conceptos de gestión empresarial, nuevos desafíos derivados de tendencias globales, cambios continuos en su marco regulatorio y una renovación constante de las herramientas tecnológicas. Además, en un mundo donde la constante es el cambio, para los empleados lo más útil no es saber como hacer algo específico sino saber como aprender nuevas disciplinas. Aprender a aprender. Volverse maestros del aprendizaje les permitirá responder con efectividad a cualquier cambio.

En el apartado anterior, se ha visto que los principales desafíos de las organizaciones ya no son técnicos, dado que esta característica ha quedado rezagada junto al “antiguo” sistema de liderazgo piramidal o jerárquico. En la actualidad, la competencia técnica es condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar el éxito. Los factores determinantes de la superioridad en el mercado son fundamentalmente humanos. Es por eso que toda empresa que aspire a la excelencia y al liderazgo debe basar su estrategia en una profunda comprensión del fenómeno humano. Entrenar a la gente para desplegar al máximo sus habilidades no solo diferencia a las empresas exitosas del resto, sino que es vital para que estas puedan mejorar y alcanzar los objetivos deseados.

En otras palabras, más allá de las estrategias, políticas o productos, no existe recurso más poderoso para lograr sobresalir, que grupos humanos competentes y comprometidos con los objetivos de la organización en la cual se desempeñan. La transformación personal, anclada en el aprendizaje, será el pilar fundamental para que la

empresa pueda mejorar, es decir, para que pueda llevar a cabo una transformación organizacional.

El primer paso para producir una transformación es que se quiera evolucionar, y esto no puede lograrse manteniendo el status quo. La voluntad para evolucionar es el primer requisito y para lograrlo se requiere un grado de comprensión que la evolución es necesaria. Transformar es algo más que buscar acomodar ciertos procesos, o hacer una reingeniería de procesos. Transformar, es llegar al próximo nivel.



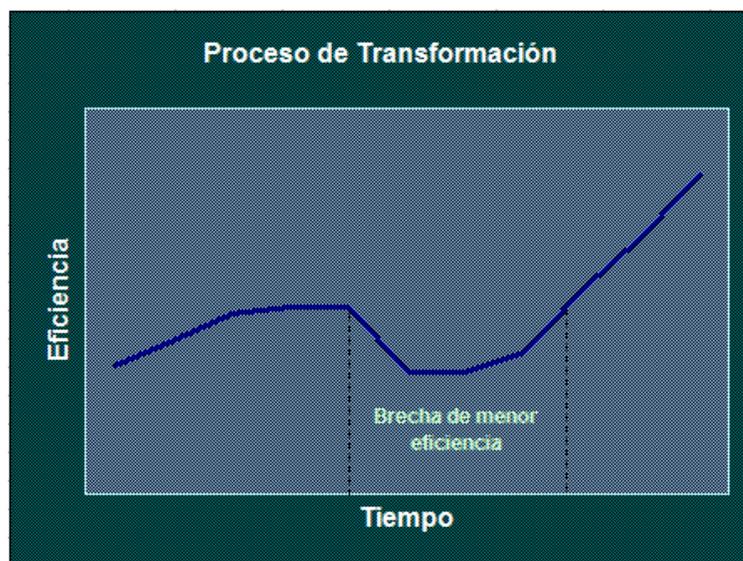
Fuente: La Organización. Diseño y Gestión (2003).

El segundo paso para lograr la transformación es preguntarse quién debe poseer el grado de conciencia de que ésta es necesaria. La respuesta de quienes deben asumir esa conciencia, está relacionada con las personas que representan la voluntad institucional y que pueden generar la masa crítica para la transformación. Para todo líder efectivo, el cambio representa una herramienta poderosa y la base del crecimiento. Por lo tanto, un líder efectivo sería quien crea cambios positivos. Citando a Tom Peters: *“Un líder no crea seguidores sino más líderes.”*

Las organizaciones son organismos sociales no exentos de influencias. Ante un escenario de cambio, las empresas deben afrontar presiones tanto externas como internas (anteriormente, se ha mencionado que los cambios frecuentemente pueden generar miedos e inseguridades, rechazo e incluso mucha reticencia por parte de los individuos en él involucrados). A pesar de que los stakeholders externos juegan un rol

en la transformación, nuestro trabajo estará orientado hacia las condiciones internas de la organización.

Por último, es preciso comprender que toda transformación demanda recursos. Por este motivo, la organización debe estar dispuesta a invertir recursos en la transformación, puesto que siempre hay un costo de aprendizaje. Seguramente en un comienzo la organización deberá recurrir a mayores costos que se traducirán en una menor eficiencia, sin embargo a largo plazo se irán observando los resultados positivos de la transformación.



Fuente: Elaboración propia

Para concluir, la transformación organizacional combina modificaciones “internas” en los valores, aspiraciones y comportamientos de las personas (transformación personal), con modificaciones “externas” en procesos, estrategias, prácticas y sistemas (cambio organizacional). En la transformación hay aprendizaje: la organización no se limita simplemente a hacer algo nuevo, sino que al mismo tiempo construye su capacidad para hacer las cosas de otra manera y en realidad construye su capacidad para el cambio continuo. Los desafíos son oportunidades para la mejora, ejercitando sobre ellos nuestra atención, comprensión y creatividad.

2. El desafío

2.1- ¿Para qué?

La organización que estamos analizando es un holding que tiene diversos negocios: hotelería, real estate y construcción, entre otros. Comenzó como una idea o proyecto de una persona creativa. En sus inicios, no hubo suficiente espacio o tiempo para organizar los recursos, planear y diseñar planes de negocio, visiones y misiones. El crecimiento se fue dando de forma vertiginosa, enfocándose primordialmente en la innovación y creatividad del producto ofrecido, así como también en el esquema de comercialización, logrando de esta manera el cumplimiento de su objetivo inicial: crear un Art District.

No obstante lo expresado, todos estos conceptos existían en la organización. Estaban implícitamente contenidos en la idea original, en el proyecto, aunque no eran transparentes ni lo suficientemente claros como para diferenciarlos unos de otros o como para identificarlos y ponerlos en orden sobre papel. Pero existían en la mente del fundador, tenían un lugar en el plano mental que él mismo había formado con el paso de los años conforme a su origen, educación, preparación y, por sobre todo, a su experiencia.

Otro punto que queremos destacar de la estructura de esta organización es que, como en muchos emprendimientos, quienes acompañan al fundador, trabajan con él y forman parte del proyecto. En nuestra opinión éste es un punto muy importante, fundamentalmente porque creemos que aquí reside una de las fuentes más poderosas de conflicto, que afecta el desempeño y la performance de la organización, la interrelación y convivencia de dos instituciones: la familia y la empresa.

De acuerdo con Alberto Ballvé y otros autores, en el proceso de formación de las empresas, y sobre todo en las estructuradas del tipo familiar, se atraviesan diferentes etapas, caracterizadas por el tipo de liderazgo que se ejerce en cada una de ellas y por el grado de crecimiento y desarrollo de la organización.

A) Inicialmente el fundador desarrolla su idea de negocio trabajando en forma personal, imprimiendo a la cultura organizacional rasgos de fuerte personalismo. Al respecto dice Ballvé que:



Las organizaciones lideradas de acuerdo a este estilo manifiestan los temores de los dueños a la delegación de tareas, prefiriendo el control por observación directa, primando la confianza en las personas y el amiguismo, valorándose más la teórica lealtad de la gente de confianza que las capacidades y habilidades directivas para el puesto.

B) Posteriormente, y a medida que el volumen de operaciones aumenta y se manifiesta la necesidad de contar con una mayor y más profesional infraestructura, el fundador comienza a delegar poco a poco algunas tareas, comienzan a incorporarse nuevos miembros familiares a la empresa, ya sean estos directos, políticos o inclusive amistades. Esto no representaría un problema en sí mismo en la medida en que las pautas de organización del trabajo, la delimitación de las responsabilidades, la toma de decisiones, los canales de comunicación y el esquema de remuneraciones queden adecuadamente establecidos entre los miembros.

Sin embargo, comienza a ser un inconveniente para la organización cuando los amigos o familiares carecen de algunos conocimientos necesarios para desempeñar las funciones específicas para las que fueron convocados. Está claro que también la inconveniencia está relacionada con el grado de complejidad de las operaciones de la organización. Aquí es donde la empresa de la familia y los amigos muestra su costado delgado, donde comienzan a manifestarse las presiones, donde se empieza a ver que la carencia de algunas habilidades que hasta ese momento se cubrían con confianza y buena voluntad, empieza a ser un obstáculo para el logro de los objetivos de la organización, que son cada vez más desafiantes y competitivos.

C) Acompañando el crecimiento, la estructura ha ido incorporando algunas personas al staff que no son familiares. En el esquema personalista, Ballvé expresa que:

Estas personas están al servicio de los directivos y no al de los objetivos de la organización, manteniéndose una relación patrón / peón, con escasa comunicación. Fundamentalmente se encomiendan tareas muy concretas y cambiantes, más que responsabilidades sobre funciones. Esto hace que dichas personas carezcan de margen para decidir e imponer sus puntos de vista para alcanzar los objetivos deseados; por lo que se hace evidente que la empresa y las personas que la componen nunca van a poder ser más de lo que es su número uno.



En estas organizaciones, el rol que tiene el fundador es ser la figura central de todo cuanto sucede en la misma, y su mera presencia representa todo lo bueno que le ha sucedido. Se trata de la historia de éxito personificada, la visión y la capacidad que confluyen en una sola persona, pero a nuestro criterio, el mismo mostraría contradicciones y limitaciones si no fuese capaz de interpretar cambios o ajustes a los ritmos que le demanda la organización y la situación.

A continuación, enumeraremos los principales problemas que consideramos este tipo de conducción personalista ha generado en “nuestra” organización, motivos que incentivaron a realizar el presente trabajo.

- **Concentración de las decisiones y falta de delegación.**

Creemos que nuestra organización está formada por individuos de alta capacidad y potencial, donde a menudo se trabaja en grupo, pero pocas veces en equipo. Un grupo es un conjunto de personas que trabajan juntos, pero para que un grupo se convierta en un equipo es necesario que haya un objetivo y roles claramente definidos, en un contexto de liderazgo con visión compartida. Como bien describe Pinotti:

Cuando cada uno de los integrantes de un equipo toma conciencia que sus acciones no están aisladas sino que son parte de un engranaje, parte de un todo integrado, el nivel de compromiso por el cumplimiento de sus responsabilidades aumenta. Comprender a un equipo como un sistema integral permite otro impacto en los resultados y una nueva manera de relacionarse con los mismos. En un sistema cada parte es esencial y el grupo forma un todo. La visión sistémica de un equipo permite que cada integrante sea responsable por el resultado final alcanzado.

En nuestra opinión, esta falta de objetivos compartidos se debe, en gran parte, a la inexistencia de un liderazgo efectivo que le asigne el tiempo e importancia debido a escuchar las necesidades, inquietudes, ideas, metas personales o posibles causas de desmotivación. En consecuencia, pensamos que esto genera que las personas no aporten el valor agregado que podrían brindarle a la organización dado el contexto laboral, conduciendo a un menor desarrollo personal y en consecuencia organizacional.

- **Predominio de la estructura informal de relaciones.**

En un comienzo se ha mencionado que la toma de decisiones está principalmente en manos de quienes acompañan al fundador desde un comienzo (principalmente amigos y familiares). Ante el crecimiento de la organización, se contratan nuevas personas, sin embargo éstas están al servicio de los directivos y no al de los objetivos de la organización. En este punto vemos como, nuevamente, aparece la imposibilidad de que los integrantes de la organización se unan y se alineen con la misión de la empresa, compartan la misma visión que sus dirigentes y operen desde los mismos principios y valores. (Pinotti, 2007)

- **Falta de comunicación.**

En nuestra opinión la organización presenta escasa comunicación, sin objetivos generados en una visión compartida y en ocasiones no lo suficientemente claros. Esto es sumamente importante, ya que la capacidad para lograr un resultado extraordinario está íntimamente ligada con la posibilidad de una buena comunicación. Aprender a comunicar es uno de los desafíos claves para el éxito de una empresa. La comunicación es la base de la coordinación de acciones exitosas que transforma a un grupo de seres humanos en un equipo único y sólido. La mayor parte de los problemas de los equipos nace de una comunicación ineficaz y pobre. (Pinotti, 2007)

Creemos que en una organización no sólo se debe cumplir con la tarea encomendada, sino que también se debe lograr que el trabajo y la felicidad para la vida de sus empleados puedan ser compatibles. Para esto, se debe comunicar con claridad la visión, los objetivos y las expectativas. Los gerentes deben generar un ambiente de trabajo positivo y ser el respaldo de su equipo, fomentando la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal.

Lo anterior se puede resumir en el siguiente gráfico, el cual propone la integración de cuatro “dimensiones” para que la organización pueda lograr la Efectividad Integrada, obteniendo los resultados esperados y superándolos, ya que no sólo se focaliza en el objetivo o meta, sino también en las relaciones de las personas (con otros y con sí mismos) y el aprendizaje:



Fuente: El Rombo Integrador. Seminario de Habilidades Gerenciales. CEMA 2007.

Nuestra organización es una organización en continuo crecimiento, con infinitas posibilidades de incorporar nuevos negocios y que ha incorporado desafíos cada vez más complejos, pero en estos momentos la cantidad y complejidad de las nuevas oportunidades de negocios está superando el ritmo de adaptación, por lo que debemos hacer algo extraordinario para obtener los resultados esperados en nuestro proceso de crecimiento como organización. Es aquí donde hemos identificado que existe una brecha entre donde estamos y donde queremos llegar, motivándonos a analizar la organización y convertimos en protagonistas de su transformación.

En los próximos capítulos se propondrá un plan de acción para solucionar estos problemas que hemos observado dentro de la organización. Para ello apelaremos a las nuevas tendencias sobre gestión empresarial, las cuales coinciden en que los gerentes y todos aquellos que conduzcan equipos de trabajo deben poseer las competencias de un



“coach”. Esto deviene del profundo cambio en las formas de organizar y gestionar el trabajo, que implican un nuevo estilo de conducción organizacional que va del tradicional gerente / capataz a la figura del líder / coach, cuya misión es la conducción y el desarrollo de las personas y los equipos, y su objetivo la obtención de los más altos niveles de desempeño. (Ecofield, 2007)

3. Herramientas

3.1- Coaching

El concepto del coaching tiene varios miles de años. En sentido puro, es el arte de la mayéutica, que ya empleaba Sócrates en la antigua Grecia. Sócrates ayudaba a sus discípulos haciéndoles preguntas y permitiéndoles que encontraran la respuesta por sí mismos.

El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. El coachee, es decir, la persona que recibe ayuda de un coach, no aprende nada del coach, sino que sólo aprende de sí mismo. El trabajo del coach es estimular y facilitar, a través de preguntas, el encuentro de respuestas por parte del coachee. El coach no da soluciones, sólo ayuda a formular las preguntas correctas.

El coaching parte de la base de que cada persona tiene un potencial oculto que es necesario liberar. Lo mejor de cada persona está en el interior de cada persona. El coaching parte de la idea de que hay que pensar en el potencial de las personas para obtener un desempeño superior, lograr resultados extraordinarios.

3.2- Coaching ontológico

En los últimos cincuenta años el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica, la biología del conocimiento, la teoría de sistemas y ciertas corrientes filosóficas, han contribuido al surgimiento de nuevas interpretaciones del fenómeno de los seres humanos trabajando juntos.

En ese contexto y desde el año 1991 Julio Olalla y Rafael Echeverría propusieron formar coaches ontológicos como una nueva profesión que posibilitara intervenir en los modos de observar y observarse de las personas con el fin de facilitarles la conexión con sus aspiraciones



La palabra “Coaching” significa “Entrenamiento” y “Ontología del Lenguaje” es el estudio del Ser Humano desde la comprensión que es el lenguaje lo que nos constituye y nos distingue como humanos.

Coaching ontológico es un tipo de conversación que sostiene un aprendiz con un coach ontológico a partir de un pedido expreso del primero que considera que hay ciertos resultados que le importan y no está pudiendo encontrar los recursos para lograrlos, que le posibilita desafiar respetuosamente sus formas de pensar, actuar y relacionarse con las personas con quienes interactúa a diario (clientes, colaboradores, empleados, proveedores) con el fin de facilitarles el acceso a resultados extraordinarios. El coach trabaja la brecha que existe entre lo que la persona puede lograr en la actualidad y lo que quiere lograr.

El coaching busca ayudar a las personas a definir metas claras y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Y las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal hasta alcanzar objetivos profesionales.

El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. La misión del coach es fundamentalmente detectar y disolver aquellos obstáculos en el desempeño de los individuos y equipos que están bajo su responsabilidad. El coaching tiene el objetivo de apuntalar el proceso de aprendizaje.

En el próximo capítulo veremos cómo el coaching ontológico permite realizar una transformación personal, como medio para la transformación organizacional, a través del aprendizaje.

4. Coaching ontológico aplicado a la transformación organizacional

4.1- Transformación personal para la transformación organizacional

Citando a Richard Barrett:

La transformación organizacional comienza con un cambio en los valores de los directivos y una evolución en sus comportamientos de liderazgo. Las organizaciones no se transforman. La transformación organizacional emerge, esencialmente, de la transformación personal.

De acuerdo a Peter Senge (1999), la fuente de los problemas para sostener las iniciativas de cambio está en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Si éstas no cambian, cualquier nueva aportación dará como resultado los mismos tipos improductivos de acción.

Para poder cambiar nuestra manera de pensar, debemos evaluar cuales son nuestros paradigmas. De acuerdo a Stephen Covey (1997), paradigma -en el sentido más general- es el modo en que “vemos” el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión e interpretación.

Todo proceso de cambio genera problemas e inconformidades en los miembros de la organización, lo cual es una reacción natural de resistencia al mismo. Como ya se ha mencionado, dentro de una organización, muchas veces, están quienes quieren mantener el status quo por razones de comodidad (o miedo) ya que están en una “zona de confort” dentro de las actividades que realizan, y están quienes desean cambios debido a que han internalizado la situación.

La transformación organizacional no se da simplemente porque los líderes quieran que suceda. Como plantea Covey:

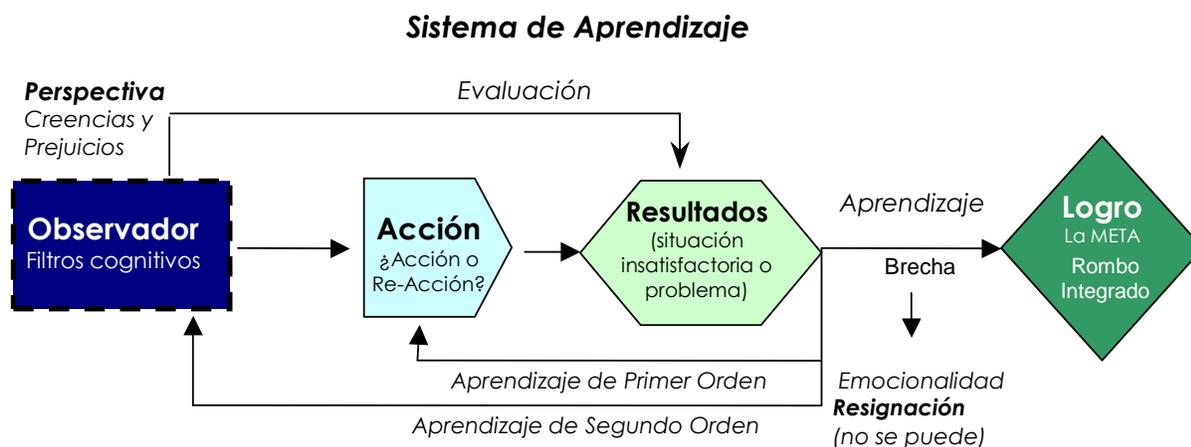
(...) el cambio debe ser “de adentro hacia fuera”, empezar por la persona; más fundamentalmente, empezar por la parte interior de la persona, los paradigmas, el carácter y los motivos.

Es por esto que los nuevos enfoques de la administración se centran en la espiritualidad de las personas y en alinear sus valores con los de la organización. Sólo si se logra la transformación interna en cada miembro de la organización es que se puede lograr la transformación organizacional. Al haber cambio interno habrá aprendizaje, ya que “la primera regla de todo aprendizaje es que los aprendices que más aprenden son los que realmente quieren”. (Senge, 1999)

4.2- Aprendizaje ontológico

El aprendizaje es un proceso mediante el cual objetivos que inicialmente se encontraban fuera del alcance de la organización y de sus miembros se vuelven realizables gracias a la incorporación de nuevas capacidades. La incorporación de estos nuevos conocimientos y habilidades permite que la organización y sus miembros operen en un nivel mayor de efectividad y así posibiliten una transformación organizacional.

A diferencia del modelo tradicional, donde aprender significa acumular información, en el modelo ontológico existen diferentes niveles de aprendizaje:



Observador: Es la forma como damos sentido a 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.

Logro: Es el objetivo que aspira alcanzar la persona.



El nivel inicial es el “aprendizaje de primer orden”. Se trata de un aprendizaje dirigido directamente a incrementar los diferentes repertorios de acción. Suele ser una de las modalidades más habituales de aprendizaje. Busca responder, sin más, a la pregunta ¿qué debo “hacer” para obtener un resultado diferente? O, a la inversa, ¿qué debo dejar de “hacer”? Se resuelven problemas básicos, corresponde a una conducta de ensayo y error.

Un segundo nivel de aprendizaje reconoce la posibilidad de no intervenir directamente en la acción, sino de dirigir el aprendizaje al observador. Éste entiende que, para modificar las acciones, es preciso modificar previamente el tipo de observador que somos. El mismo está determinado por nuestros modelos mentales (distinciones, juicios, emociones y creencias, entre otros) que definen una manera particular de ver el mundo. A este tipo de aprendizaje lo llamamos un “aprendizaje de segundo orden”.

Para lograr la meta es necesario transformar el mapa del mundo determinado por nuestros modelos mentales. Es aquí donde interviene el coaching ontológico. El coach, por ejemplo, puede alimentar al observador que somos con un conjunto de nuevas distinciones para que podamos ver lo que hoy no vemos y, a partir de ello, tomar las acciones que hoy no podemos para salvar la brecha que nos separa de la meta.

“Si en el presente nos pasamos el tiempo apagando incendios, nuestro futuro será mas de lo mismo a menos que nos tomemos el tiempo de detenernos a aprender a aprender, este es el seguro contra incendios del futuro”. (Tom Peters)

En el próximo capítulo desarrollaremos la implementación del plan que hemos diseñado para realizar la intervención en nuestra organización. El mismo buscará, a través de coaches como facilitadores, brindarles las herramientas a los miembros de la organización para que puedan aprender a aprender, permitiendo así la transformación personal que resultará en la transformación organizacional.

5. Plan de acción

5.1- Diseño de la intervención

La aplicación del coaching a empresas no se hace con un paquete de medidas. La base para el diseño de un programa de coaching ontológico es lo que el coach escucha de la conversación de cada organización o de cada grupo humano.

La forma de intervención que nosotros proponemos para nuestra organización se ha diagramado en cuatro etapas, compuestas éstas a su vez por distintos talleres. A través de estos talleres eminentemente prácticos, los miembros de la organización podrán comprender y desarrollar las habilidades en comunicación, trabajo en equipo, motivación, delegación y toma de compromisos necesarios para lograr resultados extraordinarios.

A continuación mostramos un gráfico que detalla las distintas etapas:



Fuente: Elaboración propia

Estas cuatro etapas, a su vez, están compuestas por un total de seis talleres con distintos tópicos a tratar, más un último taller de feedback sobre el proceso y feedforward acerca de los pasos a seguir. Al mismo tiempo, se realizarán tres sesiones de coaching grupal.

Los contenidos a desarrollar en los talleres son:

Taller 1: Responsabilidad incondicional y modelos mentales

- ✓ Responsabilidad incondicional como punto de palanca para activar procesos de mejora continúa.
- ✓ Aumentar la efectividad respecto a sus tareas, relaciones, identidad y aprendizaje.
- ✓ Tomar conciencia que existen distintas maneras de percibir la realidad y como esto influye en las relaciones con otras personas (clientes y equipo de trabajo).
- ✓ Comprender la importancia que tienen hacerse responsables de su accionar y de los resultados que obtienen.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral.

Taller 2: Juicios e inferencias

- ✓ Comprender que actuamos en función a cómo vemos el mundo y cómo recibimos la información. Y a partir de allí, utilizar una herramienta para desarticular juicios e interpretaciones que no ayudan a lograr los objetivos.

Taller 3: Escucha activa

- ✓ Buscar entender lo que la otra persona esta queriendo decir.
- ✓ Escuchar con empatía
- ✓ Mejorar las relaciones y generar un clima de entendimiento.
- ✓ Abrir nuevas posibilidades de acción que permita mejorar procesos.

Taller 4: Mejorando la comunicación

- ✓ Poder transmitir lo que nos pasa, y que muchas veces no decimos, de manera efectiva con el propósito de fortalecer la relaciones humanas.
- ✓ Generar vínculos de confianza mediante el compromiso efectivo.
- ✓ Compartir toda información relevante que se conozca sobre las situaciones.
- ✓ Explicar nuestros criterios y expectativas estándares; Apreciarlos como interpretaciones y no como verdades.
- ✓ Crear contextos donde otros puedan responder a los pedidos con dignidad, con posibilidad de declinar, pedir clarificación o contraofertar sin miedos.

Taller 5: Administración efectiva del tiempo

- ✓ Conceptos y enfoques teóricos sobre Administración del Tiempo vs. Administración de Actividades.
- ✓ El impacto de la AdT en el desempeño de una persona y de una organización.
- ✓ Origen del problema El paradigma de "más es mejor".
- ✓ La Gerencia del tiempo entendida como Gerencia de actividades.
- ✓ Lograr la conducción efectiva de reuniones.

Definiendo Objetivos:

- ✓ Características de los Objetivos.
- ✓ Objetivos vs. Metas.
- ✓ Cómo definir objetivos.
- ✓ Objetivos a corto y a largo plazo.
- ✓ La jerarquización de objetivos. Planificar y Organizar.
- ✓ La planificación como ahorro de tiempo.
- ✓ Cómo planificar las tareas.
- ✓ Las estimaciones temporales.
- ✓ La cultura de la improvisación.

Taller 6: Motivación personal

- ✓ Visión y Misión personal.
- ✓ Valores y Virtudes individuales.
- ✓ F.O.D.A. personal
- ✓ Coaching como estilo de conducción y participación.
- ✓ Comunicación, cooperación, coordinación y motivación como medios para la superación de objetivos comunes.

Taller 7: Feedback y Feedforward

Mediante el uso de distintas herramientas técnicas y los conceptos adquiridos del coaching ontológico, buscamos que los miembros de la organización puedan realizar un feedback funcional de acuerdo a las necesidades planteadas.



Los siguientes son los principales temas a tratar:

- ✓ Feedback: concepto tradicional de feedback versus feedback y feedforward
- ✓ Feedback destructivo, constructivo y des-constructivo
- ✓ Feedback positivo: aprecio y reconocimiento
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ El conflicto: cómo surge, respuestas posibles, componentes, niveles
- ✓ Conflictos personales y operativos

La característica esencial del modelo desarrollado es la interacción de todos sus elementos (talleres), que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas (sus modelos mentales) y la capacidad de trabajo en equipo, no son independientes, sino que están conectados entre sí.

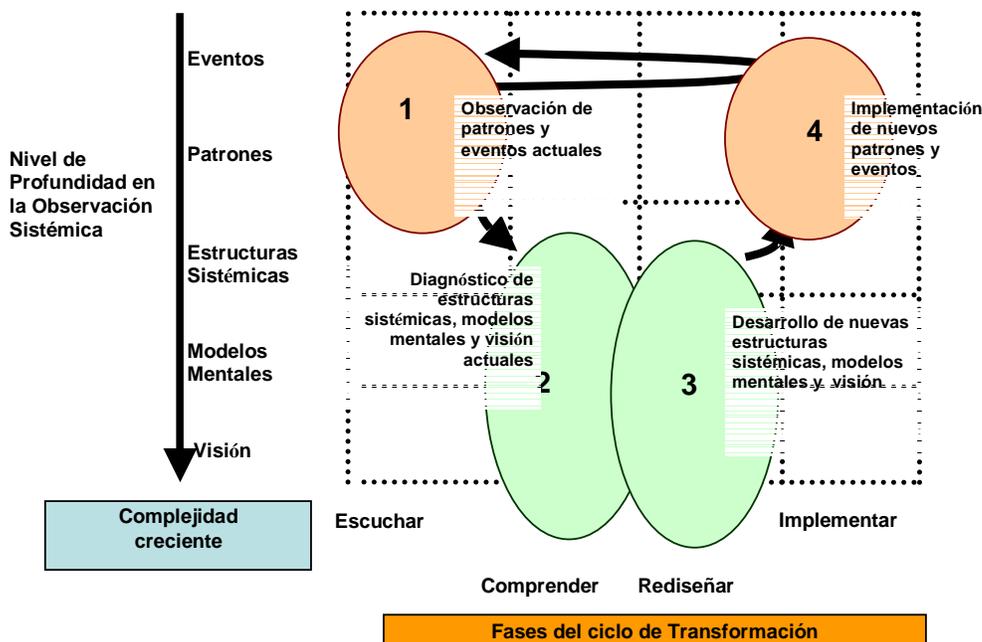
Para complementar los contenidos teóricos de los talleres, propondremos realizar distintas actividades lúdicas. En metodologías de capacitación, el rol del ejercicio lúdico ha demostrado ser un recurso muy útil para el desarrollo de nuevas habilidades. Mientras transcurren las distintas actividades, las personas van dejando de lado prejuicios y preconceptos inhibidores, logrando una mayor soltura e integración con sus compañeros de equipo. Mas allá de divertirse y mejorar las relaciones interpersonales, los participantes desarrollarán aprendizajes que les serán útiles tanto para su efectividad laboral como para su desarrollo personal.

Como se puede observar del contenido de los talleres, éstos no hacen hincapié solamente en los modelos mentales y las estructuras sistémicas, sino que además proveen a los miembros de la organización con una gran cantidad de herramientas para comprender y desarrollar las habilidades en comunicación, trabajo en equipo, motivación, delegación y toma de compromisos necesarios para lograr la transformación personal y conseguir resultados extraordinarios para la organización.

6. Esquema de la transformación

6.1- Modelo de Shibley

Para explicar el proceso de transformación organizacional de nuestra organización, creemos que es conveniente hacer el ejercicio de enmarcar la propuesta de esta tesina dentro del esquema de transformación de Shibley:



Fuente: Seminario de Habilidades Gerenciales. CEMA 2007.

El modelo de transformación organizacional de Shibley es una matriz con dos dimensiones, una vertical y otra horizontal, como forma de explicación del proceso de aprendizaje organizacional.

En el eje vertical se indica el nivel de profundidad de la observación sistémica. Los niveles representan diferentes formas de observar la situación, estando relacionada la profundidad y complejidad con la potencialidad para el cambio.

En el eje horizontal de la matriz, se describen las cuatro fases del proceso, que van a impactar a distintos niveles de profundidad, y por lo tanto de complejidad, en el proceso de transformación: El aprendizaje comienza con la observación de eventos y patrones, para luego diagnosticar las estructuras y modelos mentales que conducen al comportamiento observado. Basados en este diagnóstico, se desarrollan nuevas estructuras sistémicas y modelos mentales, a partir de los cuales se implementan nuevos patrones de comportamiento y se observan los resultados de estas acciones, conformando un ciclo continuo de transformación organizacional.

A lo largo de este trabajo hemos transitado las cuatro fases del modelo:

- **Observación:** Se ha observado que existe una brecha entre los resultados que la organización desea y los que efectivamente está logrando.
- **Diagnóstico:** En nuestra opinión, la brecha se ha generado principalmente debido a la estructura de la compañía y los modelos mentales relacionados con esta estructura sistémica.
- **Desarrollo:** Con el fin de cambiar los eventos y patrones indeseados, diseñamos una intervención utilizando el coaching ontológico como herramienta para modificar la estructura sistémica y los modelos mentales que imposibilitan el logro de los objetivos de la organización.
- **Implementación:** Se ha diseñado un plan de acción para realizar la intervención, a través de talleres desarrollados por coaches, que no sólo se enfocará en los modelos mentales y la transformación personal, sino que también proporcionará otras herramientas para el desarrollo de sus miembros y el logro de los resultados que la organización desea.

Es conveniente destacar que el proceso de transformación propuesto por el esquema de Shibley no termina en esta última etapa, sino que es un ciclo continuo. Luego de realizar la implementación de los nuevos patrones y eventos, el ciclo comenzará nuevamente a través de la observación de los resultados de estas acciones; convirtiendo así a la transformación organizacional en un proceso continuo para que la organización alcance los resultados que desea.

Conclusiones

Las organizaciones deben aprender a ser flexibles si quieren adaptarse al contexto global actual, cambiante y dinámico. Sin embargo, hoy en día el éxito de una organización no sólo está determinado por su capacidad de adaptación al cambio, sino también de liderarlo, obteniendo así los resultados extraordinarios que desea.

En este sentido, para que una organización pueda liderar el cambio, se debe enfocar en una de las pocas ventajas competitivas realmente sostenible en el tiempo: sus recursos humanos. En otras palabras, para que la transformación organizacional sea posible, primero se debe dar una transformación personal: Los miembros de la organización deben poder “romper” con la estructura sistémica y los modelos mentales que están impidiendo que se obtengan los resultados deseados.

En el presente trabajo hemos analizado una organización que ha crecido de forma vertiginosa, convirtiéndose en un importante holding con diversos negocios. Sin embargo, actualmente no está obteniendo los resultados extraordinarios a los que aspira. En nuestra opinión, luego de evaluar la situación, creemos que esto se debe a la estructura sistémica y los modelos mentales de sus miembros, los cuales se ven reflejados en la falta de una visión compartida, trabajo en equipo, comunicación, motivación, compromiso y un liderazgo efectivo.

Por lo tanto, consideramos que para que la organización pueda seguir creciendo como hasta ahora y, al mismo tiempo, aspirar a la excelencia y al liderazgo, obteniendo resultados extraordinarios, debe producirse una transformación personal de sus miembros que posibilite la transformación de la organización.

Como medio para lograr la transformación personal, hemos propuesto utilizar el coaching ontológico mediante la realización de una serie de talleres en la organización que no sólo se enfoquen en los modelos mentales y paradigmas, sino que también comprendan otras herramientas que aporten valor a la organización y sus miembros.

Para finalizar, queremos destacar que al momento de concluir la tesina ya se ha realizado una propuesta a la organización y la misma no sólo resultó atractiva para la



Dirección, sino que también fue aprobada la liberación de partidas presupuestarias para comenzar con los talleres propuestos el año próximo.

Bibliografía

Báez, Ricardo Lucio. Seminario El Siglo XXI y los Recursos Humanos. Argentina, 2000.

Ballvé, Alberto M. Misión y Valores: La Empresa en Busca de Sentido. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2006.

Bossi, Ignacio. Seminario de Habilidades Gerenciales. CEMA 2007.

Covey, Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona, Paidós, 1997.

Drucker, Peter. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1999.

Echeverría, Rafael. La Empresa Emergente. Buenos Aires, Ed. Granica S.A., 2000.

Haeckel, Stephan. La Empresa Adaptable. Bogotá, Mc Graw Hill, 2000.

Peters, Tom. La Esencia. Liderazgo. México, Prentice Hall, 2005.

Senge, Peter. La Danza del Cambio. Barcelona, Gestión 2000, 1999.

Senge, Peter. La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2006.

Páginas de internet consultadas:

<http://ecofield.com.ar/blog/?p=350>

<http://estebanpinotti.com>

<http://direccionestrategica.itam.mx>

<http://www.cnep.org.mx>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

<http://gestiopolis.com>

<http://www.gestion.com.ar>