



**Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Psicología**

# Utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos

**Memoristas:** Yasmín Castro Jara

Macarena Pozo Núñez

**Profesor patrocinante:** Rogelio Díaz

**Memoria para optar al título de psicóloga**

**Universidad de Chile**

**Septiembre, 2012**

"La visión sin una tarea es sólo un sueño.  
Una tarea sin una visión no es más que una rutina aburrida.  
Pero la visión con una tarea es un sueño cumplido".  
- Anónimo

## Agradecimientos

A nuestro profesor Rogelio Díaz, por su cariño y apoyo constante. Por ser nuestro mentor. Siempre seremos ángeles (y a veces brujas) de RED.

Al profesor Roberto Fernández, por su disponibilidad, sus comentarios y por calmar nuestras ansiedades metodológicas.

A nuestro entrevistados, por entregarnos su tiempo y sus valiosas experiencias. Por ser un maravilloso ejemplo de lo que podemos llegar a ser.

A CDO CG, nuestra primera escuela laboral, que además de desarrollarnos como profesionales, nos dió la oportunidad de conocer a valiosas personas.

A la familia Pozo Núñez, por albergarnos durante todo este proceso. En especial a Julita, por los mates y regalonesos.

Y a todos los que directa o indirectamente nos ayudaron durante este proceso.

¡Muchas gracias!

*Maca y Yasmín*

A mi familia, por su apoyo y amor incondicional...y por la paciencia, que sé, fue puesta a prueba durante el último periodo. En especial a mi mami y a mi papi, por creer en mí siempre; sin ustedes nada de esto hubiera sido posible.

A mis queridos amig@s, por la comprensión y el cariño, que (increíblemente) permanece a pesar del tiempo y de las mañás.

A todos, muchísimas gracias. Los quiero muy, con todo mi corazón.

*Yasmín*

A mis padres, por su apoyo constante e incondicional. Por su entrega y amor durante 25 años. Gracias por aguantarme y estar siempre ahí. Gracias por todo, infinitamente gracias.

A mi hermano, por confiar en mí. Contigo aprendí, que las palabras sobran cuando hay apoyo y amor.

A ti, Jorge, por tú amor y apoyo a todo prueba. Gracias por estar ahí cuando más te necesite, por darme energías y fuerzas cuando ya no podía más. Gracias por ser parte de mi vida.

Sin ustedes, mis pilares, esto no hubiera sido posible. Los amo!

*Maca*

## Contenido

Contenido .....	4
Resumen .....	5
Introducción .....	6
Objetivos.....	9
Objetivo general:.....	9
Objetivos específicos: .....	9
Marco teórico.....	10
Gestión del cambio .....	10
Coaching.....	27
Relación entre gestión del cambio y coaching .....	40
Metodología.....	45
Tipo y diseño de la investigación .....	45
Muestreo.....	46
Tipo de Muestreo .....	46
Criterios muestrales .....	47
Estrategia de Acceso a la Muestra.....	48
Técnicas de recolección de información .....	48
Procedimiento de análisis de datos.....	49
Etapas de la investigación .....	50
Consideraciones éticas .....	51
Resultados.....	52
Gestión del cambio organizacional .....	53
Definición .....	54
Perspectivas de la gestión del cambio organizacional.....	54
Tipos de cambio.....	56
Características de la gestión del cambio organizacional .....	56
Condiciones para la gestión del cambio .....	60
Beneficios .....	68
Coaching individual.....	69
Definición de coaching individual .....	69
Tipos de coaching individual .....	71
Perspectivas de coaching individual.....	72
Diferenciación con otros procesos .....	73
Características del coaching individual.....	73
Condiciones para el coaching individual.....	76
Beneficios del coaching individual.....	80
Efectividad del coaching individual.....	81
Relación gestión del cambio y coaching .....	83
Coaching en la gestión del cambio.....	83
Importancia de las instancias individuales.....	84
Características de la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional.....	85
Variables que inciden en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional .....	87
Beneficios del coaching individual en la gestión del cambio organizacional .....	91
Efectividad del coaching individual en la gestión del cambio organizacional .....	91
Discusión y conclusiones.....	94
Bibliografía.....	114

## Resumen

Desde hace algunos años, los conceptos de coaching y gestión del cambio se han convertido en temas que, en mayor o menor medida, han tenido algún impacto en la psicología, específicamente en la práctica de la consultoría organizacional. Ante esto surge la necesidad de indagar en la *utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional*. Esta investigación de tipo exploratoria-descriptiva, profundiza sobre el uso, características, variables y resultados de la utilización del coaching individual como una herramienta en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos. Cabe mencionar que los estudios al respecto son parciales, escasos, no concluyentes y realizados fuera de la realidad chilena. He aquí la relevancia y justificación que puede llegar a adquirir este estudio.

## Introducción

El nuevo entorno, altamente competitivo, obliga a las empresas a ser flexibles y estar en constante cambio. Si bien, el cambio dentro de las organizaciones las puede llevar al caos, pérdida e inestabilidad, en palabras de Emerson y Stewart (2011), el cambio también puede ser un intento de capturar una oportunidad de beneficio ya que puede llevar a la introducción de una nueva estrategia, nueva tecnología, nueva organización o una nueva habilidad.

Según Acosta (2002), existen dos tipos de cambio, por una parte está el cambio No planeado, que es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: la acción que ejerce el estilo gerencial y la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. Y por otra está el cambio planeado, el que se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados. Siendo este último tipo, el que necesita una gestión del proceso de cambio en el que existan personas que trabajen en el cambio de percepciones, creencias e identificación con su trabajo (Emerson y Stewart, 2011).

Si se considera que toda gestión del cambio a nivel organizacional debe contar con trabajadores suficientemente formados y preparados, es necesario establecer técnicas de formación que logren modificar la forma de pensar y actuar de los trabajadores (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011), siendo, por tanto, imprescindible que existan estudios respecto a la gestión del cambio que desarrollen el uso, características, variables y resultados de herramientas utilizadas en el mejoramiento del desempeño individual como el coaching.

Algunos autores (Dilts 2004; Mercurio, 2004; Useche 2004, citados en Herrera, 2011), señalan que el coaching es una buena alternativa y altamente utilizada en las organizaciones ya que estas requieren métodos de mejoramiento del desempeño de sus miembros y procesos, así como del rendimiento del sistema completo. Sin embargo, a pesar de que el coaching es altamente utilizado, “existe muy poca evidencia empírica que aborde este tipo de intervención” (Díaz y Zavala, 2008, citado en Herrera, 2011, p.7).

Respecto a la utilización del coaching, el “2012 ICF Global Coaching Study” de la ICF (Federación Internacional de Coaching) (2012), señala que en el año 2011 ejercen como coach 47.500 profesionales, de los cuales ejercen en Latinoamérica y el Caribe, 2600 coaches, representando el 5.4% del total. Además señala que se perciben anualmente cerca de 2 mil millones de dólares de ingresos por concepto de coaching,

destacando que un coach presente en Latinoamérica y el Caribe, cobra por hora de sesión 142 dólares muy por debajo de los 277 dólares que cobra por hora un coach de Europa Occidental y siendo el cobro más bajo del mundo. Sumado a esto, analiza que existe una variación considerable en ejercicio profesional en cuanto al número de dimensiones que se trabajan, los niveles de ingreso, los niveles de pago por hora, las horas semanales y el número de clientes lo que refleja además la diversidad del coaching en sí, agregando además que esta práctica se caracteriza por abordar una amplia gama de preocupaciones del cliente en un variedad de contextos, mientras que también ofrece una serie de servicios adicionales para satisfacer las necesidades del cliente.

Bajo este contexto surge la pregunta de investigación que guía este estudio: *¿Qué utilización tiene el coaching individual en la gestión del cambio organizacional?* Entendiéndose el coaching como un proceso en el cual a través del diálogo y el aprendizaje de habilidades, el coachee encuentra soluciones por sí mismo que lo llevan a lograr los objetivos y cambios que él espera y gestión del cambio como “proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto” (Blejmar, 2001, p. 1).

De esta forma, este estudio exploratorio-descriptivo pretende dar cuenta del *uso del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos*. Con el fin de desarrollar este objeto de estudio, se realizó un análisis cualitativo, basado en la teoría empíricamente fundamentada, de las perspectivas de consultores senior, contrastándolo con la literatura teórica y empírica al respecto. La muestra del estudio se caracterizó por ser 8 consultores senior, es decir, expertos que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno (Schein, 1988), con experiencia de 10 años como consultor de recursos humanos y que trabajen o hayan trabajado en la consultora de recursos humanos escogida para este estudio.

Dando respuesta a la pregunta de investigación de este estudio, se intentará dar pie a nuevas investigaciones que puedan determinar si el coaching individual es utilizado y desarrollado en la gestión del cambio organizacional. La relevancia teórica de esta investigación radica, en primer lugar, en la escasa investigación realizada en esta temática en la realidad chilena. En segundo lugar, los resultados que se obtengan o el mero planteamiento del problema pueden generar nuevas investigaciones. Por otra parte, este estudio y un desarrollo posterior del tema por parte de otros investigadores, también

tendrá implicancias prácticas para consultores y profesionales de la psicología organizacional que informen información que permita orientar el diseño y ejecución de proyectos de gestión del cambio, disponiendo de más antecedentes para tomar una decisión adecuada.

## Objetivos

### Objetivo general:

Analizar la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.

### Objetivos específicos:

1. Establecer el uso del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.
2. Caracterizar la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.
3. Identificar las variables que incidan en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.
4. Identificar los resultados de la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.

## Marco teórico

### Gestión del cambio

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

En el ámbito organizacional, el cambiar es inminente, como lo refiere Robbins (2004, p.556), “-cambiar o morir- es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo”, e identifica seis fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial.

Como es señalado por Weick y Quinn (1999, p.2) “el cambio es un fenómeno de tiempo”. Es la forma en la que en un evento algo parece ser, o convertirse, en algo más, donde “algo más” es visto como un resultado o una consecuencia (Ford y Ford, 1994, en Weick y Quinn, 1999).

Respecto al cambio organizacional específicamente, Barroso y Delgado (2006), lo definen como un conjunto de transformaciones de las organizaciones, que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional, que condiciona una nueva cualidad. A su vez, hay autores que señalan que el cambio organizacional involucra diferencias en como una organización funciona, como sus miembros o líderes son, que forma toma o como asigna sus recursos (Huber, Sutcliffe, Miller, Glick, 1993 en Weick y Quinn, 1999).

El contenido del cambio (que se refiere al "qué" del cambio, es decir, al tipo o la sustancia del cambio (Armenakis y Bedeian, 1999)) es variable. La literatura respecto al cambio incluye revisiones de varios modelos de contenido que se han aplicado a los cambios organizativos, incluyendo la reestructuración, reingeniería, los cambios en la cultura corporativa, la introducción de nuevas tecnologías y de gestión de calidad total (Armenakis y Bedeian, 1999; Beer y Nohria, 2000; Burke, 1994; Burke y Litwin, 1992; Vollman, 1996 citados en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007).

El cambio organizacional, considerándolo desde un encuadre general, es entendido como un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones en búsqueda de una adaptación activa al doble desafío de articularse en y con el contexto, con la comunidad de pertenencia y con su propia realidad interna (gente, procesos, culturas, etcétera) (Blejmar, 2011). O como lo definen algunos, como la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización (Shalk, Campbell y Freese, 1998, en Barroso y Delgado, 2007)

Asimismo, pueden ser comprendido simplemente como la incorporación de determinados recursos y capacidades o una diferente reorganización de los mismos (Pardo del Vall, 2003, en Barroso y Delgado, 2007). O como una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa (Van de Ven y Poole, 1995, en Barroso y Delgado, 2007).

Además, existen distintas teorías explicativas del cambio. Weick y Quinn (1999) proponen cuatro teorías básicas: el cambio de ciclo de vida, cambio teleológico, cambio dialéctico y cambio evolutivo. Teorías que están categorizadas por su unidad de cambio y el modo de cambio. Mientras que Hage (1999) propone las siguientes teorías: teoría de la contingencia estructural, teoría política, teoría de la ecología organizacional y la teoría organizacional, que a diferencia de las propuestas por Weick y Quinn (1999), estas están basadas en las características del ambiente organizacional. Otra teoría es la de Havemann, Hayagreeva y Srikanth (2007), que proponen que el cambio es causado por la presión de los movimientos sociales, los que pueden tener efecto directo o indirecto en los cambios organizacionales, enfatizando en la idea de la eficiencia y racionalidad a través de la estructura burocrática imparcial.

Los procesos de cambios organizacionales se manifiestan en diferentes niveles de intensidad y en diversas formas, incluso en la misma organización (Rodríguez, Rodríguez y Peteiro, 2007). Asimismo, la magnitud del cambio puede ser grande o pequeña o de primer o segundo orden, distinción que se refiere a que el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características; o bien, el nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (Watzlawick, Weakland, y Fisch, 1974). Desde el punto de vista de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización o sólo a algunos cuantos. De acuerdo al tiempo puede ser rápido o lento, progresivo (que se desarrolla gradualmente) o drástico, que abarca períodos cortos y compactos de importante

perturbación (Greenwood y Hinings, 1996; Tushman y Romanelli, 1985 citado en Devos, Buelens y Bouckenoghe, 2007).

Desde la perspectiva del observador, Weick y Quinn (1999), diferencian entre cambio episódico y cambio continuo. El cambio episódico se refiere al cambio que tiende a ser infrecuente, discontinuo e intencional. A diferencia del cambio continuo que está relacionado a cambios organizacionales que tienden a ser evolutivos, en constante marcha y acumulativos.

Acosta (2002), señala que el cambio organizacional consiste en un conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, y que es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan. De esta forma es posible reconocer dos tipos de cambio.

Al primer tipo se le denomina cambio no planeado, el cual es de aparición espontánea y se identifican dos fuentes de origen: por una parte está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra, está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. Al segundo tipo se le denomina cambio Planeado (o planificado), el cual se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o aumento de valores agregados. Gordon (1997 en Acosta, 2002, p.775) lo describe como “el proceso sistemático de producir comportamientos, estructura y tecnologías nuevos, con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización”. Siendo este el tipo de cambio que necesita ser gestionado a través de expertos que trabajen en el cambio de percepciones, creencias y conductas en el lugar de trabajo, y al que, por lo tanto, se referirá esta investigación.

De esta forma, al considerar todas estas definiciones y factores variables, no resulta extraño que muchas veces los cambios sean mal manejados o que pasen de forma espontánea, y más aún, que tengan efectos desfavorables para la organización. Aunque no por ello los cambios dejan de pasar y dejan de tener consecuencias, tanto esperadas como inesperadas (Aguilera, 2003). En este sentido, se debe tener en cuenta que en todo proceso de cambio, siempre algo se gana y algo se pierde y que a su vez, en toda preservación, algo se gana y algo se pierde (Aguilera, 2003).

Las organizaciones son constituidas por sistemas formados por muchos elementos que necesitan estar adecuadamente integrados para su correcto funcionamiento. De esto, surge la necesidad de llevar a cabo el proceso de cambio utilizando métodos de gestión que permitan mayor flexibilidad e integración tanto interna como externa de todos los sistemas. En este sentido, se deberá asumir una inestabilidad

externa —las modificaciones emergentes— y se ha de anticipar, en la medida de lo posible, los nuevos escenarios a través de las transformaciones deliberadas. Es fundamental entonces, comenzar por identificar las características particulares del proceso, para así determinar los métodos y las herramientas más adecuadas en el logro de los objetivos, teniendo conciencia del cuándo y hacia dónde hay que cambiar. El cambio exige conocer su porqué, su para qué y su cómo, es decir, saber de dónde se parte, hacia dónde se quiere ir y pensar en cómo llegar (Aguilera, 2003). Lograr esto exige reflexionar, diseñar estrategias y ser capaces de llevarlas a la práctica, es decir, realizar una adecuada gestión del cambio (Barroso y Delgado, 2006).

Existen múltiples definiciones de gestión del cambio. Sánchez de León (2003, en Aguilera, 2003, p.4) señala que es un: “conjunto de principios, prácticas y técnicas que favorecen que un colectivo de personas modifique su forma de trabajar con el fin de alcanzar resultados concretos y superiores a los actuales”. Según Kurt Lewin (1947, en Barroso y Delgado, 2006) todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas, resumiendo la gestión del cambio organizacional en tres procesos:

1. Descongelar: consiste en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Para esto, es necesario superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio, lo que se logra reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan o combinando las dos formas anteriores.
2. El cambio: se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen.
3. Recongelar: convierte la nueva condición en el nuevo patrón de comportamiento para que se arraigue en los individuos y la nueva situación se estabilice.

Acuña (1998) señala tres modelos teóricos que contribuyen a explicar los cambios organizacionales. El primero se refiere a las contribuciones hechas desde la disciplina del desarrollo organizacional (DO), desde la cual los cambios son entendidos como procesos evolutivos, planificados, participativos y con un empleo intensivo de la educación, y por lo tanto, del aprendizaje. El segundo modelo, denominado “el cambio organizacional en una

perspectiva coercitiva”, enfatiza en el uso del poder por parte las autoridades de las organizaciones para realizar los cambios, estrategia que es considerada apropiada cuando los cambios son radicales y requieren celeridad. El tercer modelo propuesto por Acuña (1998), es denominado “El cambio organizacional desde una perspectiva interaccionista” y entiende los cambios como producto de procesos interactivos entre actores en las organizaciones, que de acuerdo a los intereses que los identifican, utilizan el poder para influir en los contenidos y progresos del cambio.

Se profundizará en el modelo de DO, dada la importancia que tiene para esta investigación. Respecto a su definición, Robbins (1999, p.642) señala que DO “es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado”. Según este autor, el paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda. Aunque cabe señalar que “DO tiene diferentes significados para diferentes personas y por lo tanto, no existe una definición que complazca a todos” (De Faria, 1999, p. 27).

Desde la perspectiva del DO, la gestión del cambio organizacional es definida como un conjunto de comportamientos basados en las teorías de las ciencias, valores, estrategias y técnicas dirigidas a la modificación planificada del trabajo organizacional, con el fin de potenciar el desarrollo individual y la mejora del rendimiento de la organización, a través de la modificación de las conductas en el lugar de trabajo de los miembros de la organización (Porrás y Robertson, 1992, en Weick y Quinn, 1999).

Weick (2001) sugiere que la gestión del cambio organizacional debe ser entendida como un proceso de hacer sentido, con una racionalidad limitada y más bien de corto consenso en torno a las relaciones de causa-efecto. Además sostiene que el significado surge de la acción y no a la inversa. En este sentido, cuando se hacen "cosas" de gestión, posteriormente podemos mirar hacia atrás y etiquetar estas acciones como "estrategia". Sin embargo, un plan de cambio, claramente expresado o no, será una excusa para ponernos en marcha, y a partir de ese momento se aprenderá y se creará significado. Por lo tanto, "cuando usted este confundido, cualquier antiguo plan estratégico servirá" (Weick, 2001, p. 346) concluyendo finalmente que un cambio real, con base en un proceso de planificación racional de las relaciones causales entre la intención y el resultado, es prácticamente imposible de determinar.

Mintzberg (1994, en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007) enfatiza que los planes estratégicos son difícilmente alguna vez llevados a cabo hasta su última letra, por lo que es más conveniente reconocer los planes y la estrategia del cambio como algo emergente. Dado que, aunque es necesario la planificación y la implementación de estos planes, también es importante considerar otros factores como la distribución del poder, los mitos, las recompensas, la autoactualización, y otras expresiones menos racionales (Mason, 1994, en Nilsson, 2010).

Otra definición es la de Blejmar (2001), en la que la gestión de cambio organizacional es entendida como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y que potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.

Desde esta interpretación se pueden advertir algunas postulaciones frente a la gestión de cambio:

- Es un proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes; la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión.
- Es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.
- Todo cambio produce efectos no deseados en tanto ruptura de recurrencias.
- Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor.

Este proceso descrito incluye la idea de preservación de las identidades organizacionales y personales como parte de la complejidad a trabajar. De ahí que se entienda a la gestión del cambio como un recorrido que interviene sobre las transformaciones a lograr y al mismo tiempo cuida y preserva los valores, identidades, fortalezas percibidas como valor por la organización. Por este motivo, los requerimientos del cambio operan en la doble dimensión de lo personal y lo organizacional, de tal manera que un cambio real en los procesos, políticas y sistemas de la organización requieren una transformación en los sujetos-actores, es decir, una cierta transformación a nivel individual (Blejmar, 2011).

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

Por lo tanto, aunque la gente sea causa y consecuencia de los cambios diseñados, la complejidad del cambio abarca también otras dimensiones de la escena organizacional como planificaciones, procesos administrativos, políticos, culturales, etcétera. Por lo que diseñar un proceso de cambio implica planificar la gestión de este, acompañando los cambios sustantivos (Blejmar, 2011).

En este sentido, la gestión de proyectos aplicada al cambio organizacional puede constituir un enfoque a utilizar para la gestión del cambio, que permitirá su planificación, conducción y su medición, con vistas a garantizar los objetivos planteados (Barroso y Delgado, 2007).

Un proyecto puede definirse como la combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado, o como un emprendimiento temporario realizado para crear un producto o servicio único. También puede definirse como una operación de envergadura y complejidad notables, de carácter no repetitivo, que se acomete para realizar una obra de importancia o, acciones que tienen las siguientes características: orientadas hacia un objetivo; implican acometer coordinadamente un conjunto de actividades interrelacionadas; son finitas, tienen comienzo y fin; todas son, hasta cierto punto únicas (Barroso y Delgado, 2007).

Respecto a la clasificación de los proyectos, resulta interesante que lo que los diferencia es quien es el cliente o el destinatario del trabajo (Barroso y Delgado, 2007), definiéndolos como:

- Proyectos externos a la organización: Son aquellos en los que el cliente es ajeno a la organización que hace el trabajo.
- Proyectos internos a la organización: Son aquellos en los que el cliente es la misma empresa que desarrolla los trabajos.

Otra clasificación se refiere a las etapas por las que atraviesa la vida de un proyecto, como definición del programa, ejecución, completamiento y entrega del sistema.

Otros establecen las fases de conceptualización, planificación, ejecución y terminación. Aunque varía el nombre que se le da a cada una de las fases, siempre están presentes los períodos de diseño, planificación, ejecución y cierre del proyecto (Barroso y Delgado, 2007).

La guía del PMBOK (PMI, 2004) define cinco grupos de procesos de gestión de proyectos:

1. Procesos de Iniciación: son los procesos que se llevan a cabo a fin de autorizar y definir el alcance de una nueva fase o proyecto.
2. Procesos de Planificación: realizados para definir y madurar el alcance del proyecto, desarrollar el plan de gestión del proyecto e identificar y programar las actividades del proyecto que tengan lugar dentro del proyecto.
3. Procesos de Ejecución: realizados para terminar el trabajo definido en el plan de gestión de proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto definidos en el enunciado de alcance del proyecto.
4. Procesos de Seguimiento y Control: realizados para medir y supervisar la ejecución de los proyectos de manera tal que se puedan realizar acciones correctivas cuando sea necesario.
5. Procesos de Cierre: realizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto o fase y transferir el producto terminado a terceros.

Esta gestión por medio de proyectos que se plantea, ofrece la mejor vía para planificar, operar y controlar las operaciones, como parte esencial de la necesaria y sistemática ejecución de los cambios en las organizaciones.

Sin embargo, en ocasiones esto no es suficiente. Estudios indican que muchos de los esfuerzos de cambio organizacional fallan. Beer y Noria (2000, en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007), por ejemplo, demostraron que a pesar de los esfuerzos puestos en dirigir los programas de cambio, solo un 30% conduce a un exitoso cambio organizacional. A su vez, Clegg y Walsh (2004, en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007) en su estudio aplicado a 898 empresas de 4 países diferentes, reportaron la ineffectividad de las iniciativas de cambio organizacional.

Una razón de porque los intentos de cambio pueden fallar es que los cambios conducen a un aumento de sentimientos ansiosos, de emociones negativas, incertidumbre y ambigüedad entre los colaboradores de una organización (Bordia,

Hobman, Jones, Gallois y Callan, 2004; Kiefer, 2005, en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007). Todo esto ha llevado a algunos investigadores, a concluir que otros factores, además de las variables del sistema y las organizacionales, son igualmente importantes para lograr un cambio organizacional de forma exitosa. Como una alternativa, algunos investigadores han optado por una perspectiva de cambio a micronivel, al examinar a los individuos en las organizaciones y los factores psicológicos que influyen los esfuerzos de cambio (Bray, 1994; Judge, Thoresen, Pucik, y Welbourne, 1999; Kavanagh y Ashkanasy, 2006; Schein, 1980; Vakola, Tsaousis, y Nikolaou, 2004; Wanberg y Banas, 2000, en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007). Respecto a esto, Schein, (1980, en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007) señala que cambios en las estructuras, jerarquías, sistemas de recompensa y la tecnología está mediados por el cambio individual. Desde esta perspectiva, muchos esfuerzos de cambio fracasan porque la gente que implementa los cambios tiende a subestimar la importancia de esta naturaleza individual y cognitivo-afectivo del cambio organizacional (Kavanagh y Ashkanasy, 2006, en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007).

Como señalan Schneider, Brief y Guzzo (1996, p. 7): "si la gente no cambia, no hay ningún cambio en la organización." En consecuencia, para que una organización cambie, sólo las alteraciones en la tecnología, estructuras o sistemas no son suficientes.

De esta forma, sustantivos factores contextuales puede explicar por qué una iniciativa de cambio no tiene éxito (Johns, 2006), independiente del contenido del cambio. Las personas en organizaciones impulsadas por la política, la territorialidad o por un liderazgo inconsistente, tendrán una actitud diferente hacia el cambio que los trabajadores que pueden confiar en un liderazgo abierto y consistente que aclara las metas organizacionales (Bommer, Rich, y Rubin, 2005; Kavanagh y Ashkanasy, 2006 citados en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007). Varios investigadores han indicado que la cultura y el clima de las organizaciones son decisivos para sostener el cambio organizacional (Jones, Jimmieson, y Griffiths, 2005; Schneider, Brief, Guzzo, 1996). La cultura, o "sentir" de la organización, dirige y motiva los esfuerzos de las personas (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993; Chonko, Jones, Roberts, y Dubinsky, 2002; Eby, Adams, Russell, Gaby, 2000; Kavanagh y Ashkanasy, 2006 citados en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007).

Respecto a las condiciones para la adecuada gestión del cambio, de acuerdo a Miller, Johnson, y Grau (1994: 60), en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007) que exista *apertura* al cambio que está siendo propuesto e implementado en una organización, es

una condición inicial necesaria para que un cambio planificado sea exitoso. Concepto que es análogo al clásico estado de descongelamiento de Lewin (1951 en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007), o la creación de la motivación y la preparación para el cambio y que se refleja en actitudes de miembros de la organización

Una de las variables más importantes que pueden afectar a las actitudes de los empleados hacia el cambio es la confianza en la gestión o el liderazgo (Albrecht, 2002; Oreg, 2006; Stanley, Meyer, y Topolnytsky, 2005 citados en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007).

Si un director quiere llevar a cabo un cambio importante, por definición, tendrá que convencer a la gente. Smircich y Morgan (1982, p.258) señalan que el liderazgo es "el proceso mediante el cual una o más personas tienen éxito en el intento de enmarcar y definir la realidad de los demás". Por lo tanto, los líderes de las organizaciones son creadores de significado (Smircich y Morgan, 1982; Weick, 2001) y en esta perspectiva, también son constructores del medio ambiente (Smircich y Stubbart, 1985), manipuladores de símbolos (Peters, 1978) y narradores (Adamson, Pine, Van Steenhoven, Kroupa, 2006).

Varios investigadores han señalado la importancia de establecer una relación de confianza entre los líderes y empleados como base para las iniciativas de cambio organizacional (Gomez y Rosen, 2001; Schneider et al, 1996 en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007). Rousseau y Tijoriwala, (1999 en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007) argumentan desde una perspectiva de contabilidad social que la confianza en la gestión conduce a la aceptación del cambio organizacional. De acuerdo con esta teoría, la administración trata de justificar el cambio citando razones diferentes (cuentas sociales). En función de la percepción de legitimidad de estas cuentas sociales, la gente confía o desconfía de la gestión. Si ellos sienten que la administración demuestra consideración y justicia, son más propensos a apoyar el cambio, si tienen menos confianza en la gestión, demostrarán disminución de los niveles de preparación para el cambio.

Por este motivo una recomendación recurrente hecha por los expertos en cambio organizacional es para los altos ejecutivos, señalándoles la importancia de transmitir una atmósfera de confianza y un sentimiento general de que los empleados pueden contar con el equipo directivo para hacer lo que es mejor para la organización y sus miembros (Kotter, 1995). Varios teóricos han descrito lo fundamental que resulta la existencia de un alto grado de confianza que los miembros de un equipo tengan en la buena voluntad de su líder, específicamente en la medida en que ellos creen que el líder es honesto, sincero

y sin prejuicios al tomar sus posiciones en cuenta (Folger y Konovsky, 1989; Korsgaard, Schweiger, y Sapienza, 1995, Roberts y O'Reilly, 1974 en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007).

Oreg (2006) encontró que la confianza en la gestión fue la única variable que impactó significativamente los componentes afectivo, cognitivo y intencionales de resistencia al cambio. La falta de fe en el liderazgo de la organización estaba fuertemente relacionada con el aumento del enojo, la frustración y la ansiedad de los empleados con respecto al cambio. También dio lugar a un aumento en las acciones de los empleados contra el cambio y evaluaciones negativas de la necesidad y el valor del cambio.

Factores interpersonales y grupales, también pueden afectar en materia de cambio (Lee, 1997). La confianza mutua y la confianza en las unidades de trabajo subsidiarios deben complementar la confianza en la dirección ejecutiva a nivel organizativo (Eby et al., 2000). La investigación ha indicado que las relaciones entre los empleados y sus supervisores pueden desempeñar un papel importante a la hora que los empleados apoyen el cambio (Edmonson y Woolley, 1999; Larkin y Larkin, 1996). Edmondson y Woolley (1999, p.7) definen la seguridad psicológica como "la percepción de que el entorno de trabajo de uno es seguro para tomar riesgos de tipo interpersonal tales como que otros compañeros no rechazarán o avergonzar a aquellos que cometen errores o hablan sobre temas difíciles". Haciendo hincapié en que, si bien las actitudes de los compañeros afectan directamente a la seguridad psicológica, las relaciones entre subordinados y supervisores son lo más importante en esta construcción. Si los subordinados creen que los supervisores no pueden proporcionar ayuda, les será muy difícil hacer frente a los cambios de manera productiva.

Además de los factores contextuales que se acaban de señalar, se deben considerar los factores del proceso en sí, ya que el *cómo* el cambio se implementa influye en la reacción de los empleados. La implementación del cambio pasa por diferentes fases, y los investigadores han desarrollado varios modelos para describir las diferentes fases del proceso de cambio (Armenakis, Field, y Harris, 1999; Galpin, 1996; Isabella, 1990; Jaffe, Scott, y Tobe, 1994; Judson, 1991; Kotter, 1995 en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2007).

Por ejemplo, Kotter (1995, en Gutiérrez y Araiza, s.f.), como resultado de muchos años de experiencia en consultoría con cientos de organizaciones, ha desarrollado un modelo para llevar a cabo el cambio, el que es considerado como una herramienta valiosa para los administradores de proyectos. Su modelo de ocho pasos es el siguiente:

1. Establecer un sentido de urgencia.
2. Crear una coalición.
3. Desarrollar una visión clara.
4. Compartir la visión.
5. Facultar a las personas para remover obstáculos.
6. Asegurar victorias a corto plazo.
7. Consolidar y continuar.
8. Anclar el cambio.

Otro factor del proceso es la participación de los empleados, la que es considerada una importante herramienta a la hora de reducir la sensación de incertidumbre y los temores acerca de cómo los cambios les afectan (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, Callan, 2004; Sagie y Koslowsky, 1996 citado en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007). La participación da a los empleados la oportunidad de tener un impacto en el cambio. A través del auto-descubrimiento, construyen las habilidades, conocimientos y eficacia necesaria para hacer frente al cambio. La participación, por lo tanto, puede crear sentimientos de control y la propiedad psicológica del cambio (Dirks, Cummings y Pierce, 1996 citado en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007).

Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum y Rosenbloom (2002) sugirieron que el control percibido de un empleado en su coordinación del trabajo o en el proceso de cambio es una condición necesaria para la creación de preparación para el cambio. Además, varios estudios han indicado que la participación de los empleados es fundamental para aumentar la aceptación al cambio (Kotter, 1995; Kotter y Schlesinger, 1979; Manville y Ober, 2003; Msweli-Mbanga y Potwana, 2006; Wanberg y Banas, 2000 citados en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007). De acuerdo con McNabb y Sepic (1995), la falta de participación de los empleados es una causa importante de los decepcionantes resultados de cambios organizacionales. Para que estos esfuerzos de renovación tengan éxito, los empleados deben creer que sus opiniones han sido escuchadas, respetadas y consideradas (Reichers, Wanous, y Austin, 1997 citado en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007). Formas más sustantivas de participación en el proceso de cambio tienden a ser asociados con mayor compromiso (Armenakis y Harris, 2002) y la participación de los empleados en la toma de decisiones, en particular, tiende a conducir a la aceptación o la apertura al empleado a cambiar (Sagie, Elisur, y Koslowsky,

1995; Sagie y Koslowsky, 1996; Wanberg y Banas, 2000 en Devos, Buelens y Bouckennooghe, 2007).

La comunicación del cambio también es esencial, y aunque es algo muy mencionado por los expertos del cambio, como afirma Aguilar (2003), no deja de ser redundante hablar de comunicación del cambio, ya que no hay cambio si éste no es comunicado. Por este motivo, es importante considerar que es clave transmitir información a lo largo de todo el proceso, no sólo al final y, además, hacerlo en el momento adecuado para todas las personas relacionadas con la organización, ya sean internas o externas. Todo cambio afecta a la realidad organizacional y a las personas, lo que puede generar resistencias por el miedo a perder la situación actual. Comunicar hacia dónde se dirige la organización, los motivos del cambio y cómo va a afectar a los implicados es casi tan importante como la idea misma que se quiere realizar, y más aun, si se considera que no son pocas las buenas ideas que no han podido aplicarse debido a su mala comunicación (Aguilar, 2003).

Según Zimmermann (1998) es poco probable que a alguien le guste un cambio si no entiende su finalidad y si no cree que le genere una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo y de vida. Por lo que la resistencia es un fenómeno natural ligado al proceso de cambio. Para este autor "no hay cambio a fondo sin resistencia ya que ésta aparece como una sensación percibida por el propio sujeto; el cambio provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto. Es una manifestación de la preocupación de que no se podrá dominar lo nuevo con la experiencia propia y con las estrategias de acción de que se dispone" (Zimmermann, 1998, p.227). Lo fundamental entonces, es tenerlas en cuentas e intentar disminuirlas.

Respecto al tiempo en la gestión del cambio, cabe señalar que el tiempo es inherente a la definición de cambio en sí misma, por lo tanto es algo fundamental. Y además el tiempo y el contenido del cambio están usualmente interrelacionados en el cambio planificado dado algunos elementos organizacionales pueden ser cambiados más rápidamente que otros. Sin embargo, en la mayoría de las teorías permanece como algo implícito y sin examinación directa (Albert, 1995; Mosakowski y Early, 2000; Sastry, 1997 citados en Huy, 2001).

Los supuestos acerca del tiempo son importantes para la teoría organizacional en general, porque influye en las decisiones que los líderes toman respecto a la localización de los recursos, el tiempo y la urgencia de las actividades organizacionales. Y a su vez, la

perspectiva en la influencia del tiempo determina las acciones del cambio. Agentes de cambio con una perspectiva de corto plazo pueden escoger acciones de cambio que producen inmediatos y visibles resultados y ponen menos atención a resultados de largo plazo. Aquellos con una perspectiva a futuro, pueden escoger una aproximación más paciente que enfatiza en resultados a largo plazo y permanentes. Por lo tanto, la meta, propósitos y supuestos de los encargados del cambio son importantes ya que influirán en la opción de contenido, tiempo, secuencia y procesos del cambio (Albert, 1995; Beer y Nohria, 2000; Mintzberg y Westley, 1992 citados en Huy, 2001).

Otro importante supuesto temporal se relaciona con la concepción del tiempo. En el contexto del cambio, Sztompka (1993 en Huy, 2001) sugiere que hay dos concepciones de tiempo –cuantitativo y cualitativo- que determinan parcialmente la naturaleza de los problemas organizacionales que atraerán la atención, como estos problemas serán abordados y que constituirá la solución satisfactoria (McGrath y Rotchford, 1983 citado el Huy, 2001). El tiempo cuantitativo se refiere al tiempo del reloj (a una sucesión de segundos) que es responsable de una medida precisa del proceso a través de una división discreta y sujeta a una interpretación unitaria del progreso lineal y el flujo constante (Bluedorn y Denhardt, 1988 en Huy, 2001). En contraste, el tiempo cualitativo puede seguir trayectorias de eventos diferentes e indeterminadas, que pueden ser sujetas a múltiples interpretaciones, puede fluir discontinuamente y no puede ser medido ni manipulado fácilmente.

La gran variedad de secuencias y combinaciones de las intervenciones, todas pudiendo ser efectivas en su propio contexto, parece indicar que hay múltiples formas de lograr un cambio efectivo, y unido a la falta de investigación al respecto, hace difícil poder señalar periodos de tiempo concretos para una intervención de cambio organizacional. Sin embargo, usando los criterios antes señalados y agrupando las intervenciones de cambio en cuatro grupos, Huy (2001), detectó las siguientes características:

- Intervención de mando: en este tipo de intervenciones los agentes de cambio aplican acciones directivas y coercitivas a quienes son los objetivos del cambio para el cumplimiento exacto de sus metas propuestas. La concepción de tiempo es cuantitativa (tiempo de reloj) y la perspectiva de la estimulación del tiempo es de periodo corto, abrupto y rápido.
- Intervención de ingeniería: en estas intervenciones las acciones del agente de cambio están dirigidas a analizar, entender y entonces rediseñar los

procedimientos de trabajo para mejorar la rapidez y calidad de la producción. La concepción de tiempo es cuantitativa (tiempo de reloj) y la perspectiva de la estimulación del tiempo es de periodo medio y moderadamente rápida.

- Intervención de enseñanza: estas intervenciones se refieren a una aproximación de aprendizaje analítico y guiado, en el que quienes son objetivos del cambio organizacional participan de su propia reeducación a través del involucramiento activo de los agentes de cambio, con el fin último de cambiar las conductas a través del cambio en las creencias. La concepción de tiempo es cualitativa (tiempo interior) y la perspectiva de la estimulación del tiempo es de periodo moderadamente largo y gradual.
- Intervención de socialización: en este tipo de intervenciones las acciones de los agentes de cambio potencian la calidad de las relaciones sociales entre los miembros de la organización, que involucra emociones individuales y también preocupaciones por el poder y la política, con el fin de para realizar tareas organizacionales. Asumiendo que el cambio en las conductas relacionales de los individuos conducirá a un cambio en las creencias y la cultura organizacional. La concepción de tiempo es cualitativa (tiempo interior) y la perspectiva de la estimulación del tiempo es de periodo largo y gradual.

Las características dependen de cada intervención, sin embargo, se debe tener en cuenta que la consciente secuenciación, el tiempo, el ritmo y la combinación de intervenciones de cambio sugiere un proceso continuo de equilibrar el flujo y reflujo de las tensiones que, de no ser gestionada o ser mal entendida, genera el riesgo que la organización oscile entre los indeseables extremos de la inercia o el caos (Huy, 2001).

Por lo tanto, los agentes de cambios y sus decisiones, juegan un importante rol en la gestión del cambio. Los agentes de cambio, que según su origen pueden ser internos o externos y que según el tipo de participación son generadores, implementadores o adoptadores del cambio, son definidos como “una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización, para facilitar el proceso de cambio” (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 1998, p. 760), por lo que tienen la función de catalizarlo y manejarlo mediante la estimulación, la facilitación y la coordinación. Por lo tanto, el agente de cambio representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones, a través de su gobierno de los procesos de cambio (o al menos en su intento, dado que en el escenario del cambio hay un constante

cruce de fuerzas que terminan gobernándolo: fuerzas de los agentes, de otros líder y externas al poder) (Acosta, 2002).

De esta forma es posible señalar que un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Y por tanto, es responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional, manteniendo la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, creando un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización, de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores en el proceso de cambio. En este sentido, es importante para lograr sus objetivos, que el agente de cambio cuente con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio (García, 2010).

Dado que un agente de cambio está a cargo de dirigir la toma de decisiones vinculadas con un proceso de cambio, y es responsable de los resultados alcanzados, su rol le obliga también a realizar personalmente funciones inherentes al puesto, por lo tanto, también será ejecutor de algunas funciones relacionadas con el cambio en alguna de sus etapas. Y en ocasiones, también tendrá que ser asesor o consejero de quienes participen en el proceso de cambio por ser el más experimentado y quien mejor conoce los distintos aspectos necesarios para una adecuada gestión del cambio y para que estos se cumplan con mayor eficiencia y efectividad. Por último, de él dependerán las acciones del cambio planeado, por lo que tendrá que elaborar planes de trabajo y acciones concretas y una vez implementados estos, deberá verificar si se lograron las cosas tal y como fueron planeadas, de tal forma que eso lo convierte también en planeador y evaluador de las acciones del cambio organizacional (García, 2010).

Según De Faria (1999), para realizar estas funciones se requiere que cuente con las siguientes habilidades y/o conocimientos:

- Autoconocimiento: debe estar consciente de su personalidad, sus puntos fuertes y sus áreas débiles o de mejora, esto es, en sus capacidades y limitaciones, sus motivaciones y necesidades personales, así como en sus valores y actitudes.
- Comprensión de la organización: debe conocer y entender a la organización y el sistema objetivo, esto es, lo que requiere o necesita la organización y para ello debe contar con:
- Conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional.

- Experiencia de trabajo en la empresa.
- Capacidad de diagnosticar situaciones o condiciones de sistemas socio-técnicos abiertos.
- Identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema organizacional.
- Competencia interpersonal: debe tener la capacidad de relacionarse en forma efectiva con el personal de la organización y los participantes en el proceso de cambio, debe crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre todos los participantes.
- Flexibilidad de acción: debe tener la capacidad para representar diferentes papeles o roles dentro de una función múltiple de facetas, requiere de intervenir en un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que juzgue relevantes.

Además, su trabajo debe ser abierto, confiable y auténtico y de mutua colaboración con los integrantes de la organización o de las personas que trabajen en donde se pretende implantar el cambio. Debe proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de que sean considerados sólo como recursos de un sistema. Debe proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo y que puedan desarrollar su potencial; buscar el aumento de la eficacia de la organización en toda sus metas; considerar la creación de un ambiente de trabajo que sea posible sentir en forma estimulante y desafiante; establecer las condiciones para las personas influyan en la manera en que puedan alcanzar sus metas personales y las de la organización y tratar a las personas como seres humanos que tienen un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

Respecto a las herramientas de intervención de la gestión del cambio, Zimmermann (1998) señala que para el cambio organizacional no hay recetas. Sin embargo, hay algunas prácticas probadas que merecen atención porque permiten comprender las pautas y las dinámicas del cambio y enumera múltiples herramientas, entre las que se considera el coaching, pero haciendo la salvedad que se debe tener en consideración las características de cada caso concreto de cambio organizacional, siendo

necesario adaptar los modelos y herramientas a la realidad específica, dado que la réplica mecánica no traerá ningún beneficio.

Cabe señalar que toda esta revisión bibliográfica se basó principalmente en estudios extranjeros, dado que la publicación de investigaciones, respecto a la gestión del cambio en Chile es escasa, encontrándose solo 4 artículos (Acuña, 1998; Waissbluth; 2008; Raineri (1998) y Raineri (2001).

## Coaching

Desde la perspectiva de la gestión de empresas, si bien la disciplina del *coaching* se encuentra en estado embrionario, es una herramienta que se remonta en el tiempo (Colomo y Casado, 2006, citado en Vidal, Cordón y Ferrón, 2011). Según Leibling y Prior (2003), el coaching nace en el mundo del deporte de los griegos y romanos, donde un entrenador preparaba a su equipo para alcanzar el triunfo. En esta época, la intervención del coach se enfocaba en la identificación de factores que obstaculizaban la consecución de metas y en el desarrollo de condiciones y competencias que permitieran que sus alumnos alcanzaran las metas trazadas. Es decir, buscaba ayudar y orientar a los deportistas en la búsqueda de máximos niveles de desempeño.

Debido a los extraordinarios resultados del coaching en el ámbito deportivo, diversas organizaciones comenzaron a interesarse en esta práctica. En la década del 1960, organizaciones educacionales desarrollaron programas educativos que integraban conceptos tales como apoyo, estímulo y planificación de nuevas formas de acción, en los cuales los tutores asumían un rol de facilitadores en la construcción de nuevos aprendizajes de sus pupilos (Zeus y Skiffington, 2000). Posteriores estudios pusieron de manifiesto que el coaching además de poder aplicarse al ámbito del deporte y de la educación, era aplicable a las esferas de la salud y los negocios (Whitemore, 1993, citado en Vidal, Cordón y Ferrón, 2011).

De esta forma, algunas empresas, intentando imitar los buenos resultados obtenidos en el mundo deportivo y educativo, llevaron a los coaches a sus organizaciones para que de esta manera contribuyeran a elevar el desempeño de sus equipos de trabajo (Zeus y Skiffington, 2000), promovieran el aprendizaje de los recursos humanos (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011) y desarrollaran programas de liderazgo (Zeus y Skiffington, 2000).

Las organizaciones se dieron cuenta que, en la búsqueda de resultados más profundos, estables y de mayor complejidad que en el ámbito deportivo (Muradep, 2009;

Echeverría, 1994), el coaching debía desarrollarse e incorporar una postura filosófica en donde se incluyeran principios tales como el desarrollo y potenciación de lo mejor de cada individuo, como su concentración y desarrollo de nuevas oportunidades, superación de obstáculos y conservación del equilibrio entre la vida privada y profesional (Echeverría, en Wolk, 2007). Más aún, en la actualidad, producto de fenómenos como los constantes cambios y la competitividad entre empresas, se debe abordar el coaching como un concepto moldeable y de gran adaptabilidad. Sin embargo, son estas características las que han jugado en contra al momento de buscar una doctrina unificada que permita dar con una definición precisa de coaching (De la Corte, 2006, citado en Sanhueza, 2007), y muy por el contrario, han posibilitado encontrar una amplia diversidad de definiciones de coaching en la literatura (Díaz, 2005; Dilts, 2004; Echeverría y Pizarro, 1998; Goldsmith, Lyons y Freas, 2001; International Coach Federation [ICF], 2005; Wolf, 2003; Zeus y Skiffington, 2002, citados en Gajardo, 2007).

Según Villa y Caperán (2010) definir el coaching es sencillo, ya que procede del término inglés “to coach” que significa entrenar. Sin embargo, la literatura revisada da cuenta de que a pesar de su popularidad, el coaching carece de claridad conceptual y definición (Sanhueza, 2007).

Un primer acercamiento permite conceptualizarlo como un proceso en el cual intervienen dos o más personas, con el fin de buscar e identificar nuevos espacios de aprendizaje (Fuenzalida, 2006). También se podría definir como un diálogo entre un entrenador (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto orientado a los resultados (Leibling y Prior, 2003).

Estas concepciones de aprendizaje y orientación de resultados, son tomadas por Zeus y Skiffington (2002), Jackson (2005) y Wright (2005) (citados en Sanhueza, 2007, p. 10) definiendo al coaching como un “proceso interpersonal entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto de carácter productivo y orientado a los resultados, ya que está enfocado a ayudar a la persona, de modo que esta logre participar en su propia adquisición y mejoramiento de habilidades, que a la vez le permitan alcanzar sus objetivos individuales y personales, desarrollado una mejor calidad de vida”. Esta definición se basa en que el coach debe ayudar a su coachee a aprender, para así favorecer el rendimiento del otro consiguiendo que logre aflorar todo su potencial (Withmore, 1998, citado en Fuenzalida, 2006)

Entonces, aunque existe una gran cantidad de aproximaciones al coaching, cabe destacar el foco en común en todas, es el establecimiento de un diálogo que facilita

cambios y apoya el logro de objetivos, tanto personales como laborales (CDO Consulting Group, 2011) a través del aprendizaje.

De esta forma, el presente estudio define al coaching como “proceso en el cual a través del diálogo y el aprendizaje de habilidades, el coachee encuentra soluciones por sí mismo que lo llevan a lograr los objetivos y cambios que él espera”

Si nuestro comportamiento lo adquirimos y desarrollamos a lo largo de nuestra vida, el coaching se torna una herramienta que puede producir cambios en las creencias, valores, en nuevas herramientas de trabajo, competencias y conductas (Villa y Caperán, 2010). Así, la concepción de coaching explicitada implica que este proceso se sustenta en que el coachee será capaz de entender y alinear sus valores, pensamientos, emociones y conductas en base a los objetivos esperados y que el coach al convertirse en un entrenador “puede modificar los comportamientos y conductas no adecuadas, para que tengan un efecto sobre la cultura y valores del coachee” (Villa y Caperán, 2010, p.43).

Según los objetivos que el coachee quiera lograr, existen dos tipos de coaching: el coaching de vida y el coaching ejecutivo.

El coaching de vida alude a una modalidad de trabajo en donde un coach ayuda a una persona a desarrollar y mejorar aquellos aspectos de su vida individual que harán que ésta sea más satisfactoria (Zeus y Skiffington, 2000). Según (Grant, 2001, p. 12), “es un proceso sistemático enfocado en la solución y orientado a resultados, donde el coach facilita el mejoramiento de la experiencia de vida y del desempeño del coachee en varios dominios (según lo determine el coachee), y estimula el aprendizaje auto-dirigido y el crecimiento personal del coachee”.

El coaching ejecutivo, en el cual se basa este estudio, es una modalidad de trabajo que busca logros laborales, para lo cual el coach incluye en su plan de trabajo el desarrollo de habilidades y técnicas interpersonales de socialización y comunicación al interior de la organización. En palabras de Grant (2001, p. 12) “es un proceso sistemático enfocado en la solución, orientado a resultados, donde el coach facilita el desempeño en el trabajo, el aprendizaje auto-dirigido y el crecimiento personal del coachee”.

Otras definiciones del coaching ejecutivo resaltan que este proceso tiene por finalidad el mejoramiento del desempeño del rol, primordialmente, del liderazgo. De esta forma, sigue la corriente principal del Desarrollo Organizacional, en el sentido de concientizar a altos ejecutivos sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, es decir, pasar de una incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011), lo que impacta a

los líderes en el éxito de los procesos de cambio y el mejoramiento del clima (Díaz, 2008, citado en Herrera, 2011). Dicho en otras palabras, a través del Coaching Ejecutivo, se busca aumentar la eficacia de los líderes para mejorar el rendimiento de las organizaciones (Nelson y Hogan, 2009, citado en Herrera, 2011).

Según Zeus y Skiffington (2002, citado en Gajardo, 2007), el coaching ejecutivo presenta algunas particularidades con respecto a otros tipos de coaching:

- La relación está enfocada en satisfacer las necesidades del coachee que solicita en el proceso, centrándose en su conciencia personal y en técnicas dirigidas a mejorar su rendimiento laboral.
- Durante el proceso, se le entrega al coachee información válida con el fin de facilitarle la toma de decisiones.
- Su objetivo es impulsarlo hacia una mayor versatilidad y eficacia.
- El coach cumple una función de recurso activo para el coachee, explorando, desarrollando y maximizando su potencial.

Todas estas características se ponen en juego en procesos de coaching ejecutivo, con el fin tanto de mejorar la capacidad de resolución de problemas, manejar habilidades y destrezas interpersonales, lograr mejores relaciones, más confianza en uno mismo, adaptabilidad al cambio, reducir el nivel de estrés (Jarvis, 2004, citado en Chornet y Lara, 2011), aumentar la satisfacción personal, incrementar las oportunidades laborales (Zeus y Skiffington, 2000) e indirectamente, el crecimiento de las empresas (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011). Sin embargo, a pesar de los beneficios que, directa o indirectamente, produce el coaching ejecutivo, cabe resaltar que es poco lo que se ha publicado respecto a evidencia sobre la efectividad de este proceso (Kilburg, 1996; Kampa-Kokesh y Anderson, 2001; citados en Haro, 2011).

Si bien, la diferencia básica entre el coaching ejecutivo y el de vida es que el primero se centra en el ámbito de acción laboral y público del coachee y el segundo se enfoca a aspectos vitales y personales (Herrera, 2011), Díaz y Zavala (2008, citados en Herrera, 2011), señalan que la diferenciación entre estos dos procesos es rígida y artificial ya que se torna difícil separar en el rol ejecutivo lo privado de lo público.

Además de la clasificación según el ámbito de acción, existen diferentes perspectivas utilizadas en el coaching, y aunque no se ha sistematizado información

respecto a la utilidad de una u otra escuela (Abbot, 2006, citado en Herrera, 2011), se detallan a continuación las principales:

*Perspectiva cognitivo-conductual:* según Grant (2001) las intervenciones en coaching típicamente emplean técnicas derivadas de la psicología clínica cognitiva y conductual, la cual nace a partir de los planteamientos de Aaron Beck y Albert Ellis. Esta perspectiva se basa en que para alcanzar las metas se necesita regular el ambiente o situación, los pensamientos, sentimientos y conductas. De esta forma, el cambio puede producirse mediante el uso de intervenciones cognitivas y conductuales estructuradas lo cual es central para el coaching cognitivo-conductual (Grant, 2001)

*Perspectiva psicodinámica:* basada en los planteamientos de Sigmund Freud, Carl Jung, Melanie Klein y otros teóricos psicoanalíticos, los cuales destacan la función del inconsciente humano en el comportamiento. Su uso en el Coaching es mediante la metodología de Análisis del Rol Organizacional (ARO), que aborda los procesos conscientes e inconscientes del Coachee durante el proceso, con el fin de analizar la dinámica del ejercicio del rol. De acuerdo a este enfoque, los coaches contribuyen en el desarrollo de la reflexión y autonomía de los Coachees haciéndose cargo de lo que puedan impactar al individuo en el transcurso del proceso (Acuña y Sanfuentes, 2009, citados en Herrera, 2011).

*Perspectiva del desarrollo:* el coaching es una forma de facilitar el crecimiento o evolución en las etapas de desarrollo del coachee. Cada etapa avanzada implica que el coachee es capaz de acomodarse a la complejidad de su organización y comprender su medioambiente (Abbott, 2006, citado en Herrera, 2011).

*Perspectiva Ontológica:* este enfoque concibe que el ser humano posee cuerpo, emocionalidad y lenguaje. Centrándose en el lenguaje, destaca que el ser humano a través del uso del lenguaje, describe y crea la realidad además de interpretar y crearse a sí y a los otros. De esta forma, el Coach se dedicaría a observar, escuchar e interpretar los mensajes del coachee (Cortese, 2007, citado en Herrera, 2011).

*Perspectiva humanista:* destacando elementos de la psicología humanista, la relación entre el Coach y el Coachee se basa en la colaboración y la visión de totalidad y elección de los seres humanos. En esta relación el coach es el facilitador de la búsqueda del crecimiento del coachee (Herrera, 2011).

*Perspectiva desde la Programación Neuro Lingüística (PNL):* el Coaching desde la PNL se centra en que el actuar puede ser regulado a través del modelado. Esta

metodología se lleva a cabo cuando el coachee identifica y analiza ejemplos de acciones exitosas versus acciones fallidas (Herrera, 2011).

En el ejercicio de seguir definiendo y caracterizando el coaching ejecutivo, cabe señalar las diferencias entre éste y otros procesos:

*Asesoría vs. Coaching ejecutivo:* la asesoría se basa en el pedir consejo, buscar consejo y aconsejarse unos a otros, y se asocia a una de las formas más antiguas de comunicación (Zimmermann, 1998). Dentro de sus características destaca que el asesoramiento comienza con una relación personal, es decir, un asesor es una persona a la cual se conoce con anterioridad y con la cual el asesorado decide relacionarse (Zimmermann, 1998). Otra característica es que ambas partes tratan de aclarar y examinar el tema, analizando la red de personas involucradas, las causas y opinan sobre posibles soluciones y sus consecuencias (Zimmermann, 1998). De esta forma, se diferencia del coaching al ser este un proceso de acompañamiento a una persona, la cual se basa en la co-construcción entre el coach y coachee basada en la potencia de la relación intersubjetiva, destacando que el coachee es quien tiene en sí mismo las competencias y el potencial necesario para encontrar sus propias soluciones y el coach actúa como un catalizador, un facilitador del cambio al movilizar sus energías (Angel y Amar, 2005).

*Terapia vs. Coaching Ejecutivo:* el coaching aborda a la persona en el contexto de la empresa, en su rol profesional y de desarrollo de carrera, por lo que no es terapia en sí, ya que esta se define y centra en aspectos de la vida privada (Díaz, s.f.). Además se diferencia en que el coach puede ser más desafiante que el terapeuta y puede pedir un mayor compromiso por parte de la persona (Grant, 2001).

*Mentoring Organizacional vs. Coaching Ejecutivo:* la principal diferencia entre estas dos estrategias de intervención es que en el primero, los mentores poseen conocimientos y experiencia en el rubro en el que se desempeña el mentoreado, mientras que los coaches cuentan con habilidades y experiencias en distintos rubros que el coachee. De esta forma, el coach se focaliza en facilitar el aprendizaje y desarrollo por medio de técnicas específicas de cambio, donde por el contrario, el mentor transfiere conocimiento específicos del rubro en el cual se encuentra junto al mentoreado (Herrera, 2011; Grant, 2001). Además, por lo general en procesos de coaching, el coach no está en la línea jerárquica del coachee mientras que en el mentoring, el mentor suele ser un

ejecutivo de mayor edad o de jerarquía superior (Natale y Diamante, 2005; Sosik y Godshalk, 2000; citados en Pucheu, 2009).

*Entrenamiento Organizacional vs. Coaching Ejecutivo:* la diferencia básica entre estos dos procesos, es que el entrenamiento está dirigido a actividades de capacitación en la organización, mientras que el Coaching Ejecutivo se basa en el mejoramiento del rol organizacional en términos holísticos (Grant, 2001; Díaz y Zavala, 2008, citados en Herrera, 2011). El entrenamiento es un proceso predeterminado por el entrenador, independiente del contexto, a través del cual se adquieren conocimientos o habilidades específicas (Grant, 2001), mientras que el Coaching es un proceso individualizado en el cual su curso depende netamente de la opinión y objetivos trazados por el coachee (Herrera, 2011; Grant 2001).

Si bien, el coaching es un proceso de aprendizaje, un método dirigido a “ayudar a aprender” en lugar de “enseñar” (Whitmore, 2003, citado en Vidal, Cordón y Ferrón, 2011) e incluso a reaprender lo aprendido mediante el denominado “aprendizaje basado en la experiencia” posee características que lo diferencian notablemente de las técnicas tradicionales de desarrollo y formación del personal (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011).

El coaching es un proceso a través del cual el coachee transforma el tipo de observador que es, abriéndose a nuevas posibilidades de acción y facilita salir de la zona de confort para cuestionar y cuestionarse el modo de pensar, de comunicarse, de observar, de actuar, para aprender nuevas respuestas ante los viejos y nuevos desafíos (Wolk, 2007), por lo que no se le debe confundir con procesos o técnicas de entrenamiento o desarrollo, como las que se describieron con anterioridad.

En cuanto a sus características, cabe señalar que la *temporalidad* de un proceso de coaching no se puede determinar ya que dependiendo de los objetivos que se quieran conseguir (Villa y Caperán, 2010), puede durar desde una sesión hasta largos meses (Díaz, s.f.). Lo que sí es posible de señalar es que como el coachee es el que consigue sus objetivos por sí mismo, no es necesario reunirse dos veces al día sino que el coachee debe tener espacio de trabajo y desarrollo autónomo, por ello las sesiones son de al menos 3 o 4 al mes (Ravier, 2010). Además, se puede señalar que la duración de las sesiones de coaching que constan de diálogos entre coach y coachee duran entre 60 y 90 minutos (Villa y Caperán, 2010) y por lo general, se comienza con 1 sesión presencial semanal para pasar a una cada quince días en la fase de feedback (Villa y Caperán, 2010).

Otra de las razones por la cual no se puede definir a priori la temporalidad de un proceso de coaching, es porque se trata de un proceso que requiere de un mínimo de tiempo para establecer y generar *confianza* (Díaz, s.f.), crear estrechos vínculos entre los participantes y tratar con profundidad y *confidencialidad* los contenidos del proceso (Vidal, Cerdón y Ferrón, 2011).

Cabe destacar que la *confianza* es tan crucial, que la International Coach Federation, en su código de ética, parte definiendo al coaching como “un acuerdo fundamentado en la más absoluta confianza entre el profesional y el cliente” (ICF, 2005, en Gajardo, 2007). Además, la preocupación por realizar el coaching en un ambiente con un espacio exclusivo y confidencial entre el coach y coachee, aporta a un encuadre que sustenta la confianza (Gajardo, 2007).

Según Anderson y Anderson (2005), el encuadre aumenta las ventajas del coaching cuando este se lleva a cabo bajo un contexto apropiado, y sería responsabilidad de la contraparte y los coaches, el establecimiento de este contexto. Destacan tres factores críticos del encuadre para facilitar el coaching: una evaluación de las necesidades que muestre como el coaching es parte de la solución, un coaching basado en objetivos específicos y relacionados con el negocio y el coaching como una herramienta que otorga beneficios directos al negocio. En esta misma línea, Stober y Grant (2006), describen 7 factores importantes de considerar al establecer el coaching, dentro de los cuales se encuentra, la necesidad de explicitar el resultado que se quiere obtener en conjunto con el trabajo que deberá desarrollar tanto el coach como el coachee, describir como el coaching es un proceso de ajuste a las necesidades del cliente, las etapas presentes en el coaching y el requerimiento de la participación y trabajo colaborativo tanto de la contraparte como del coach.

Asimismo, el coaching posee una característica fundamental que es su elevada *adaptabilidad y flexibilidad* a las características de las personas y a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización (Vidal, Cerdón y Ferrón, 2011).

Aunque ya se han dado luces respecto a las *temáticas* que se abordan a través del coaching ejecutivo, cabe recalcar que “tanto industrias, como empresas de servicios y empresas consultoras, emplean el coaching buscando la optimización del desempeño, fortalecer equipos de trabajo y ayudar al desarrollo profesional del ejecutivo” (Herrera 2011, p.7). Asimismo, se utiliza ante la existencia de problemas o situaciones de carácter crónico, mala relación con el equipo de trabajo, dificultad para alcanzar las metas,

problemas de rendimiento y fallas reiteradas, necesidad de orientar la carrera, problemas de autoestima o inseguridad, conflictos de y con el liderazgo, falta de manejo para afrontar y resolver conflictos, entre otros (Díaz, s.f.).

Si bien, por la multiplicidad de perspectivas y escuelas que han aportado a la definición de coaching, no se puede establecer ni fijar las *etapas* de este proceso, se hará referencia al trabajo de Díaz (2008), quien señala que un proceso de Coaching comienza por reconocer y focalizar el problema o discrepancia, vinculando el contexto organizacional y características personales del Coachee. Luego, se debe establecer una alianza entre coach y coachee la cual se base en una colaboración mutua y deje explícito un acuerdo respecto a los objetivos y tareas del proceso. Simultáneamente, el coachee debe reconocer la competencia de su coach para ayudarlo y su dificultad para resolver su incongruencia por sí solo. Sin el establecimiento de esta alianza, el coaching no puede seguir avanzando. Posteriormente, una vez identificada la dificultad a trabajar, se establece un acuerdo de los objetivos a cumplir a través del establecimiento de compromisos de acción y tareas a ejercitar. Poco a poco, el coachee será capaz de combatir sus falencias e ir enfrentando nuevos desafíos. Finalmente, tras la evaluación, ambos comprometen un seguimiento a realizarse meses después de la última sesión.

Con el fin de apoyar las etapas del coaching, Villa y Caperán (2010) han descrito 3 herramientas de evaluación y desarrollo para emplear con el coachee, que permiten orientar mejor al coaching hacia aspectos claves de mejora y logros solicitados por la contraparte. En primer lugar, el *assessment*, herramienta que analiza y mide el potencial de una persona por medio de una serie de pruebas objetivas, situando al coachee en una variedad de situaciones en las que la persona evaluada deberá adoptar decisiones o comportamientos. En segundo lugar, el *alineamiento de equipo*, que evalúa el perfil de un equipo de trabajo e indica cuáles son los atributos que tiene cada uno de los miembros del equipo y el líder. Su finalidad es determinar las características del comportamiento de cada miembro del equipo, sus fortalezas y posibles problemas tanto individuales como de grupo. Finalmente, la *evaluación 360°* es una herramienta que permite que un grupo de interés evalúe el desempeño de una persona en una serie de competencias como trabajo en equipo, desarrollo de colaboradores, liderazgo, comunicación, iniciativa, autocontrol, entre otras. Genera una evaluación periódica del desempeño, proporcionando información objetiva adaptada al puesto, organización y competencias requeridas.

Otra de las características fundamentales, son el rol del *coach* y *coachee*. Si bien el coachee recibe un apoyo individualizado, emocional y práctico por parte del coach, él

es el responsable de modificar actitudes y comportamientos según los objetivos buscados, por lo cual debe estar receptivo y proclive a mirarse a través de lo que le despliega su coach (Díaz, s.f.). Según Gajardo (2007) uno de las variables que inciden en la efectividad de un proceso de coaching, corresponden a una serie de factores del coachee entre las que se encuentran sus valores y creencias, sus expectativas, sus motivaciones personales y laborales y, sus niveles de satisfacción, entre otros. Asimismo, para que “la aplicación de la técnica tenga éxito es necesario que el *coachee* no juegue un papel pasivo sino que se comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar en el proyecto” (Alcalá, 2002, citado en Vidal, Cordón y Ferrón, 2011, p.4).

De acuerdo a John Withmore (1998, citado en Fuenzalida, 2006) el Coach debe favorecer el rendimiento del Coachee, desbloqueando su potencial y facilitando su aprendizaje, promover que el coachee amplíe su capacidad de visualización de los patrones conductuales y contextos que no ha podido ver o comprender. Así, el rol del coach implica observar y evaluar el desempeño del coachee, retroalimentarlo, escucharlo, construir alternativas y ejercitar la capacidad de autoevaluación (Abbott, 2006; Fuenzalida, 2006; Hicks y McCracken, 2009; citados en Herrera, 2011).

Según McBer (1992, citado en Gajardo, 2007) las variables fundamentales del coach que facilitan un funcionamiento adecuado del coaching, son sus habilidades y su experiencia.

Las *habilidades* que debe tener un coach ejecutivo son la empatía, intuición, comprensión, respeto hacia el otro, contención, comunicación (hacer preguntas abiertas, manejar los silencios, usar la escucha activa, resumir e iniciar acción), autenticidad y expectativa de cambio (Wolk, 2007; Gajardo, 2007). Además se le debe sumar la ética y una impecable responsabilidad profesional, para sostener el éxito en la práctica del coaching (Wolk, 2007).

Un estudio realizado en Estados Unidos demuestra que cerca del 90% de los coaches reporta poseer el grado de magíster en negocios o ciencias sociales, profesores, ejecutivos, psicólogos, vendedores, e incluso instructores de teatro (Judge y Cowell, 1997; Grant, 2006; citados en Sanhueza, 2007). Esto demuestra que el coaching es un campo laboral abierto, por lo cual no existen barreras académicas ni profesionales que regulen su práctica.

Según Grant (2006, citado en Sanhueza, 2007) “los psicólogos han estado vinculados al coaching desde hace bastante tiempo y se encuentran, en una posición que favorece su adecuación a ésta actividad”. Los psicólogos poseen un sólido entendimiento

de la psicología del cambio en las personas y habilidades que, basadas en teorías sólidas, les permiten desarrollar intervenciones efectivas en procesos de coaching. Además de la formación en psicología, la formación en dirección empresarial y gestión de recursos humanos, formación en teorías del aprendizaje de adultos y en habilidades directivas, permiten aportar al coaching ejecutivo (Villa y Caperán, 2010; Cantero, 2011).

Por otro lado, resulta esencial que el coach posea experiencia contrastada como directivo para poder realizar la función de guía profesional de otros directivos. Cantero (2011) es claro en señalar que un coach debería tener una experiencia profesional de, al menos, 5-8 años, en puestos directivos, dirección de equipos de trabajo y consultoría de RRHH y/o gestión empresarial. Además, “para que su trabajo sea efectivo es necesario que el *coach*, ya sea externo o interno, conozca en profundidad la estrategia de la empresa y desarrolle su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizativos” (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011, p.5).

Recapitulando, las variables asociadas al coach contribuyen en mayor medida al éxito del proceso, haciendo del Coach un integrante crítico para el Coaching Ejecutivo. Y además de sus habilidades, estudios y experiencia, contar modelos que se enfoquen en la realización de feedback y orientado a los objetivos y metas, aportarían al éxito del proceso (Herrera, 2011). Las variables propias del coachee, específicamente las capacidades individuales del mismo, así como la capacidad de visualizar otros puntos de vista, el compromiso con el proceso y su nivel de desarrollo emocional o madurez también contribuyen a la eficacia del proceso de coaching (Herrera, 2011).

En conjunto con estas variables, la relación entre el coach y el coachee, específicamente el encuadre, la confidencialidad y la confianza en la relación contribuyen al éxito del proceso (Gajardo, 2007; Herrera, 2011). De hecho, se identifica una correlación moderada-alta estadísticamente significativa, entre la calidad de la relación del Coaching y los resultados obtenidos por el Coachee (Duckworth, 2009, citado en Herrera, 2011).

En esta misma línea, específicamente respecto al contexto organizacional, se deben considerar las características de la organización, sus variables culturales y sus políticas de recursos humanos, tanto como las expectativas que tengan con respecto al coach y al coachee (Díaz y Rossi, 2005, citados en Gajardo, 2007). Según Díaz (s.f.), el coaching es efectivo en empresas en expansión, organizaciones que enfrentan procesos de asociación y fusiones y en situaciones de cambios de conducción. Son las empresas grandes y medianas, flexibles, abiertas al cambio y dispuestas a acoger lo que resulte del

proceso, las organizaciones en las cuales los procesos de coaching son más efectivos, mientras que en pequeñas empresas, el coaching sólo es posible si el dueño o líder presenta estas características (Díaz, s.f.).

“Al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, el coaching se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico” (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011, p. 6).

La literatura señala que el coaching ha ayudado a desarrollar nuevas actitudes o perspectivas como autoconfianza, autoconciencia y sensibilidad hacia otros, adaptabilidad y flexibilidad en relaciones con otros (Hall et al., 1999, citado en Haro, 2011), a facilitar el logro de metas relacionadas con la salud mental y la calidad de vida (Grant, 2001), a incrementar la madurez emocional y la eficacia (Laske, 2004, citado en Haro, 2011), a reducir el estrés laboral (Gyllensten y Palmer, 2006, citados en Haro, 2011), a reforzar creencias y expectativas de autoeficacia (Evers, Brouwers y Tomic 2006; Moen, 2011, citado en Haro, 2011), a incrementar el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo (CompassPoint, 2003, citado en Haro), a mejorar el desempeño organizacional (Gegner, 1997, citado en Haro), impactos significativos en algunos indicadores de negocio (Kampa-Kokesch, y Anderson, 2001, citados en Haro, 2011) y evaluaciones muy positivas del valor del coaching en relación al dinero y tiempo invertido (McGovern, 2001, citado en Haro, 2011). De hecho, Bayon, Cubeiro, Romo y Sainz (2006, citados en Haro, 2011), al realizar estudios sobre la efectividad del coaching en organizaciones europeas, han sintetizado que el coaching tiene un retorno de la inversión (ROI) de 6 veces el coste del proceso. Con respecto al liderazgo, Komabarakaran (2008, citado en Haro, 2011), mostraron a través de un estudio empírico que el coaching ejecutivo provoca cambio en la gestión de personas, en las relaciones con gerentes, en el establecimiento y priorización de metas, en el compromiso y productividad, y en el dialogo y comunicación. En esta misma línea, un estudio de Brown y Hockman (2004, citados en Herrera, 2011) confirmó que el Coaching Ejecutivo aumentó la confianza en el ejercicio de liderazgo, la habilidad para conectarse con la visión de la organización y la confianza para guiar la organización en función del cumplimiento de su visión.

Sin embargo, no todos los resultados han sido tan positivos. Smither, London, Flaut, Vargas y Kucine (2003, citados en Haro, 2011), en un estudio cuasi-experimental

con 1361 managers seniors que recibieron feedback sobre su desempeño por parte de sus superiores, encontraron que aquellos que habían recibido coaching fueron capaces de establecer metas más específicas, solicitar ideas de mejora a sus supervisores y recibieron valoraciones mejoradas por parte de sus superiores un año después. No obstante, las diferencias no fueron demasiado grandes. De hecho, no se encontró ninguna variable que estableciera una relación entre el coaching y mejora del liderazgo, por lo que los autores del estudio concluyeron que no existen factores que se puedan asociar al éxito del proceso de coaching.

En general, “la literatura indica que existe algún grado de apoyo empírico acerca de la eficacia del coaching para ampliar el desempeño, pero la investigación sobre la eficacia de coaching está en una etapa formativa” (Grant, 2001, p.18). En Estados Unidos, según Benett y Wayne (2009), las organizaciones gastan actualmente cerca de \$1,5 millones de dólares en coaching por lo que demandan que el impacto de esta herramienta sea identificado y medido tanto cuantitativa como cualitativamente a través de ejemplos y casos de éxitos, para así investigar sobre la relación entre la inversión y los resultados organizacionales. Según Vidal, Cordón y Ferrón (2011), en España, el número de experiencias reales respecto al coaching es mucho más reducido y los casos estudiados académicamente lo son aún más (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011).

A través de la revisión de la literatura, se puede establecer que falta una base conceptual coherente y empírica que oriente su uso y práctica (Nelson y Hogan, 2009 citado en Herrera, 2011) y que si bien, en los últimos años, se han desarrollado una mayor cantidad de publicaciones referentes al Coaching Ejecutivo, sigue siendo una temática poco estudiada y con poca claridad teórica y empírica (Herrera, 2011). Reafirmando esto, Grant (2001, citado en Gajardo, 2007), encontró únicamente 93 estudios desde 1935, concluyendo que si bien existen estudios empíricos respecto a la efectividad del coaching, estos carecen de calidad.

Si bien esta investigación no pretende ser un estudio acabado que resuelva la falta de conceptualización y evidencia empírica, aportará en analizar y caracterizar el uso del coaching en proyectos de gestión del cambio desde la perspectiva de consultores senior de una consultora chilena de recursos humanos.

## Relación entre gestión del cambio y coaching

Como fue señalado anteriormente, el cambio organizacional no ocurre a menos que los miembros del grupo y los individuos cambien (Coghlan, 2000; Katz y Kahn, 1966; Sullivan, Sullivan y Buffton, 2002, citado en Gilley, Mcmillan y Gilley, 2009) a través de la adopción de diferentes conductas, procesos, marcos de trabajo, rutinas, valores o metas. De esta forma, entender al individuo, el grupo y el proceso organizacional que ocurre para conducir cambios positivos, resulta ser crítico, y es cada vez más evidente, que la transformación de las organizaciones depende no sólo de las modificaciones introducidas en los soportes tecnológicos de su actividad, o en el rediseño de sus procesos, es decir, los cambios en las máquinas y en los procedimientos vienen precedidos, acompañados y culminados por cambios en las personas, por este motivo, herramientas como el *coaching* aparecen como instrumentos cada vez más valiosos a la hora de orientar la evolución de las organizaciones (Aguilar, 2005).

Tradicionalmente, el coaching ha sido utilizado principalmente como un proceso para el crecimiento y de desarrollo individual dentro de las organizaciones, en particular de los dirigentes de alto nivel o empleados con alto potencial (Hunt y Weintraub, 2002 citado en Stober, 2008). Y aunque desarrollar el talento superior es indudablemente un uso importante del coaching, otros objetivos de la organización también pueden beneficiarse de su utilización. El cambio organizacional es una de esas áreas en las que el coaching puede contribuir al esfuerzo global, dado que el cambio requiere una serie de fases entrelazadas, desde el individuo hasta el equipo y luego a la organización en su conjunto, y una herramienta enfocada al cambio individual como el coaching, abre una serie de oportunidades a las personas involucradas en este tipo de iniciativas.

Los resultados de la investigación desarrollada por Vidal, Cordón y Ferrón (2011, p.92-93), en la que se analizan los efectos que produce la aplicación del coaching ejecutivo a fin de analizar su impacto en la implantación de procesos de mejora dentro de las empresas, muestran que “la práctica de coaching favorece tanto la comprensión de las medidas de mejora propuestas como la satisfacción de los *coachees*”. Respecto al efecto del *coaching* sobre la puesta en marcha de las medidas de mejora propuestas, se aprecia una mayor aplicación en las medidas dirigidas a mejorar las áreas de gestión (administrativa, financiera y comercial), de atención al cliente y de recursos humanos, mientras que las medidas que afectan a cambios estructurales o a aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el nivel de aplicación no viene

influenciado por la participación en el mencionado programa. En resumen, la relación positiva hallada en este trabajo entre la aplicación de *coaching* y la puesta en marcha de medidas de mejora en la gestión empresarial, indica que el desarrollo de esta práctica realizada externamente, formalmente estructurada, llevada a cabo por profesionales preparados y con una metodología clara, es beneficiosa y recomendable para las empresas.

Por lo que se debe tener en cuenta que el coaching se desarrolla en un contexto concreto, por lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar, adaptándose a las particularidades y necesidades de la empresa en la que se esté siendo implementado (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011). Las características del coaching, sobre todo su adaptabilidad a las variables de cada empresa y a las circunstancias de sus ejecutivos, permiten resultados positivos en la incorporación eficaz de nuevas herramientas y técnicas de gestión empresarial (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011, p 95)

Teniendo en cuenta los entornos turbulentos donde trabajan las organizaciones, el aprendizaje continuo es un factor clave para su capacidad de seguir siendo adaptables y flexibles, es decir, sobrevivir y competir eficazmente (Burke, 2006, citado en Chornet, y Lara, 2011). Y en este sentido, el coaching ha sido descrito como un "foco para el aprendizaje" (Creane, 2002), "una vía de la educación personal" (Duff, 2002, citado en Chornet, y Lara, 2011), "un vehículo y una plataforma para el aprendizaje" (Zeus y Skiffington, 2000) y "un modelo para el aprendizaje efectivo" (Griffiths, 2005, citado en Chornet, y Lara, 2011 ), y está siendo cada vez más utilizado para mejorar el rendimiento, desarrollo, y bienestar de los empleados (Grant y O'Connor, 2010, citado en Chornet, y Lara, 2011). Hoy, muchas organizaciones han adoptado el coaching como herramienta fundamental para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento de sus directivos, más de la mitad de las 500 compañías de la lista Fortune en Estados Unidos, utilizan el coaching como metodología de desarrollo de sus directivos (Villa y Caperán, 2010).

En este sentido, se señala que las opciones estratégicas que se contemplan en una organización, están más limitadas por las capacidades cognitivas y perceptivas de los directivos que por factores más objetivos y tangibles, como los recursos de las empresas o el clima competitivo del sector (Herreros, s.f.). Por lo que, probablemente, sea insuficiente la sola definición de los procesos estratégicos, tales como la búsqueda de la adaptación o complementariedad entre los factores o recursos internos de la organización y las demandas o posiciones de quienes conforman el entorno de la empresa: clientes,

proveedores, competidores, sustitutos, etc. Siendo entonces necesario añadir a todo esto, la comprensión, las características personales, las limitaciones, los temores, las esperanzas, las fantasías, las intuiciones, de quienes son responsables del diseño y de la ejecución de las estrategias. En consecuencia, es indispensable contar con una herramienta (como el coaching), que permita superar estas limitaciones, teniendo en cuenta que su objetivo consiste en lograr que el directivo pueda ser el diseñador y el arquitecto de su propio destino y del de la empresa (Herreros, s.f.).

Por lo tanto, antes de que el cambio organizacional sea posible, los líderes deben someterse a su propio proceso de cambio individual en relación con la iniciativa de cambio. En especial si se considera que serán los responsables de hacer esos cambios y además, de llevar la iniciativa a toda la organización, dado que para el cambio organizativo que se produzca, es fundamental que el resto de la organización participe en su propio proceso de cambio. En esencia, el cambio organizacional se compone, entre otras cosas, de los esfuerzos de muchos, muchos cambios individuales por personas diferentes en momentos diferentes, todos dirigidos a alcanzar un objetivo de grupo, y el coaching como proceso, puede ayudar a facilitar ese objetivo.

Asimismo, el uso del coaching a nivel de liderazgo puede ayudar a los mismos líderes a practicar el nuevo cambio ("predicar con el ejemplo") y comenzar a moverse hacia fuera en la organización. Para los líderes que inician el cambio organizacional, uno de los beneficios del coaching consiste en la facilitación de su propia adopción del cambio previsto. Como Kotter (1996) señala, los líderes que no "predican con el ejemplo" es poco probable que inspire a otros a comprometerse con el cambio de cultura. La coherencia entre las palabras y la acción requiere de líderes que representen el cambio ellos mismos.

Luego de que los líderes participen en su propio cambio individual requerido por la iniciativa de cambio organizacional y comienzan a comunicar su compromiso con el cambio, el foco se mueve hacia afuera, a comunicar la visión y la estrategia y capacitar a otros para tomar acción también, de acuerdo al modelo de Kotter (1996). Una pieza esencial del rompecabezas, cuando se mueve el esfuerzo de la gestión del cambio desde los líderes que guían, al resto de la organización, es la comunicación de por qué el cambio que se quiere implementar es relevante y significativo para los empleados de forma individual. Muchos esfuerzos de cambio fracasan porque mientras el líder puede estar en la fase de cambio (de acuerdo al modelo de Lewin), los demás trabajadores pueden estar aun en la una temprana etapa de descongelamiento, y a menos que la visión de la iniciativa de cambio sea considerada pertinente y factible, el cambio individual no

avanzará. Si los líderes se han tomado el tiempo para implementar los cambios en sí mismos, son mucho más propensos a aumentar la conciencia de los demás, hablar con los beneficios tangibles de la acción, y ser visto como creíbles al predicar con el ejemplo. Una vez que el tiempo y el esfuerzo ha sido invertido en la comunicación de la visión del cambio, la estrategia, y los individuos dentro de la organización están en la etapa de cambio, ha finalizando de la preparación y es necesario actuar.

Así, en el ámbito empresarial, el *coach* ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones. Gracias al continuo feedback que esta técnica supone (Heslin *et al*, 2006), el *coach* logrará motivar a los coachees, consiguiendo una mayor implicación (Smither *et al*, 2003) y una mejor asimilación de los contenidos explicados (Wales, 2003, citado en Vidal, Córdón y Ferrón, 2011, p. 87). Aunque no por esto es necesario que el coach sea un experto en estrategia, en lo que tiene que ser experto es en acompañar al directivo en el auto-descubrimiento de los factores, condicionantes, revisión de experiencias, etc. que influyen las capacidades cognitivas y perceptivas, porque el objetivo, desde el punto de vista estratégico, consiste en que el trabajo de coaching le permita ensanchar y ampliar esas capacidades. Así, el mismo ejecutivo, luego de la intervención, dispondrá de más herramientas para no tener que depender de asesores externos (Herrerros, s.f.)

Además, el coaching también resulta útil en la aplicación del cambio organizacional a nivel de fuerza de trabajo específicamente. La formación impartida previamente sienta las bases para los empleados de toda la organización para aprender nuevos enfoques y comportamientos, pero con la formación por sí sola es poco probable transferir ese aprendizaje a la práctica diaria. Como Peterson (2006, pp. 52-53) señala: los "coaches efectivos utilizan el principio de la práctica espaciada para ayudar a sus clientes a practicar nuevos comportamientos en múltiples sesiones, el participante podrá aprender más lentamente, pero los resultados duran más tiempo".

Por lo tanto, el reconocer en qué lugar están, el individuo y el equipo, en el proceso de cambio, puede ayudar a quienes conducen el cambio en el perfeccionamiento de las tareas específicas asociadas al cambio, siendo crítico el ayudar a los individuos y organizaciones en crear, adaptar, y aceptar el cambio como un reto más que un obstáculo. El proceso, sin embargo, puede ser difícil. Por lo que el coaching, en conjunto con los demás procesos necesarios para el cambio organizacional, puede resultar una

herramienta valiosa tanto en la implementación del cambio como en hacer que ese cambio permanezca (Stober, 2008).

## Metodología

### Tipo y diseño de la investigación

Una metodología es un procedimiento de reflexión que guía un conjunto de técnicas analíticas que conducen a un mejor conocimiento de un fenómeno (Hernández, 1998). En el campo de las ciencias humanas y sociales los fenómenos no son esencialmente científicos en sentido positivista, y abordar, como en este caso, un estudio sobre las perspectivas personales, requiere de un grado de implicación múltiple con el tema de estudio, que permita enfocar al mismo desde diferentes perspectivas de acercamiento (Flick, 2004).

La metodología cualitativa pretende sobre todo conocer de manera directa cuáles son los puntos de vista que los sujetos tienen acerca de la temática que se está investigando. Lo que se procura es que los mismos participantes, sean los que vayan estructurando el orden y el contenido de las ideas e interesa descubrir bajo qué formas ellos mismos perciben el tema que se les ha propuesto, lo que piensan y valoran (Flick, 2004).

En este sentido, se considera que la manera más pertinente para abordar el objeto de estudio es mediante una metodología cualitativa, dado que es relevante rescatar la significación que cada individuo atribuye a los fenómenos investigados que se caracterizan por ser complejos. De este modo cobra relevancia, un enfoque con orientación holista, diseño flexible y abierto, que permita modificaciones a medida que avanza la investigación (Hernández, 1998).

La presente investigación es exploratoria debido a que el objeto de estudio no ha sido profundamente estudiado y son pocos los estudios respecto a la realidad chilena, y además, es descriptivo ya que pretende dar cuenta de qué es y cómo se manifiesta los fenómenos investigados (Hernández, 1998).

Asimismo, es de tipo transversal ya que los datos fueron recogidos en un momento determinado y único (Hernández, 1998), entre los meses de Marzo y Agosto del año 2012.

## Muestreo

### *Tipo de Muestreo*

La estrategia utilizada para la selección de los sujetos que integraron la muestra, fue un muestreo sucesivo o teórico, basado en la Teoría Empíricamente Fundamentada, desarrollada por Glaser y Strauss (2002). Esta consiste en la recolección, análisis y categorización de datos empíricos realizado por el investigador y dirigido por la teoría que emerge (De la Torre, Di Carlo, Florido, Opazo, Ramírez, Rodríguez, Sánchez, Tirado, s.f).

De acuerdo a este tipo de muestreo, la selección de los participantes se hace a través de la utilización de una estrategia sucesiva con la que a partir de un individuo o un grupo, se generan conceptos que son comparados con los datos siguientes, generando nuevos conceptos que guían la elección de los próximos datos, debido a que las decisiones en este muestreo se dirigen al material que promete las mayores ideas (Flick, 2004). Así, se comienza escogiendo un representante de la muestra para luego con esa información, escoger al siguiente de modo de poder ir abarcando toda la muestra y no centrarse en un extremo.

Este proceso de recolección y análisis se repite hasta la saturación teórica, es decir, hasta que las informaciones se vuelvan redundantes y no surja nada nuevo, y cuando ya se han encontrado los datos suficientes para desarrollar la teoría (Flick, 2004). Es importante tener en cuenta que el diseño de investigación es en espiral, es decir que a medida que la investigación avanza se conoce que tipo de grupos, informantes o nuevos escenarios que deben explorarse para lograr la progresiva densificación y emergencia de teoría formal (De la torre et al, s.f).

El muestreo se utiliza como procedimiento de comprobación del marco teórico, y no como verificación de hipótesis. En consecuencia se sabe que el muestreo teórico ha sido el apropiado cuando la explicación teórica que emerge de la propia investigación resulta de interés y por lo tanto, es relevante.

La razón de la elección de este muestreo es debido a la flexibilidad que otorga, ya que permite ir realizando en forma paralela el análisis y la recolección de datos con el muestreo (Flick, 2004). De esta forma, es posible abarcar las múltiples dimensiones que componen el objeto de estudio y las diferentes perspectivas de los sujetos, lo que permite modificaciones a medida que se avanza en la recolección de datos, y posibles inclusiones de nuevas variables que podrían formar parte del fenómeno, sin la necesidad de conocer todos los casos y los rasgos de cada uno. Cabe destacar que en este tipo de muestreo

“...el número de ‘casos’ estudiados carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada ‘caso’ para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social.” (Taylor y Bogdan, 1992, p.111).

Por lo tanto, la elección de este tipo de muestro es más una estrategia que la mera elección de un determinado muestreo, con la que se pretende optimizar los recursos, abaratando costos y obteniendo los mejores resultados posibles que permitan una comprensión más completa del fenómeno en estudio.

### *Crterios muestrales*

Con la finalidad de delimitar el campo muestral y guiar la recolección de datos, se realizó un muestreo intencionado, estableciendo criterios muestrales fijos y variables. Los fijos son aquellas variables que se definen con anterioridad y que no variarán a lo largo del estudio. Mientras que los variables, son los criterios que definirán el arranque muestral en la presente investigación, por lo que cambiarán a medida que se generen nuevas teorías.

### *Crterios fijos*

El primer criterio a considerar es que los participantes hayan o estén trabajando en una consultora de recursos humanos específica. Se seleccionó a la consultora de recursos humanos como espacio de la muestra, por ser allí el lugar donde las investigadoras realizaron su práctica profesional, lo que les permitió conocer de coaching y de proyectos de gestión del cambio. Además, es una organización activa, que desde hace años realiza proyectos de gestión del cambio, por lo que ha contado y cuenta, con consultores expertos en las temáticas abordadas, lo que posibilitó el acceso a la información requerida para el cumplimiento de los objetivos.

El segundo criterio es que los participantes sean consultores senior. Esta categoría, es entendida bajo los criterios establecidos por la consultora de recursos humanos, como una persona que cuente con al menos con 10 años de experiencia laboral en el ámbito de acción de la psicología organizacional. A través de esto, se pretende obtener una visión experta del fenómeno en estudio.

El último criterio fijo a considerar, es que los consultores senior tengan experiencia en proyectos de gestión del cambio. De esta forma, podrán entregar experiencias concretas en las que se hayan desempeñado en su rol de consultor.

### **Criterios variables**

El criterio variable es que algunos participantes de la muestra sean Coach. Esto se estableció al asegurar la experiencia en coaching.

Considerando todos los criterios señalados, fueron parte del estudio ocho consultores seniors que hayan o que actualmente estén, trabajando en proyectos de gestión del cambio en la consultora de recursos humanos.

### ***Estrategia de Acceso a la Muestra***

La estrategia de acceso a la muestra que se utilizó en esta investigación, consistió en contactar directamente a los consultores invitándolos a participar.

### **Técnicas de recolección de información**

La técnica de recolección de datos a utilizar en la presente investigación fue la entrevista en profundidad definida en Taylor y Bogdan (1992, p. 101) como “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones tal como las expresan con sus propias palabras”.

A partir de la clasificación de estos autores, se utilizaron las entrevistas con guion temático o semiestructurada. Esta decisión se basó en que más que remitirse a una lógica recolectora, responde a una estrategia de producción de datos, a través del habla y la interacción con los informantes (Canales y Binimelis, 1994).

Las entrevistadoras dispusieron de un “guion” con la finalidad de recolectar y realizar peticiones de información (Strauss y Corbin, 2002). Sin embargo, el orden en el que se formularon los diversos temas, las preguntas se dejó a la libre elección y valoración del entrevistador.

## Procedimiento de análisis de datos

Los datos que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los participantes, se analizaron en base a la Teoría Empíricamente Fundamentada (TEF) que “es una metodología general para desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados; es una forma de pensar acerca de los datos y poderlos conceptualizar.” (Sandoval, 1997, citado en De la Torre et al, s.f.:71). Esto posibilita el análisis a partir de fases sucesivas, dirigidas a generar categorías para luego establecer un modelo comprensivo general (Strauss y Corbin, 2002).

Esta metodología posee cinco estrategias fundamentales:

1. La recolección de datos y el análisis transcurren de manera concurrente.
2. Los datos determinan los procesos y productos de la investigación y no los marcos teóricos preconcebidos.
3. Los procesos analíticos suscitan el descubrimiento y el desarrollo teórico y no la verificación de teorías ya conocidas.
4. El muestreo se realiza con base en lo que emerge de los datos, se le denomina muestreo teórico y sirve para refinar, elaborar y completar las categorías.
5. El uso sistemático de los procedimientos analíticos lleva a niveles más abstractos de análisis.

Otra de sus características fundamentales es la circularidad del proceso. Según Glaser, "aunque este método es un proceso de crecimiento continuo -cada estadio después de un tiempo se transforma en el siguiente- los estadios previos permanecen operativos a lo largo del análisis y proporcionan desarrollo continuo al estadio siguiente hasta que el análisis se termina" (Glaser y Strauss, 1967, p.120). Esto significa que en este método, se produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo de todo el proceso, lo cual, refleja de algún modo, el carácter holístico de la investigación cualitativa (De la Torre et al, s.f.).

En este estudio, a partir de la TEF, se realizaron dos procesos, el primero de ellos es la fase descriptiva donde se encuentra la codificación abierta, la segunda fase es la

analítica-relacional, la que está constituida por la codificación axial y como última instancia la codificación selectiva.

En primer lugar, se realizó una codificación abierta de los datos, ésta se descompone en partes discretas, donde se examinan minuciosamente y se comparan en busca de similitudes y diferencias. Los acontecimientos, sucesos, objetos, acciones o interpretaciones que se consideran conceptualmente similares en su naturaleza o relacionadas en el significado, se agrupan en conceptos más abstractos denominados categorías (Strauss y Corbin, 2002).

Paralelamente, o luego de la que la codificación abierta ya esté completa se procederá a realizar la codificación axial, que consiste en el proceso en el que se relacionan las categorías con las subcategorías, mientras que, ya en una última etapa, la codificación selectiva integrará y refinará la teoría. Con esto, se busca obtener una estructura teórica que permita formar nuevas explicaciones sobre la naturaleza del fenómeno.

A partir de esta metodología de análisis de datos, fue posible la descripción del fenómeno en estudio, a partir de las diferentes perspectivas de los participantes de esta investigación.

## **Etapas de la investigación**

Como primera etapa, se entrevistó a un(a) consultor(a) senior con el fin de comenzar la indagación respecto al tema de investigación y construir el guion temático para las futuras entrevistas. Posteriormente, se entrevistó a 2 consultores senior que en conjunto con la entrevista ya realizada permitió contar con una visión general respecto al uso del coaching en la gestión del cambio para así comenzar a desarrollar la codificación abierta estableciendo criterios relevantes a indagar en las próximas entrevistas. Así, se dio paso a la realización de 5 entrevistas más. Paralelamente a la recolección de datos, se dio paso a la codificación abierta y axial con el fin de desarrollar las posibles categorías centrales y subcategorías que guiarían el análisis de los datos. Este trabajo paralelo permitió ir analizando la saturación de cada categoría y el surgimiento de nuevas categorías que debían ser desarrolladas a futuro. Al analizar la octava entrevistada se dio por finalizada la recolección de datos dado que se estableció que las categorías

relevantes fueron saturadas y considerando los recursos disponibles para la presente investigación.

Las entrevistas fueron realizadas considerando la triangulación de perspectivas del entrevistador, específicamente de las 8 entrevistas realizadas, 4 de estas fueron realizadas por ambas investigadoras, mientras que las 4 restantes fueron realizadas de forma individual y alternadamente. De esta forma, luego de la revisión de las entrevistas en reuniones de contraste de información, fue posible realizar la codificación selectiva teniendo tres perspectivas en consideración.

Esta última etapa, permitió concluir las categorías centrales y subcategorías que guiarían la recopilación de investigaciones teóricas y empíricas. Además, permitió desarrollar la última versión de la matriz de categorización y una base con los fragmentos de las entrevistas más significativas para cada categoría.

### Consideraciones éticas

De acuerdo a las características del objeto de estudio de la investigación, se consideró relevante, en un primer momento, solicitar a todos los participantes su consentimiento desde antes de iniciar la entrevista. Además se les informó que serían grabados, dando la libertad de aceptar esta propuesta, y de poder cortar la grabación si así lo deseaban.

Además se les otorgará anonimato a todos los participantes, recalcando el hecho que para la investigación lo relevante será el contenido de la información, más que la fuente de quien la provea.

Otro aspecto importante, es que se les informó con anterioridad el objeto y la motivación del estudio para que de esta manera, pudieran participar del proceso de manera informada.

Por último, al recurrir a una consultora de recursos humanos específica para acceder a la muestra, se solicitó permiso a la autoridad correspondiente y se le comunicó los objetivos, sentido y alcances de la investigación (Colegio de Psicólogos de Chile, 1999).

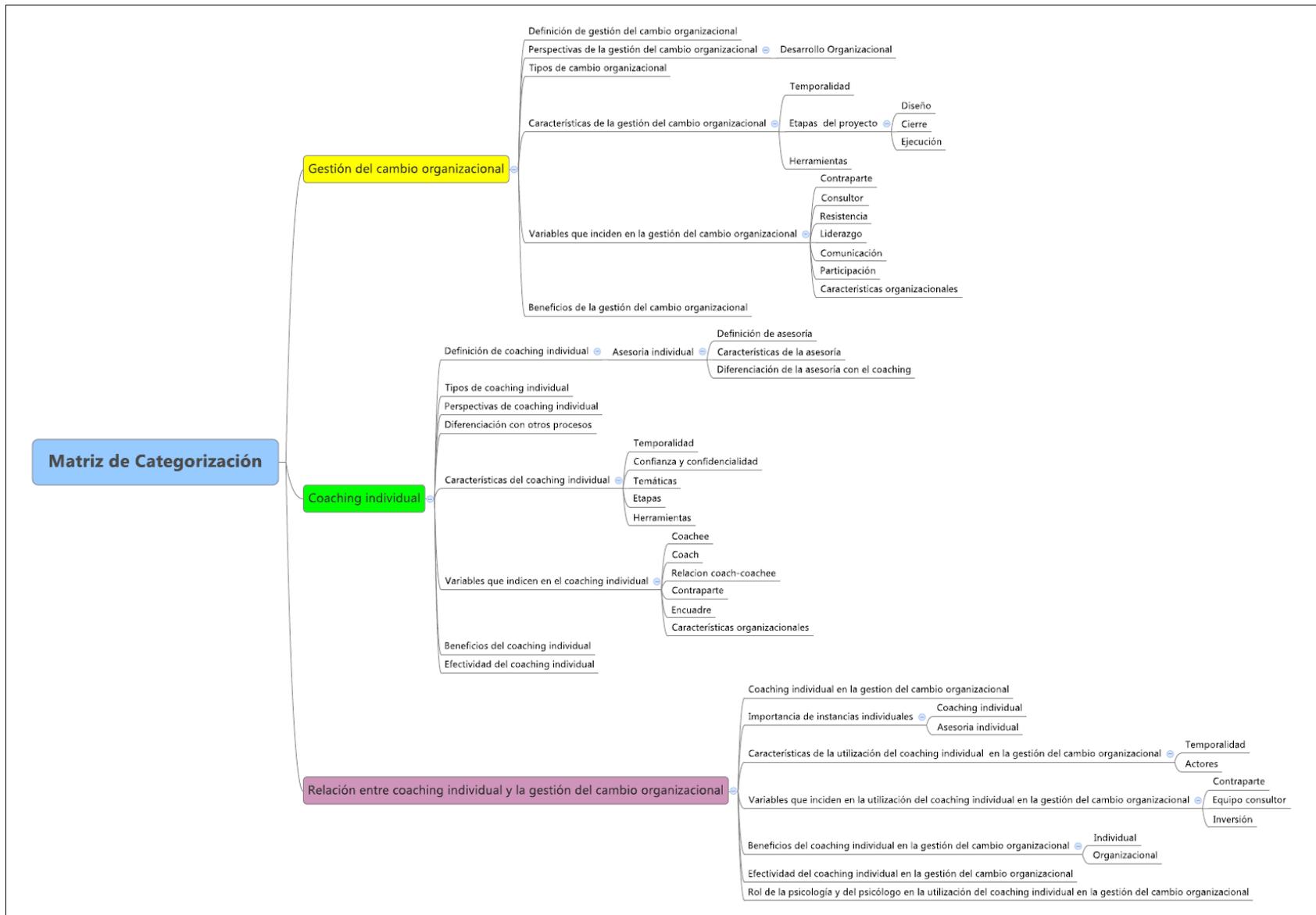
## Resultados

Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a 8 consultores senior que trabajan o han trabajado en la consultora de recursos humanos escogida.

### ***Análisis de resultados***

Los resultados producidos por las entrevistas se agruparon mediante el procedimiento de codificación selectiva basada en la teoría empíricamente fundamentada, dando cuenta de una interpretación analítica del mundo de los participantes y de los procesos para construir esos mundos.

Producto de la codificación selectiva y con la finalidad de facilitar el análisis del lector, los resultados son presentados de acuerdo a una “matriz de categorización” (para más detalle ver fig. 2), la cual contempla las siguientes categorías centrales: gestión del cambio organizacional, coaching individual y relación entre coaching individual y la gestión del cambio organizacional. De la primera categoría central, se analizan las siguientes subcategorías centrales: definición de gestión del cambio organizacional, perspectivas de la gestión del cambio organizacional, tipos de cambio organizacional, características de la gestión del cambio organizacional, variables que inciden en la gestión del cambio organizacional y beneficios de la gestión del cambio organizacional. Respecto a la categoría central “coaching individual”, esta agrupa como subcategorías centrales: definición de coaching individual, tipos de coaching individual, diferenciación con otros procesos, características del coaching individual, variables que inciden en el coaching individual, beneficios del coaching individual y efectividad del coaching individual. Finalmente, la tercera categoría central reúne las siguientes subcategorías centrales: coaching individual en la gestión del cambio organizacional, importancia de instancias individuales, características de la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional, variables que inciden en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional, beneficios del coaching individual en la gestión del cambio organizacional, efectividad del coaching individual en la gestión del cambio organizacional y rol de la psicología y del psicólogo en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional.



**Fig. 2: Matriz de categorización**

## Gestión del cambio organizacional

En esta categoría central se agrupan 10 subcategorías centrales que buscan dar cuenta de su definición, uso, características y resultados en proyectos de gestión del cambio organizacional, desde la perspectiva de 8 consultores senior.

### *Definición*

Esta subcategoría central agrupa las distintas visiones que tienen los entrevistados respecto a la definición de gestión del cambio, que en general es visto como “proceso planificado donde a través de una serie de metodologías en función de un determinado diagnóstico consigues el cambio” (E8) y a través del cual, buscas “apoyar a las estrategias de negocios a poder potenciar, desarrollar y a las personas para poder desempeñarse bien en este nuevo escenario” (E3).

“Una definición más reactiva es del manejo de resistencias. Pero yo la gestión del cambio la defino (de manera proactiva) como el convencer, motivar y encantar a la organización con el proyecto nuevo que se quiere implementar” (E7). Teniendo todas las definiciones como foco, el conseguir un objetivo determinado por la organización.

### *Perspectivas de la gestión del cambio organizacional*

Esta subcategoría central agrupa los distintos puntos de vistas que tienen los entrevistados respecto a la gestión del cambio organizacional, desde lo que se observan grandes diferencias. En este sentido fue posible encontrar la visión de “proyectos que requieren acciones drásticas [...]. Es un cambio que desde el inicio se sabe lo que se quiere y hay una visión clara de lo que hay que cambiar y la solución está definida. Hay un grupo con poder que quiere llevarlo a cabo y lo que le importa es que el cambio se ejecute, más que la gente aprenda” (E2). En otra perspectiva “la mirada está dada desde un cambio profundo dentro de la organización, [...] que implica que las personas necesitan enriquecer o cambiar sus roles, y eso puede pasar en [...] cuando uno dice incluso quiero [...] duplicar el valor del negocio en dos años, estas generando un cambio profundo en la manera de operar de la organización porque si miras la historia para atrás, y la última duplicación de ese tipo se dio en 10 años, y lo tienes que hacer en dos, obviamente necesitas generar un cambio, empezar a trabajar con los líderes, empezar a comunicar.”

Y algo que cabe destacar, es que “a veces hacen gestión del cambio pero no la llaman así [...] a veces lo asocian a programas de desarrollo asociado a grandes cambios organizacionales, que si tú lo miras podrían ser miradas como proyectos de gestión del cambio, pero prefieren mirarlo desde el punto de vista del desarrollo” (E6). De esta manera se amplía el rango de proyectos de gestión del cambio y se incluyen proyectos como “instalar modelos de competencia, instalar sistemas de gestión de desempeño, que en el fondo hay que mover una serie de cosas (...) para que las cosas funcionen, pero no se llama proyecto de gestión de cambio porque te llaman por un proyecto de competencias” (E8). Y en, este sentido la gestión del cambio no es vista como un proyecto en sí misma sino que como “un plus a otro producto [...] planificación estratégica, levantamiento de procesos, por lo tanto ahí la gestión del cambio en realidad es bien acotada a poder prever, manejar y controlar ciertas resistencias, sea de la contraparte o de la población impactada por este proyecto” (E8). Sin embargo, a pesar de las diferencias, “lo que te podría decir que un paraguas mayor sería el cambio organizacional planificado” (E2)

### Desarrollo Organizacional

Subcategoría secundaria a la que corresponden los fragmentos de entrevistas que se refieren a la relación entre gestión del cambio y desarrollo organizacional (DO), categoría relevante si se considera que la organización a la que corresponde la muestra, es una consultora de desarrollo organizacional. Entre los consultores senior existen múltiples visiones al respecto, algunos lo ven como procesos de cambio planificado con distintas características, en palabras de E1, “la gestión del cambio es un proceso mucho más acotado, un cambio más específico, mucho más preciso y que el DO es crecimiento global de la organización, de largo aliento, pero siendo así, igual, la gestión del cambio tiende a ser global, tiende a tocar varios actores, varias unidades, en general toca todo el sistema, pero claro, con distintos niveles de profundidad”. Otro grupo de entrevistados establecen la relación de la gestión del cambio como “un proceso de desarrollo organizacional [...], no lo veo fuera de DO, lo veo como parte de DO” (E3). Y a su vez es posible encontrar el establecimiento de la relación contraria ya que el “DO es una herramienta esencial para el manejo del cambio, para hacer los cambios lo más eficaces y eficientes posible [...] pero yo te diría que la gran mayoría de las intervenciones de DO se generan a partir de una gestión del cambio. La gestión del cambio, trasciende al DO, incluye otros elementos que no necesariamente son las herramientas típicas del DO”.

Aunque es relevante señalar que en todos los casos se establecen diferencias, “no toda asesoría de DO implica gestión de cambio, no son lo mismo, [...] mas si es DO o no, tu defines que el cómo lo estás haciendo, (lo que) también es relevante” (E4).

### *Tipos de cambio*

En esta subcategoría central se agrupan los distintos tipos de cambio que caracterizaron los entrevistados. Se encontró una amplia variedad de proyectos de cambio, tales como “un cambio significativo en la estructura donde se ha salido de este modelo de hospital universitario y de una estructura separada, [...] (a) una dirección unificada [...]. Pero además ellos estaban enfrentando el desafío de ser rentables” (E5), “asesoría de mejoramiento de clima, (que) si bien no fue un proceso de gestión de cambio propiamente tal, si fue un proceso de cambio organizacional.” (E4) y “la implementación de proyectos tecnológicos sobre todos ERP, como SAP, que levanta mucha resistencia cultural de las organizaciones y por tanto demanda mucho trabajo de nosotros los consultores y de RRHH para poder manejar eso [...] son otro tipo de cambios organizacionales que requieren si o si el cómo se está dando el proceso, no solamente instalar una tecnología sino también hacerse cargo del cómo” (E6).

En todos los tipos de cambio se debe tener en cuenta que “el proceso de gestión del cambio igual es complejo, porque en el fondo no es el proyecto que lleva una organización, el proyecto siempre es otro [...]. Cuando entra un proyecto de gestión del cambio, el proyecto es otro, ERP, un cambio de administración, y el proyecto de gestión del cambio tiene que adosarse para hacer más efectiva otra cosa, [...] a diferencia de otros proyectos de consultoría, y en ese sentido el proyecto de gestión del cambio tiene que surgir desde la actividad para ver que necesita el otro proyecto para que resulte [...] entonces, la efectividad del proyecto de gestión de cambio se da en la medida que el otro proyecto resulte” (E8).

### *Características de la gestión del cambio organizacional*

Esta subcategoría central agrupa las características de la gestión del cambio organizacional, las que fueron reunidas de acuerdo a 3 subcategorías secundarias: temporalidad, etapas del proyecto, y aprendizaje.

## Temporalidad

En esta subcategoría secundaria se agrupan las definiciones de los entrevistados respecto al tiempo de los proyectos de gestión del cambio, por lo que se considera en esta subcategoría la duración de los proyectos, el ajuste que tienen a los tiempos definidos y la percepción del tiempo que se tiene de ellos, en términos de ser considerados cortos o largos, rápidos o lentos.

El tiempo de duración de los proyectos de gestión del cambio “es de plazo mediano a largo, difícilmente menos, a menos que sea muy localizado... la gran mayoría dura entre 8 y 12 meses [...] (E5), “9 meses mínimo” (E1), pero es algo variable, “por ejemplo, el proyecto que está suspendido todavía, era un proyecto que duraría 3 meses [...] después entre yo, con una agenda en que íbamos a trabajar 6 meses” (E2).

En este sentido, el tiempo de los proyectos depende del tipo de cambio y de los objetivos a alcanzar: “hay cambios concretos que tienen que ser llevados y ejecutados en un determinado tiempo y hay algunos que son de DO [...], en querían implementar nuevos modelos de gestiones en 5 años” (E2).

Otra de las características de la temporalidad es que en “los proyectos [...] de la gestión de cambio pasa un síntoma que no es menor, que las cartas gantt que se plantean en un principio, no se cumplen, y yo te digo que eso pasa en todos los proyectos que he estado y eso pasa, porque la realidad es chúcara, porque las personas no trabajan a la misma velocidad, porque tienen problemas de resistencia y hay incoherencias que no se vieron al comienzo y hay que invertir mucho tiempo en esto y arreglarlo constantemente” (E2). Y por este motivo, “en ocasiones los procesos de gestión del cambio se alargan, sí, eso sucede. Pero yo te diría que hay que tratar de dejarlo agendado de antes” (E3). Entonces, “cuando uno aborda un proyecto, lo aborda [...] por etapas diagnóstico, ejecución y tiene su carta gantt bien clarita y secuencial, al menos secuencial porque en los proyectos siempre se van a correr cosas” (E7).

## Etapas del proyecto

En esta subcategoría secundaria se explicitan lo que los entrevistados dijeron acerca de las etapas de los proyectos de gestión del cambio. Con este fin, se dividió esta categoría en 3 subcategorías terciarias referidas al diseño, ejecución y cierre de los proyectos.

## Diseño

En esta categoría terciaria se concentró lo que los entrevistados señalaron respecto a las características del diseño de los proyectos de gestión del cambio, en la que si bien “están puestas las actividades [...], no dice que actividades específicas porque es imposible, pero se plantea estrategia comunicacional, pero no se especifica que... si va a haber reuniones eso sí [...] pero cuantas reuniones, con que formato... [...] (dado que) por la naturaleza del proyecto es imposible definirlo exactamente, pero si hay una cantidad de horas de asesoría y el tipo de actividades que si o si tienes que hacer, que son las iniciales entrevistas, posterior como construcción de relato, comunicación, participación....” (E1).

Respecto a las consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar, se señala la importancia de partir desde la realidad y necesidad de las organizaciones en que se gestionará el proyecto: “en el diseño parto de la industria [...] desde ahí parto el diseño, parto de la propuesta del valor del negocio y parto, diseño siempre en un esquema, que desde la expectativa, si es desde la necesidad o si es del resultado. Mi foco está puesto en el resultado, desde ahí parto el diseño, y eso ¿qué significa?, [...] el alineamiento, en este caso, del comité directivo, del ejecutivo, del gerencial, en el cual va a ser en el fondo, cuáles van a ser las primeras definiciones que vamos a tomar para poder comunicarlas, cuál va a ser nuestro relato, y de ahí viene la cosa más específica que tiene que ver con qué tipo de eh... instancias vamos a tener para que esto finalmente se lleve a cabo, cuál es la línea base inicial y qué es lo que esperamos lograr” (E3).

## Ejecución

En esta subcategoría terciaria se reunieron lo que decían los entrevistados sobre las características de la ejecución en proyectos de gestión del cambio. Al respecto se señaló que es “fundamental primero hacer un buen diagnóstico de la organización, sin eso no hay mucha posibilidad de hacerlo. Revisar sus declaraciones, sus modos de manejar temas relacionados con las personas”. Aunque las características y tiempo del diagnóstico son variables, se recomienda que sea “corto, [...] 2 grupos focales, 2 entrevistas con actores claves [...]. Entonces yo digo, para el diagnóstico tenemos dos semanas, y ese es el diagnóstico... [porque] para mí, uno de los pecados, en (...) los procesos de gestión del cambio, que muchas veces he visto, [...] pueden más que potenciar un proceso de gestión

del cambio, pueden dificultar un proceso de gestión del cambio, o no hacer aportes, es hacer diagnósticos eternos, eso no ayuda” (E3).

Otras actividades de los proyectos son “definir bien el proyecto que es un tema, tratar de establecer bien el análisis de los actores claves, establecer alianzas con los clientes de contacto y con el cliente principal, chequear cuentas de resistencia al cambio, anticiparlas, establecer estrategias individuales o grupales de cómo abordarlas, tener reuniones de asesoría individual con los líderes de proyectos de cambios, pero con agenda abierta, con un set más bien de consultoría, tener que fijar reuniones; pero donde el desarrollo de habilidades no ha sido tema, sino más bien resolver problemas específicos en cada caso que despejen temáticas de gestión del cambio, a veces talleres, a veces sobre manejos de intercambios o talleres ad hoc de desarrollo de equipo para manejar gestiones de cambio. Hacer encuestas, feedback, tablas, guiar redes de acción, producirlos, cambiarlos, ajustarlos, revisar cartas Gantt” (E2). Sin embargo, al igual que con el diseño de los proyectos, las actividades son en términos genéricos y no específicos, ya que “lo que pasa en general es que después muta [...], los proyectos de gestión del cambio son los que más mutan una vez que tu empiezas a ejecutar, en términos de la metodología que planteaste. [...] Entonces en general, yo diría que terminan siendo muy distinto a lo que tú diseñaste” (E8).

### Cierre de proyecto

En esta subcategoría terciaria se agrupan los comentarios de los entrevistados respecto al cierre en los proyectos de gestión al cambio. Instancia que parece tener mucha relevancia dado que “el cliente siempre se te va a juzgar por el último acto que tenga la consultoría. Supongamos que tú tuviste una buena partida, problemas en el medio, en estos sube y baja de la vida, los últimos cien metros son los que valen, porque esos te dejan el printing. Si partiste bien, pero terminaste mal, te va a decir que fue pésimo. Pero si partiste mal y terminaste bien, te van a decir “mira partiste con algunos problemas pero estoy fascinado”, o sea la tendencia del último evento es fundamental [...]. Por eso hay que estar atento a cuando un proyecto termina, lo que es algo complejo en los proyectos de gestión de cambio, hay ciertos hitos concretos que te dicen que un proyecto termina, pero en general el cambio no se amarra al hito” (E2). Entonces para “un buen cierre tienes qué [...] cacarear los huevos, es fundamental que se sepa todo el proceso y a la gente en el fondo la vuelves a recongelar, [...] y eso va con un ritual, con un rito, como comunicación y participación es súper importante, integrar esto no solo para el

equipo que estuvo trabajando, en una comida, sino que para la organización, como un reportaje, un lanzamiento, un cierre” (E7).

### Herramientas

En esta subcategoría central se abordan las herramientas utilizadas por los entrevistados en la gestión del cambio, las que son variadas, dependiendo de los objetivos y de las circunstancias, pero en general se hace “la propuesta, atacando estas 4 dimensiones: de liderazgo, comunicación, formación y participación, esas cuatro dimensiones, y empezamos a desarrollar una metodología que tiene a la base lo siguiente: diagnosticar con instrumento, que por lo general es una encuesta, que mide ciertos indicadores de estas 4 dimensiones para ver cómo está la organización. También está el DICE, para ver cómo están las cabezas de la organización, como están las relaciones y ante eso nosotros hacemos aproximaciones y nosotros presentamos un diagnóstico, un diagnóstico que justamente evalúa estas 4 dimensiones donde en la experiencia hemos aprendido a darle la importancia a los análisis que hacemos del líder. [...] EN el diagnóstico es la oportunidad que tenemos para detectar todas las alertas” (E7).

Además se mencionan herramientas que no son específicas de la gestión del cambio, pero que se utilizan si son necesarias como “instrumentos de avistamiento para el cambio, que ayuda a la gente a estar disponible para el cambio, incluso en el estudio de clima tenemos unas preguntas que tienen que ver con temas de cambio, en qué medida está bien manejado el cambio, cuales son los quiebres que se producen a partir del cambio. [...] Además trabajamos no con una herramienta específica [...] entrenarlos en modelos de liderazgo profesional y modelos no situacional que identificaba y orientaba hacia determinados comportamientos, eso por un lado. Después herramientas de desarrollo de equipo, son inespecíficos y [...] además de todo esto, trabajamos con un proceso de planificación estratégica” (E5). Además “los apoyamos (con) asesoría, coaching individual, coaching de equipo, y [...] transversalmente las reuniones con el comité que son permanentes y definiendo cuáles son los hitos que nos van a decir esta es la línea base” (E3).

### *Variables que inciden en la gestión del cambio organizacional*

Para esta subcategoría central se agrupa lo que los consultores senior dijeron acerca de las variables que inciden en la gestión del cambio organizacional, para lo que

se definieron 7 subcategorías secundarias: contraparte, consultor, resistencia, liderazgo, comunicación, participación y características organizacionales.

### Contraparte

Lo agrupado en esta subcategoría secundaria se refiere a lo señalado por los consultores respecto a la contraparte, la que se considera una figura relevante ya que “abre o cierra puertas absolutamente una contraparte que esté involucrada o no esté involucrada, que entienda la relevancia o no entienda la relevancia de estos proceso de cambio, de cómo ir apoyando los procesos de cambio” (E4). Y a su vez, que cuente con el poder necesario para llevar a cabo lo planificado: “desde el inicio nos costó mucho coordinarnos con esta contraparte, y eso que era bastante sensible a la relevancia del tema, pero tenía poco peso dentro de la organización, entonces parece que a ella le costaba coordinarse bien, o generar las instancias para que nos recibieran. Organizaban a destiempo las cosas, entonces no estaba bien informada, entonces nosotros sentíamos que estaba trabado el proyecto y la llamábamos y la llamábamos y no contestaba, y después nos contaba que era porque estaban pasando cosas, y porque al parecer estuvo muy poco informada de lo que estaba pasando” (E4).

Siendo común que sea una persona específica dado que “en general en proyectos de gestión del cambio siempre tienen un jefe de proyecto en la contraparte, bien definido, o sea por lo general siempre están implementando algo bien concreto y por lo tanto, tienen una jefatura bien concreta, alguien a cargo, entonces las funciones están bien claras, independiente que después veamos en la práctica que la gobernancia del proyecto puede ser buena o puede ser mala” (E7). Y en ese sentido, es necesario su fortalecimiento, (lo que se verá en detalle en la categoría de coaching), aunque también está la opción “para que salga adelante el proyecto, cuando la contraparte está complicada, no tiene las competencias, (que) tú inviertes mucho esfuerzo en estructurar el entorno de la contraparte. Y que hacíamos ahí principalmente, fortalecíamos el equipo, fortalecíamos roles de subordinados, lo que hacíamos a final de cuentas es (que) este gran pastel que se suponía el cambio, lo dividíamos en pedacitos de pastel, ok tú tienes habilidades para comunicarte, ok tú te encargas de esto, tú tienes habilidades para... no se te llevas bien con esta gerencia, anda tú a preguntar, [...] lo que vas haciendo es que vas aislando al líder original, es un manejo estratégico que hay que hacer” (E7).

Además, en cada proyecto tienen características distintas a las que, quienes gestionan el cambio, tienen que adecuarse, “hay algunos que les gusta tele comando,

como ver quién manda más en su equipo, y ahí hay que adaptarse un poco y otros necesitan consejeros , que les diga cómo abordar una temática, hay otros que buscan una opinión experta que les haga un diseño de determinada cosa para que ellos la implementen, entonces varía mucho como el consultor con el cliente se relacionan , yo diría que no veo un patrón común en los clientes cada uno se va dando una “unic” y que uno descubre que sistema es productivo para ese cliente, no hay una cosa estandarizada de cómo trabajar con los clientes” (E.2).

### Consultor

Subcategoría central que trata el rol y las habilidades que tiene (o debe tener) un consultor en los proyectos de gestión al cambio. En primer lugar, respecto a los conocimientos se señala que “cada uno de los modelos de gestión del cambio que tienen esta premisa técnica, utilizan algo que se llama metodología de implementación o modelos de cambio o modelo de implementación, que son modelos que dicen cómo transformar tierras en casa, como pasar del software a al software z, que trae modelos súper estructurados de pasos que en cada caso, es necesario que dé la consultoría, (por lo que) es súper bueno que ojala que el consultor los conozca” (E2). Además, dependiendo del proyecto “una inversión técnica (de la organización) porque estamos hablando de mineros, que yo en lo personal no conocía, de un escenario A a un escenario B, que había que entender cuanto impactaba a la gente para desde ahí ir ayudando y acompañando en el (proceso), ir bajando de nivel a nivel, ayudándolos a bajar información” (E4). También “debe tener conocimientos de funcionamiento organizacional. Entender que hace un área de control de gestión, en un área comercial, etc. Si no, es muy difícil que pueda desempeñarse bien. Tiene que tener un muy buen manejo del DO, tiene que tener una gran capacidad y habilidad para negociación, para convencer a otros de ciertos temas que son importantes en el proceso. Y finalmente una condición, que tiene que ver con la condición de la persona, del consultor involucrado en proceso de gestión del cambio, es la capacidad de involucrar y motivar a la gente que está participando y al líder más alto, si no el cambio fracasa y es mucho peor que si nunca se hubiera empezado en primera instancia.” (E5).

Respecto a las características del consultor se señala además que “mientras más experiencia tienes, más rápido te das cuenta de cómo se mueve la organización. [...] Si uno va a trabajar en gestión del cambio tiene que conocer la organización, tiene que conocer a los actores involucrados, mucho. Tiene que estudiar mucho la organización,

meterse conversar con la gente, saber quiénes son. Mapear, el mapeo es súper importante” (E6). Y en este aspecto “lo que ayuda harto es haber sido un rato de la línea... cuando eres siempre consultor como que te pierdes todo eso, como que no lo tení en la piel, esas cosas que determinan las decisiones, las relaciones, el trabajo, las relaciones políticas y la organización; cuando te fijai: “mira este conversa con éste , cuando estai’ adentro ; porque si nunca hay trabajado en la línea como que no lo tení en la piel”(E1).

Respecto a las competencias se sugiere que tenga “orientación al cliente, mucha orientación al cliente. Algo de visión estratégica, planificación, y liderazgo de equipo, porque al final el consultor también va a impactar [...] Si estás trabajando muy a la base, ese liderazgo de equipo lo puedes cambiar por impacto e influencia, tienes que tener la capacidad de convencer, de encantar. Comunicación eficaz también la agregaría. Y esa la apareo con la orientación al cliente, la efectividad y paciencia para hacer esto” (E7). Además “hay que aplicar habilidades de consultor tradicionales [...], buena empatía, habilidades de consultoría. [...] Y mientras más grande tienes que tener mayor capacidad política y mayor capacidad de gestionar equipos” (E8).

Respecto a las habilidades que debe tener en el proyecto mismo, se menciona: “todo el tema de la escucha de los estados del ánimo, es decir, estar sentado, escuchando y si te dicen ahhhh qué, no decirle ahhh ándate a la mierda, no, es decirle te entiendo, te comprendo” (E1). También “tienes que tener distintos roles dentro de tu proyecto, para tu no perder la mirada macro. Y es la mirada macro la que te da un mejor mapeo político también, cuando uno se mete en lo específico pierde esa mirada estratégica. La mirada estratégica en la organización es súper importante, y moverse en la estrategia” (E.6) y “tener una visión estratégica y prospectiva del proyecto, es bien importante (definir) para dónde va el proyecto y de repente ser capaz de sacrificar etapas, sacrificar productos en pro del avance del proyecto [...] (porque) la experiencia me dice que mientras más flexible yo sea, más éxito va a tener el proyecto.” (E7) Además, “es súper importante para los procesos de gestión del cambio el tema de la evaluación a priori, porque muchas veces es como (que) tú la llevas, (y) la expectativa es que tú la llevas, (tú consultor) sácanos de este embrollo, y no es así. El tema es que yo les voy a ayudar, los voy a apoyar a que podamos gestionar este proceso, pero yo no la llevo, ustedes (en la organización) son los que la llevan” (E3).

## Resistencia

Esta subcategoría secundaria es respecto a la resistencia, que si bien fue mencionada de manera explícita en solo algunos relatos, de forma implícita la relevancia fue evidente en todos: “hay gente que muchas veces está contra el cambio, se sienten amenazados, entonces sabotean el cambio, y eso es importante tenerlo claro” (E5). “En la gestión del cambio [...] el tema empieza a pasar, y la gente se muere de susto con la gestión del cambio, lo que sucede es que yo creo que aquí hay un cuento muy especial con respecto de lo que significa el trabajo y lo que significa tener riesgo en el trabajo entonces todo lo que signifique una posibilidad de riesgo respecto a mi desempeño y de mi estabilidad laboral y más que mi estabilidad laboral muchas veces, las posibilidades de desarrollo a futuro a partir de eso” (E3). Lo que claramente no es no es evidente para todos, ya que “cuando tú le contabas a los líderes que el temor de la persona era quedar sin pega, abrían los ojos así cómo... jamás, jamás, jamás lo había visto yo como una alternativa y ellos ahí, les hacía como sentido”.

Destacándose la importancia de tenerlo en cuenta, dado que en consultoría de lo te puedes “hacer cargo es de la baja resistencia y de la información que la gente manejaba con respecto al proyecto... y eso tú lo podías ver con la encuesta [...] que hubiera un pre y un post. Y en el fondo (del) ¿cuánto sabes? (que) pasó de menos a más, porque eso es lo que genera resistencia y finalmente la resistencia es lo que tú buscaí [...] el tema de la resistencia, (ya) que si te parece positivo le va a traer beneficios a la empresa... eso es lo que podemos hacer de verdad” (E1).

## Liderazgo

En esta subcategoría secundaria se agrupan las opiniones respecto al liderazgo al interior de los proyectos de gestión del cambio, y que resulta muy relevante dado que “el liderazgo del proyecto es una de las cosas que [...] va a indicar mucho el éxito” (E8).

Por lo tanto, es fundamental gestionarlo y más aún si se considera que dadas las características mismas del proyecto y de las circunstancias “el liderazgo se pone a prueba frente a la ambigüedad de la situación...y en el fondo un liderazgo es más o menos adaptativo (dependiendo de la situación)” (E1).

En este sentido, se señalan distintos tipos de liderazgo necesarios, dependiendo de cada tipo de cambio, en “problemas técnicos, [...] por ejemplo [...] cambio de computadores, [...] aquí necesitas ingenieros en computación, (un) liderazgo en algo que sepa algo de eso, que capacite, que sepa de la materia. El (liderazgo) adaptativo técnico,

tiene que ver con soluciones técnicas, pero que tienen un componente de incertidumbre mayor, por ejemplo, que éramos fabricantes de zapatos y se nos instaló una multinacional al lado, entonces hay una parte técnica porque somos fabricantes de zapatos y vamos a seguir siéndolo, pero tenemos que adaptarnos a un mercado distinto y la gente que trabajaba va a tener que trabajar más rápido, hay cambio de comportamiento y valores probablemente que es mayor, formas de hacer las cosas. Y uno netamente adaptativo es: quebró la empresa o el terremoto, entonces cuales son las soluciones [...] (no te sirve) un liderazgo técnico, (porque) puedes ser súper capo en zapatos, pero se cayó la industria entera y se pregunta que si cambiamos el rubro, y hay que tener en cuenta las angustias los temores y hay que tener harta escucha.” (E1).

De esta forma, la situación puede ser difícil, si se considera además la presión que implica, ya que la mayoría de las personas en esta situación piensan “Necesito sacar esta cuestión adelante porque desde arriba me están complicando la vida, o porque yo me la complique y desde la necesidad tengo que si o si ser capaz de poder levantar esta cosa. (Entonces) [...] el tema (del consultor) es poder bajar un poco la ansiedad y poder decir, a ver, ¿qué es lo que ustedes esperan?, o sea aquí trabajemos desde el resultado más que desde la necesidad y la expectativa. Y en este contexto el coaching puede ser una herramienta útil” (E3). Por lo tanto, “el foco de liderazgo pudiera ser el que más tiene que ver con coaching [...] ya que se “sugiere la posibilidad de apoyo individual, pero es opcional.” (E4).

### Comunicación

En esta subcategoría secundaria se consideran las visiones respecto a la comunicación. Señalándose al respecto que “de los ejes de intervención lejos el más fuerte es el comunicacional, el que tiene más impacto en términos de proyecto de cambio incluso. La comunicación a nivel organizacional, en la medida que tu preparas los líderes, los líderes empiezan a bajar información, a la gente se le empieza a comentar en qué estado del proceso va el proyecto” (E8).

Y al respecto la mayoría concuerda que “comunicacionalmente siempre hay tareas que son como bastantes secuenciales, reportajes, entrevistas, preguntas frecuentes en intranet, entrevistas con sponsor, con asesorías profesionales...” (E7). Sin embargo también se deben considerar otros factores como la preparación de la organización al respecto, ya que “si van a hacer un taller de bajada de información o para contarle a la gente en qué va a consistir el proceso, es importante que ellos tengan habilidades

comunicacionales, además que sea explosivo para el resto, entonces es importante juntarnos con las jefaturas antes, para poder ayudarlas (...), para ver como están, para sugerir algunos tipos de talleres, tipos de reuniones, como los llamen, para fortalecer ciertas habilidades de comunicación, para que ellos puedan ir avanzando. Y además [...], ir haciendo seguimiento, porque es importante ver qué pasa después, porque después que tienen el taller y baja la información general, ir acordando con ellos un plan de acción en que vayan reuniéndose en el día a día con la gente para ver cómo les está yendo, después se reúnan con nosotros, a ver cómo les ha ido a ellos, si la gente les ha entendido o no, ayudarles también a visualizar el tema de la resistencia porque la gente en general no la ve mucho, piensan que es al principio no más, que en la medida que comunica se disuelven, pero no saben que después vienen otro tipo de resistencias y que a veces ellos mismos son resistentes y es difícil que se den cuenta, que lo acepten” (E4).

### Participación

En esta subcategoría secundaria se revisó las perspectivas respecto a la participación los proyectos de gestión del cambio. Catalogado como un “proceso infaltable” (E7) que agrupa “las instancias que uno va creando para ir escuchando a la gente, para ir viendo lo que opinan.” Por lo que es importante estar “constantemente midiéndola, se hizo una encuesta en el diagnóstico para ver las percepciones, pero entre medio también hacemos entrevistas cuali para levantar alertas... sabi que veo que la gente no está entendiendo nada, sabi que veo que esta gerencia no lo entiende, entonces es bueno estar siempre monitoreando [...] (y además) empezamos a tirar unos talleres que también siempre hacemos, el taller donde le enseñamos a los líderes y encargados de este nuevo proyecto a como influenciar, como liderar” (E7).

### Características organizacionales

En esta subcategoría secundaria se hace referencia a las características organizacionales en 2 sentidos, en primer lugar respecto a cómo estas características afectan los proyectos y por lo tanto que consideraciones tomar, y en segundo lugar, respecto a que características debe tener una organización para propiciar proyectos que gestionarán el cambio.

Desde la perspectiva de los consultores, en referencia al primer punto, se mencionó que las características organizacionales que determinan la forma del proyecto y por lo tanto, es fundamental tenerlas en cuenta, son “poder identificar el tipo de estructura

que tiene la organización, [...] y [...] también es importante que uno pueda tener súper claro respecto de qué tipo de declaraciones uno les puede hacer, y que no vayan contra una cultura que es absolutamente validada desde arriba” (E3).

Otro aspecto importante son las contingencias actuales de la organización: “entre medio (del proyecto) la organización empezó a tener muchos cambios, se empezó a desvincular gente, a reestructurar, entonces se empezó a hacer complejo gestionar qué le estaba pasando a la gente con ese proceso de cambio, finalmente íbamos a aplicar un cuestionario para poder diagnosticar cómo estaba la gente, nosotros estábamos en la etapa inicial que fue súper larga por lo mismo, porque estábamos esperando a ver si se asentaban un poco los cambios, pero finalmente la organización decidió parar este proceso, esperando a que se estabilizara más la estructura” (E4).

Y en ocasiones los proyectos no funcionan por que el cliente considera que “no había razones suficientes como para implementar un proyecto de gestión de cambio, porque dijo que el cambio se iba a hacer igual, (entonces) no había en el cliente principal una necesidad sentida de atender nuestro proyecto, con lo que mató a la consultoría en si misma” (E2). Por lo que es muy importante el nivel de conocimiento que tengan las empresas respecto a lo que se requiere para gestionar un cambio de manera exitosa, y contrario a lo que se pueda pensar “...pocas organizaciones lo ven como apoyo necesario, muchas veces eso no se visualiza. [...] Hasta ayer el tipo no visualizaba que requería habilidades específicas para hacerse cargo de ese tema, como que fuera secundario” (E4).

Respecto al segundo punto, es decir, que características propician la gestión del cambio los entrevistados en general señalaron “el absoluto convencimiento, el compromiso de la alta administración de la empresa en realizar el cambio, es fundamental, [...] es importante (también) la actitud de los mandos medios [...] el compromiso y alineamiento entre la cabeza y el resto de los mandos es fundamental.” (E5). Y características como “organizaciones con una cultura más joven, más flexible pueden considerar más la gestión del cambio, [...] (y) en términos de estructura una organización con una estructura más horizontal, más plana a lo mejor está mucho más dispuesta al cambio que una estructura burocrática, pero al final todas (estas características) recaen en el líder, que tenga la visión estratégica” (E7).

Finalmente, se mencionó la apertura al cambio como una característica relevante, que “tiene que ver con el nivel de posicionamiento y el respaldo que tenga el proyecto a la

iniciativa al interior de la organización, cuánto estén dispuestos a moverse o no moverse” (E8).

### *Beneficios*

En esta subcategoría central, se aborda la opinión de los participantes respecto a los beneficios de la gestión del cambio, que se utiliza “en todas las intervenciones fuertes (que) implican que esa organización está cambiando, [...] (y) que por lo tanto, necesitas ayudar a desarrollarse para enfrentar ese cambio.” (E6). Más aún si se considera que “(en el cambio) hay que tener en cuenta las angustias los temores y hay que tener harta escucha...entonces [...] (gracias a) la gestión del cambio, sin ese dramatismo, hay situaciones de cambio” (E6).

Otro beneficio además, “(del) cambio organizacional donde se aceptó la herramienta, funcionó de manera buena (por ejemplo). (Es que hay) un cambio personal también, donde este líder potente delegó en un equipo bastante más tímido y menos empoderado y gracias a la asesoría, [...] tienes la posibilidad de encontrar hartos líderes y algunos inclusive tal vez, que no habían sido visualizados anteriormente, y que posteriormente quedan súper bien posicionados en la organización para otro tipo de procesos” (E1). También “puedes favorecer el alineamiento de una organización en la medida que todos empiezan a mirar qué significa este proyecto, para donde vamos, qué necesitamos” (E8). E incluso la organización puede aprovechar herramientas ya instaladas como por ejemplo “aprovechar de mandar otros mensajes en la medida que los temas comunicacionales surgen potentes, tú los enmarcas en otros procesos que ellos están haciendo de la organización y por lo tanto, van a usar esos mismos canales que tú estás estableciendo para otras instancias, para otros mensajes, que eso es súper valioso en temas organizacionales” (E1).

De esta forma, “la gestión del cambio es una gran oportunidad para generar aprendizajes y patrones que quieran instalar en la organización. Hiciste tu cuestión y dejaste instalada la herramienta [...] (y otras) cuestiones que quedaron, desde la generación de un tipo de liderazgo en particular, hasta una manera de trabajar la unidad de comunicación que comenzó de una manera distinta, [...] (pero) saben que ahora puede ser distinto...”

## Coaching individual

Bajo esta *categoría central* se agrupan 8 *subcategorías centrales* que buscan dar cuentas del uso, características, variables y resultados de procesos de coaching desde la perspectiva de 8 consultores senior.

### *Definición de coaching individual*

Esta *subcategoría central* agrupa las diversas opiniones respecto a la definición del coaching. Partiendo de la base que las “discusiones en que todo es todo, son inútiles...y si todo es coaching, la definición debe ser más precisa si quieres que te permita ver cosas” (E2), cita que resalta la importancia de definir el coaching, se destaca que un grupo de consultores senior hayan definido al coaching como “proceso de entrenar de verdad a la persona, tratar de desarrollar las máximas potencialidades que le sirvan para el momento en el cual se encuentra, sea liderar el proyecto, sea tomar una responsabilidad nueva, sea una nueva posibilidad de trabajo [...] entonces es el proceso de incentivar a la persona en las habilidades necesarias para enfrentar el desafío” (E7), “el coaching (es) una herramienta que apunta a un proceso de poder desarrollar el máximo potencial de una persona en un determinado rango...el máximo potencial de la persona” (E3) o “herramienta metodológica orientada a mejorar al sujeto en su rol laboral como completo” (E8). Estas definiciones consideran el coaching como un proceso o herramienta a través de la cual el coachee podrá desarrollar su máximo potencial, sin embargo, otras definiciones relativizan este punto al considerarlo como una intervención o ayuda “en algo puntual, no es para ser su pepe grillo ni ayudarlo a tomar todas las decisiones que tiene que tomar, porque la gracia del coaching es que él aprenda para que después siga solo” (E6). Ligada a esta idea, definiciones como “una herramienta de apoyo... basado en la relación habitualmente personal entre coachee y coach [...] para desarrollar ciertas competencias, y habitualmente involucrando a los superiores, pares y subalternos del coachee” (E5) y “servicio que se le presta a una persona de una organización, pero donde se debe tener bien claro, establecido y limitado de lo que es el desempeño y los logros de objetivos en particular” (E2), se relacionan con una definición del coaching acotada al desarrollo de competencias y habilidades que sean necesarias para los objetivos particularmente trazados en el proceso.

Cabe mencionar que dentro de las respuestas dadas por los informantes, es

posible reconocer que la definición de coaching se ve mermada por una confusión con la definición y caracterización de la asesoría individual.

### Asesoría individual

Esta *categoría secundaria* se describirá a partir de la agrupación de 3 *subcategorías secundarias*: definición de asesoría, características de la asesoría y diferenciación de la asesoría con el coaching.

#### Definición de asesoría

Esta *subcategoría secundaria* agrupa los fragmentos de las entrevistas que dan cuenta que la definición de asesoría no es clara ya que si bien uno de los consultores senior señala que algunas personas la definen como “algo que es juntarse cara a cara con alguien, a hablar de algo que tiene que ver con la pega, y que te van a ayudar con eso” (E2), otros entrevistados sólo dieron atisbos de que la asesoría es un apoyo a “las jefaturas (que) estaban con algún nivel de dificultad, y (se les daban) herramientas de todo tipo, herramientas de administración, de comunicación, de trabajo en equipo” (E4) señalando que el apoyo es a través de la entrega de herramientas específicas y que, además, puede ser dado a través de llamadas telefónicas “cuando se salen del encuadre (y ahí me dicen), sabes que tengo un problema entonces resulta que me pasa esto con tal persona, y no sé qué hacer [...] y tu le das un consejo que en realidad se sale del coaching” (E6)

#### Características de la asesoría

Bajo esta *subcategoría secundaria* se reúnen las citas de las entrevistas que dan cuenta de las características de la asesoría. El uso de la asesoría se caracteriza por ser en situaciones de “emergencias o problemas puntuales mucho más graves que otros...(en las cuales, el asesor) ha tenido [...] que ir tres veces en una semana, a estar con él dos horas, y a tratar de ayudarlo a ver cómo soluciona sus problemas” (E6) como también “hay otras emergencias más chicos y que hemos resuelto en una sola sesión” (E6). Relacionado a esto “una asesoría es para tomar decisiones de cómo solucionar las problemáticas que está avanzando, donde se esperaría que en un contexto donde se reproduzcan muchas veces, igual el cliente aprende ciertas cosas, pero son un aprendizaje inconsciente, no son aprendizajes consientes, no es decir: vamos a aprender a manejar equipos” (E2) dando cuenta que a través de la asesoría se puede llegar a establecer un aprendizaje inconsciente a través de la adquisición de herramientas

específicas que sirvan para “ayudarlos a que ellos identificaran como podían ir coordinándose mejor, trabajando mejor en serie, comunicándose mejor, entonces fueron como cosas más concretas las que se fueron trabajando, identificando como temas de acción” (E4)

### Diferenciación de la asesoría con el coaching

Esta *subcategoría secundaria* reúne los fragmentos de las entrevistas que se refieren a la diferenciación de la asesoría con el coaching. Como aspecto central, destaca que en la asesoría “no hay un desarrollo de habilidades, porque se trata de resolver el problema específico, y no que la persona aprenda a resolverlo...es decir es un problema que aparece, atacarlo y ya” (E2). En esta misma línea, E5 señala que “la distinción, se refiere a que la asesoría individual está bastante más focalizado en el problema específico que la persona tiene...un tema muy concreto a resolver, habitualmente en un ámbito, mientras que el coaching es mucho más amplio e involucra varias competencias a desarrollar y resolver en el coachee” (E5). Respecto a la profundidad del proceso, la diferencia recae en que “el coaching es una intervención mucho más profunda” (E7) ya que implica “una revisión más personal y más amplia de lo que está pasando, no es sólo incorporar una forma distinta de hacer las cosas, sino que cuestionarse cómo lo está haciendo...yo creo que esa es una diferencia fundamental [...] (en el coaching) hay un encuadre que supone cuestionar cómo estoy haciendo y cómo puedo mejorar, más que adquirir más conocimiento, que puede ser la asesoría. (E4)

“En el caso del coaching, el coach no es consultor, en el caso de la asesoría si es consultor y puede ser coach” (E3). Lo que se juega en la asesoría es que el asesor da su “visión de lo que él te está mostrando desde los recursos humanos, lo haces mirarlo de distintas perspectivas, y en función de eso le das otras visiones para que tome decisiones. O lo complementas desde la parte de RRHH en la toma de decisiones. Así entiendo yo la asesoría, que es distinto a un coaching, porque ahí no necesariamente está desarrollando una competencia, (lo estas ayudando) ah tomar una decisión” (E6).

### *Tipos de coaching individual*

Esta *subcategoría central* agrupa las respuestas de los(as) entrevistados(as) que hacen referencia a los tipos de coaching que, desde sus perspectivas, se enfocaría “más al rol laboral” (E4) y que si bien “de repente se abren temas personales (se debe) tratar de hacer la analogía, pero porque la otra persona lo pone, y desde ahí volver al rol laboral

(ya que) es difícil abrir espacios que no son los laborales, porque uno está con un par de sesiones, no son procesos largos, uno no qué se puede destapar, si bien uno igual tiene algún, en general, un perfil de la persona, y más o menos sabe a quién tiene al frente, los procesos no terminan un perfil de la persona, entonces no sabes la estructura que tienes al frente, entonces no sabes cómo va a reaccionar la persona, podrías de repente abrir más de lo que se pretende, y en ese sentido es importante ir sondeando pero mantenerse cercano al rol” (E4). De esta forma, si bien el coaching puede dar paso a abrir algunos temas personales “el foco del coaching es el trabajo, no la vida personal...eso es importante no olvidarlo...a veces el mismo coacheo te puede llevar a ciertos ámbitos, ya puede ser pero hay que devolverlo rapidito al tema laboral” (E4). Aclarando mas este punto, se debe tener en cuenta que “el coaching es algo que nace en un contexto laboral, entonces cuando hablan del coach personal yo ya me enredo, porque digo por qué un coach personal... ¿es un terapeuta? ¿es alguien que te ayuda a desarrollar herramientas para desenvolverte mejor en la vida? porque eso es terapia, eso no es coaching” (E6). Estas citas dan cuenta de la importancia de manejar el coaching dentro del contexto ejecutivo, sin embargo, cabe destacar que “hay un tema de límites, la vida personal y la vida laboral son súper delicado, y a veces súper fina esa línea” (E4).

### *Perspectivas de coaching individual*

Esta subcategoría central reúne los fragmentos de las entrevistas que se refieren a que el coaching puede ser visto desde diversas perspectivas como “el coaching (desde una perspectiva) bien sistémico... (que) lo que busca es mirar de una manera [...] global a la persona. No tan solo dentro del lenguaje la emoción, sino que busca mirarlo con todo lo que puede traer una persona [...] intentan mirar a la persona desde la globalidad y desde esa globalidad lo que hacen es que identifican cual o cuales de esos dominios son los que desarrollándolos pueden tener mayor impacto en su globalidad” (E3), o desde el “coaching en PNL, esto de la preguntas poderosos, hacer el plan de trabajo” (E1), o bien desde una visión “cognitivo conductual [...] pero esas son opciones, así como hay psicoanalistas” (E6) o desde una perspectiva integral “como de distintas líneas las cosas que van sirviendo para el proceso [...] desde algunas cosas del ontológico [...] desde la escuela de Maturana” (E3) o eclécticos en el tema del coaching.

### *Diferenciación con otros procesos*

Bajo esta *subcategoría central* se señalan las citas de las entrevistas que dan cuenta de la diferencia entre el coaching y otros procesos organizacionales. Respecto al proceso de mentoring, la diferencia respecto al coaching “es que los mentores son gente con experiencia en cierto ámbito y ocupas esa experiencia, también, para ayudar al otro. Incluso me puedes decir, mira: yo estuve en una situación así y la resolví de esta manera y ahí tú ves, es decir usarte como herramienta” (E1). Respecto al proceso de counseling y lo que lo diferencia del coaching es que “definitivamente (en) el proceso de coaching, el coachee es el que busca sus respuestas pero acá (en el counseling) hay directivos y hay líderes que definitivamente requieren una dirección” (E3), en esta misma línea, E7, señala que el “tema del counseling es aconsejar solamente, yo creo que el coaching implica más, mas involucramiento que simplemente aconsejar [...] uno lo que hace es tratar de llegar al máximo potencial pero nunca aconsejar a la persona” (E7). Finalmente, respecto a la terapia, “si quiero abrir mi vida voy a psicoterapia, que es válido pero requiere de habilidades y tipo de conversación distinta (al coaching) y hay que mantener el encuadre lo más claro posible” (E4).

### *Características del coaching individual*

Esta *subcategoría central* agrupa las diversas características, que a partir de de los discursos de los(as) entrevistados(as), formarían parte del contenido de la categoría central coaching. A continuación, dichas características serán presentadas en 5 *categorías secundarias* que han sido elaboradas en base al análisis de los datos producidos en las entrevistas.

#### **Temporalidad**

Esta *categoría secundaria* refiere al número de sesiones que son contempladas por los entrevistados en un proceso de coaching. La tendencia promedio es que la temporalidad de un proceso de coaching es de 10 sesiones (“tenemos que tener 10 sesiones a concho de coaching” (E1); “la propuesta inicial que yo hago son 10 sesiones de coaching [...] mas una sesión de seguimiento” (E3)) teniendo algunas variaciones en el sentido de que existen perspectivas que “en general han sido de 6 sesiones (para) trabajar ciertos temas” (E4) teniendo en cuenta que se deja “abierta la posibilidad de que la persona siga haciéndose cargo, porque uno no cambia a la persona en 6 sesiones (E4) y experiencias que señalan que “yo habitualmente demoro un poco más de lo

estrictamente definido en los libros...habitualmente se hacen 10 sesiones, (pero) yo hago una sesión de triangulación inicial y final, desarrollo de planes de trabajo y me demoro un poco más, 14 sesiones” (E5). Si bien estas desviaciones respecto al promedio son mínimas, cabe destacar la perspectiva de un consultor(a) que señala que hay “casos de coaching de varios años, no los entiendo, no sé lo que hacen en un coaching 5 años con una persona” (E6)

Con respecto a la duración de cada sesión en un proceso de coaching los entrevistados que dieron cuenta de esto señalan que las “sesiones de coaching (son) de una hora y media cada una” (E3) o “sesiones de [...] dos horas por lo menos, más de 2 horas la persona está muy fatigada y el coach también” (E5).

### Confianza y confidencialidad

Esta *categoría secundaria* agrupa las perspectivas de los(as) entrevistados(as) que dicen relación a la confianza y confidencialidad del coaching. Teniendo en cuenta que “si nos ponemos en el lugar del coachee [...] (que piensa que) todo lo que diga va a ser utilizado, [...] (que se cuestiona que si esta en coaching es) porque algo le está pasando, tiene juicio, tiene opiniones, tiene ideas, tiene puntos de encuentro de desencuentro, le pasan cosas y le pasan cosas desde su vivencia, desde su experiencia y si eso lo pones al servicio de [...] mas juicio organizacional respecto de cómo se va utilizar la información” (E3) y si se considera además que “tu cliente final es él (coachee), pero tu cliente contratante es otro, por lo tanto tienes (coach) que ver como concilian las expectativas de los dos” (E6) resulta importantísimo y “ marca un punto de inflexión cuando tu (coach) le comentas que el proceso de coaching es confidencial” (E1) y esclareces que a lo largo “del proceso de coaching, el tema de la confianza y la certeza por parte del coachee de que lo que vamos a tratar en estas instancia es confidencial” llega al punto “en que dicen (coachee) me puedo relajar en esta cuestión, o sea de verdad me puedo relajar en términos de que te puedo contar lo que de verdad me está pasando” (E3).

### Temáticas

Esta *categoría secundaria* dice relación con las temáticas desarrolladas en procesos de coaching, entre las cuales se encuentran “coaching del desarrollo que están vinculados a que la persona ascendió y está ocupando otro rol” (E3), “prevenir la baja ejecución o mejorar la baja ejecución, la idea es que al persona se desempeñe mejor en su rol” (E5), “coaching de quiebre de desempeño” (E1). Agregar “un coaching respecto de

lo que implican las nuevas estrategias organizacionales” (E1), “ver desde temas de gestión interna, de gestión, de ordenamiento interno, de planificación” (E3), “coaching (relacionado) con debilidades para liderar el cambio” (E4). Como también coaching asociado a más habilidades blandas, “siempre vas a tener la participación [...] comunicación, [...] liderazgo, en términos de capacidad de motivar, hablar en público, generar confianza, te asusta la participación, que la gente opine o no opine” (E1), “contacto con las personas, motivación, [...] en tomar decisiones” (E5) y entregar “algunas herramientas de entrenamiento afectivo, negociación, entrenamiento asertivo de la autoimagen” (E5).

### Etapas

Esta *categoría secundaria* refleja, a partir de las entrevistas seleccionadas, que las etapas de un proceso de coaching podrían ser “tanto al inicio como al final, una reunión [...], instancia de levantamiento [...] con la jefatura directa para poder conocer que es lo que está viendo” (E3). “Segundo, reunirse con RRHH o quien sea el staff que está guiando el proceso. Tercero, hacer la instancia de triangulación” (E3) “cuando está el coachee, la jefatura directa y en este caso el coach que es una instancia mediada donde la idea es poder alinear las expectativas y poder contar con feedback respecto de cómo lo está viendo la jefatura directa y como también el coachee está viendo a la jefatura directa” (E3). “Y cuarto, un tema que yo incluyo en estos casos si o si a las organizaciones es hacer un levantamiento 360 o, con sus reportes directos. [...] lo que sucede que cuando tú haces levantamiento y le muestras a esa persona mira esta es la percepción de tus pares, tus jefes, de tus colaboradores y clientes internos, esa persona dice oh, parece que aquí algo está pasando” (E3).

### Herramientas

Esta *categoría secundaria* agrupa las diversas herramientas que pueden ser utilizadas en un proceso de coaching. Una de ellas, que fue mencionada anteriormente como la cuarta etapa del proceso de coaching, es la evaluación 360° que “es súper relevante en términos de armarse el panorama más completo, lo más completo posible, a nivel de proceso y las características del proceso depende de cómo lo abordo y que es lo que trae el coachee, y por otra parte, cuál es la expectativa de la organización” (E3) y además esta herramienta permite que “los colaboradores también evaluaban al jefe,

entonces desde ahí se identifican prácticas que se deben fortalecer” (E4). Otra de las herramientas mencionadas, refiere a los perfiles de acciones que permiten hacer un diagnóstico respecto a “fortalezas [...] debilidades, incluso puedes incorporar al equipo en eso. Tu (coach) evalúas a la persona y ves sus fortalezas, sus debilidades y después le muestras este informe, y le dices ok, de esto qué es lo que más ocupas para trabajar, y que crees que sería más útil y tendría mejores resultados” (E6).

### *Variables que inciden en el coaching individual*

Esta *subcategoría central* reúne y describe diversas condiciones que según los(as) entrevistados(as) deben darse para realizar óptimamente un proceso de coaching. Esta subcategoría central agrupa, a su vez, las siguientes *categorías secundarias*:

#### **Coachee**

Esta *categoría secundaria* agrupa los fragmentos de entrevistas que reconocen la importancia de “la apertura de coachee para ser coacheado” (E5). “Hay ejecutivos que dicen que no lo necesitan...el problema es mi equipo”, y si se quiere realizar un proceso de coaching es crucial y clave que la “persona al menos se abra a la posibilidad de mirar por la ventana, abrir esa ventana, y decir a ver de qué se puede tratar esto” (E3). Además, debe haber “una necesidad declarada de una persona por aprender a desarrollar una determinada habilidad o un tipo de tema específico que le facilitaría su desempeño de roles” (E2).

Otro de los factores del coachee que influyen en la realización del coaching, es que este tenga características de personalidad acorde, o sea una persona que no sea “rígida, (que no) le cueste muchísimo el cambio, que (no) tenga mucha más resistencia interna a cambiar [...] hay gente que es muy narcisa, y que creen que tienen la fórmula para todo” (E6). Sumado a esto, debe tener “capacidad de autocrítica, criticar aspectos que no están haciendo tan bien y que tienen que mejorar, y que tengan las ganas, la persistencia, la disposición a hacer cosas por mejorar [...]. Entonces estar disponible a mirar (se) y ahí reconocer temas que no lo está haciendo tan bien” (E4).

#### **Coach**

Bajo esta *categoría secundaria* se reúnen los fragmentos de entrevistas que dicen relación con las habilidades, experiencia y conocimientos específicos.

Respecto a las habilidades, es crucial que el coach tenga “una mirada sistémica de las organizaciones [...] mirar a los individuos, pero también a las relaciones políticas de los pares pa’ arriba pa’ abajo” (E1), meterse “en todo el negocio, de qué se trata, la cadena de valor, cuál es la propuesta, cómo está posicionado, qué es lo que ofrece, qué es lo que no ofrece, eh...qué le caracteriza, porque se quiere destacar, cuál es la historia de esta organización, cuál es la cultura de esta organización” (E3) y “tener un mapeo político de la organización súper claro...tienes que identificar claramente donde están las dinámicas de poder, donde está la fuente de comunicación, como se traspassa, quienes son los que más influencia tienen en esta organización” (E6). Además, contar con habilidades de dirección de equipo para así ayudar “a encontrar la meta porque no pueden solos” (E6), “liderazgo, comunicación, negociación [...] y obviamente habilidades interpersonales, ser capaz de generar confianza en el otro, validarte frente al otro, ser respetuoso, tener claros los límites éticos de lo que estás haciendo” (E6) “empatía, confrontación, asertividad full” (E7) “bastante madurez y tolerancia a la frustración” (E5).

Respecto a la experiencia, “lo que ayuda harto es haber sido todo el rato de la línea... cuando eres siempre consultor como que te pierdes todo eso, como que no lo tení en la piel, esas cosas que determinan las decisiones, las relaciones, el trabajo, las relaciones políticas y la organización (E1). Además, “alimenta también los procesos de coaching el haber estado y el estar muy presente en consultoría” (E3) ya que “te das cuenta de otros proceso, en que en realidad puede tener más bagaje de otras cosas que le puedan hacer sentido” (E3).

“Un buen coach tiene que conocer mucho de organizaciones, la gran mayoría de los contenidos del coaching tienen que ver con la organización. Tiene que conocer bastante de psicología y algo de sociología de cómo funcionan los grupos” (E5).

### Relación coach-coachee

Esta *categoría secundaria* agrupa las citas de entrevistas que atribuyen a la relación del coach-coachee como una condición para la óptima realización de un proceso de coaching.

La “efectividad (del coaching) va a depender de la habilidad del coach para adaptarse a la persona que tiene al frente, de acomodar el estilo a lo que sea más efectivo para el tipo con el que está trabajando” (E8), fomentando de esta forma una relación con el coachee que le permita crear un escenario en el cual éste sea capaz de expresar sinceramente sus preocupaciones y objetivos.

En esta categoría se dan distintas visiones respecto a cuan profunda debe ser la relación entre el coach y el coachee. Por un lado, la experiencia de consultores ha demostrado que el establecimiento de una relación basada en la confianza permite llegar a un punto en que el coachee se da cuenta de la posibilidad de cambio, “hasta que pum, se fue dando cuenta de cómo trataba a la gente, ¿sientes que a lo mejor puedes mejorar eso? y ahí fue abriéndose de a poquito, yo lo hago con cariño, los trato con apodos y todo [...] después generamos una súper buena relación porque fuimos abriendo cosas, y me decía en realidad me hicieron darme cuenta de cosas que yo no tenía ninguna conciencia, que creía que lo hacía súper bien, porque en la medida que me fui dando cuenta que tenía aspectos a mejorar, [...] fue buscando la forma” (E4), y por otro, algunos consultores destacan que “el coaching no es afectivo, no hay un vínculo [...] no hay una relación mucho más profunda, [...] cuando te llaman y te piden una opinión o un consejo, yo lo veo como que efectivamente te están viendo en un rol asesor” (E6). Destaca que puede darse la posibilidad de “un proceso de coaching mal llevado, porque se empieza a transformar la relación en una relación simbiótica en la cual tengo (el coachee) que esperar la decisión del coach para seguir avanzando, eso no puede ser” (E7), como también, debido a que “el coaching al final es una relación, se provocan también transferencia y si el coach termina influyendo en el coachee, también he visto que el coachee termina también influyendo en el coach, a mi me ha tocado ver como coach con experiencia terminan accediendo a la demanda de ir a coachear a las 10 de la noche” (E7).

### Contraparte

Esta *categoría secundaria* refiere a las características que debe tener la contraparte, las cuales deben ser consideradas en un proceso de coaching.

En primer lugar, “cuando la gente (contraparte) viene del área de RRHH y entiende lo que es un coaching y para qué sirve, es más fácil que le vean el sentido y la utilidad al coaching” (E6). De no ser así, se debe “educar al mandante en lo que significa un proceso de coaching porque muchas veces el mandante no tiene ni idea, no tienen idea” (E3). Además de que la contraparte conozca lo que significa un proceso de coaching, es rol del coach conversar “con este personaje (contraparte)... (y decirle) ¿qué es lo que tu esperas de esto, que es lo que esperas de tus manager?...eehh...yo espero A, B, C, D...ya, ¿qué es lo que esperas realistamente, con este número de sesiones, en este tiempo, de este manager?. Porque es una cosa distinta ¿te fijas? Estos son recursos

limitados, entonces realistamente [...] esa pregunta ha sido para mí una pregunta súper potente y ¿porqué la uso?, porque se trata de que tú me puedes decir todo (expectativas)...quiero que me lo transformes en superman. Si en pedir no hay engaño, el tema es cómo yo también le muestro al otro que definitivamente, ojo, hay un tema al que debemos equilibrar entre ambición y también realidad” (E3).

### Encuadre

Esta *categoría secundaria* da cuenta que una de las condiciones para el uso del coaching, es “un encuadre especial, distinto al lugar de trabajo del coachee [...]. siempre en el mismo lugar y con cierta ambientación de relajación que facilite mayor receptividad de parte del coachee, que lo pueda ayudar a concentrarse en la actividad” (E5). Si bien este encuadre especial es considerado por uno de los consultores, otro menciona que si bien sería “ideal que el proceso entre coach y coachee, se realizara en la oficina del coach, no en el lugar del trabajo, (no pasa) nunca. Por lo tanto el encuadre es efectivamente (en términos temporales) mantener una continuidad y cuando hablo de una continuidad no puede ser más dilatado de una semana y en términos espaciales, bueno en la oficina, porque los líderes de proyectos tienen una oficina solos, espaciosa y se hacen el espacio” (E7)

### Características organizacionales

Bajo esta *categoría secundaria*, específicamente los fragmentos seleccionados, se hará referencia a las características organizacionales que condicionan el uso del coaching.

“La organización que es más innovadora, más dinámica, a la gente más joven siempre le cuesta menos el coaching... a ver, sin querer categorizar demasiado, porque hay gente mayor que es súper... pero pensando en la generalidad yo creo que sí, hay organizaciones que son más proclives. La empresa más tradicional, más familiar hay muchas de esas empresas que ni siquiera tienen gerente de RRHH, entonces si no tienen RRHH, menos les va a interesar el coaching, son resultado, resultado, resultado y nada más” (E6).

Por otro lado “claramente debe haber una conciencia en la organización, de una visión de las personas positiva y que son capaces de cambiar y que vale la pena invertir en ellos para el cambio, algunos no lo tienen, creen que la gente no cambia, es como es,

y lo manejan a nivel de incentivos (E5). Además, “en la medida que las organizaciones se dan cuenta que no basta con tener buenos resultados de cualquier manera, que el cómo es importante [...] ahí le van dando más espacio a los procesos de coaching” (E4) por una parte, y por otra que “una empresa (esté dispuesta a) potenciar a sus roles claves, para retener talento, está disponible a darles, entregar una herramienta, un proceso de desarrollo personal confidencial, donde ellos puedan potenciar su potencial máximo” (E3) aumenta la probabilidad que se considera al coaching como una inversión.

Más concretamente, es crucial “que consideren el coaching como algo importante, tienen que ser organizaciones que valoren la relevancia de las habilidades blandas de la gente, y en particular de la jefatura” (E4) ya que si la organización “no (tiene) muy buena opinión (y tiene una) imagen instalada que [...] si te enviaban coaching es porque estás peligrando, o sea, el coaching igual a sanción” (E2) sea cual sea el marco en el cual se utilice el coaching este no rendirá frutos. Por el contrario, “el coaching pasa a ser un producto, una señal de un trabajo bien hecho” (E2) aumentan las probabilidades de que el coaching sea una inversión.

### *Beneficios del coaching individual*

Esta *subcategoría central* reúne los fragmentos de entrevistas que dicen relación con los beneficios del proceso de coaching.

Los entrevistados coinciden que más allá de “desarrollar técnicas [...], la conversación respecto a los beneficios del coaching es de otro tipo, es en el fondo el mirar distinto, el pararse distinto, tener la perspectiva más global, es poder ver cómo yo manejo mis emociones en ese proceso, es hacerme cargo que soy el quién en relación al qué, o sea no es el qué per se, sino, son las cosas que a mí me pasan con ese qué [...] hacer un click que en el fondo los abre genuina a escuchas distintas, a conversaciones distintas, a entender que no se les va la vida en el cambio. Darse cuenta también que hay cosas que ellos no querían soltar por temas de ellos, por lo que al quien le pasaba con el qué” (E1). En esta misma línea, e introduciendo el concepto de aprendizaje a los beneficios del coaching, E6 señala que “tú puedes aprender una cosa mecánicamente y hacerla bien, pero es mecánico, no es profundo el cambio. Y ahí estaría la gran pregunta que yo me haría, ¿basta con lo mecánico? ¿o necesita el cambio tipo 2? ese cambio más... yo he visto que pasan las dos cosas, yo he visto que hay gente que hace el cambio mecánico primero porque es el más rápido y después lo internaliza y finalmente pasa a ser una competencia más dentro de su pool de competencias. Pero también hay harta gente que

se queda en el mecánico, que lo aprende como una técnica [...] lo loco es que el resultado es el mismo en términos concretos pueden incluso llegar a hacer lo mismo, pero hay uno que ya lo internalizó y es parte de su repertorio y el otro es como obligado, es como una técnica, como si identifico esto hago esto [...] pero si en ambos casos hay aprendizajes, pero en uno el aprendizaje es más valioso que en el otro, porque ese más mecánico no es capaz de yo creo que el aprendizaje verdadero se produce cuando eres capaz de extrapolar a otras situaciones, y utilizar lo mismo... la misma competencia” (E6). Agregando que “si yo en una sesión de coaching le enseñé a alguien o le ayudé a desarrollar habilidades comunicacionales, lo rico es que esa persona si es lo suficientemente inteligente, está lo suficientemente motivada y realmente incorpora el cambio... puede ocupar esas habilidades comunicacionales en su casa también, con su señora, con sus amigos, donde él quiera. Ahora para mí ese es como un plus, pero lo que a mí me interesa es que logre aplicarlas donde estábamos trabajando y donde nos interesaba que las aplicara, que era justamente en el trabajo y con sus subalternos, por ejemplo. Te fijas, lo otro es tangencial, y si pasó, qué bueno que pasó” (E6)

### *Efectividad del coaching individual*

Bajo esta subcategoría central se agrupan los recortes de las entrevistas que consideran el cómo se evalúa la efectividad de un proceso de coaching

El análisis de las entrevistas permite establecer dos ejes: la forma de evaluar la efectividad del coaching en el individuo y la forma de evaluar la efectividad del coaching a nivel organizacional.

En cuanto al nivel individual, la forma de evaluar la efectividad del proceso de coaching “es complicado, en verdad es complicado, pero tendría que ser algo parecido en términos de comportamiento observable, en términos de que el equipo dijera de que si las reuniones están siendo más efectivas, sienten más confianza con el líder, sienten que les dan mejor información” (E1). Otras formas de evaluar la efectividad en esta misma línea, sería a través de preguntas como “¿mejoró efectivamente la comunicación con su equipo?, ¿sus subalternos han encontrado vías para relacionarse con él en pos de un mejor trabajo?, ¿Ha tenido impacto en el tiempo? es decir ¿tú puedes tomar menos tiempo en hacer lo mismo que antes le tomaba mucho más tiempo?, ¿él se siente mejor respecto de esto? (E6).

Se debe aclarar, que la forma de evaluar la efectividad sería en base a lo que “la gente visualiza como mayor efectividad...son las cosas que les llegan directamente a

cada uno, los beneficios personales [...] (por tanto es difícil) decir a mi me hizo mucho beneficio, fue altamente efectivo que mi jefe hiciera un coaching...es súper difícil, a lo más uno puede ver con el jefe de la persona, evaluar efectividad, o pares claves, visualizar no a nivel organizacional sino de las personas que están trabajando en el entorno de la persona, y visualizar que ha realizado un cambio de comportamiento que hace más efectivo llevar, por ejemplo, un proyecto” (E8). Con el fin de disminuir la subjetividad en la evaluación de la efectividad del coaching, el coach debe al iniciar las sesiones establecer indicadores u objetivos tangibles que se quieren lograr a través del proceso, de esta forma, al momento de evaluar la efectividad “lo que primero que hago (el coach) es en términos comparativos respecto a cuál fue la línea de base inicial y cuál es la línea base de hoy día respecto del desarrollo que ha tenido el personaje en el proceso, primero, o sea una base inicial y una base hoy ...porque eso es comparativamente” (E3).

A nivel organizacional, se debe tomar en cuenta que “a ti (coach) la organización es la que te paga el coaching, entonces ellos están esperando o tienen expectativas respecto de este coaching. Generalmente ellos también te retroalimentan y te dicen oye sabes que este tipo ha cambiado, (porque) los indicadores de clima (han mejorado) [...] ahí tienes un indicador súper claro, cómo le va a ir en ese mismo indicador al año siguiente. O sea puedes tener indicadores de gestión, de clima normalmente, o mediciones de resultados dentro de su propia área. Cuando la gente desarrolla habilidades normalmente obtiene mejores resultados y para mí esa es la gracia (E6). Y si bien, a través del establecimiento de indicadores, se puede lograr medir la efectividad del proceso de coaching, la mayoría de los entrevistados coinciden en lo difícil que es medir la efectividad a nivel organizacional, ya que un resultado “no tan solo depende del coaching porque o si no podríamos decir un coaching genera un ROI de el x% o del x, porque no es lineal, es el coaching, más la nueva estrategia...es que definitivamente esa persona es producto de la organización, esto es súper sistémico, producto que él cambio empezó a meterse en otras cosas...no es solo el coaching, porque si no sería súper ambicioso que sólo a través del coaching pudiésemos ...o sea, linealmente, siento que no, porque o si no tendríamos que darle a esa herramienta todo el valor...y no”(E3).

Sin duda, la efectividad a nivel individual se puede medir a través de una evaluación más subjetiva ya que por un lado el “coachee lo que va a hacer es evaluar el proyecto como satisfactorio...claro y ahí va a decir de manera cualitativamente esto aprendí en la parte comunicación, esto aprendí en la parte formación” (E7) y por otro lado, para el coach “es más fácil ir viendo como la persona va haciendo ciertos insight, como va

haciendo ciertos cambios en las pautas de comportamiento que le permiten hacer cosas que antes no podía hacer” (E8). Pero, aún no se han establecido formas claras y cuantificables respecto a la medición de la efectividad del coaching a nivel organizacional, “no puedes decir, mira el coaching impactó un 18% según la metodología, la participación un 22%” (E8) “no, todavía no hay esa herramienta” (E7).

## Relación gestión del cambio y coaching

En esta categoría central se agrupan las visiones de los consultores respecto a la relación que se establece entre el coaching y la gestión del cambio, describiendo sus usos, características, factores que inciden y beneficios, a través de 6 subcategorías centrales: coaching en la gestión del cambio, importancia de las instancias individuales, características de la utilización del coaching en la gestión del cambio, condiciones para su utilización y beneficios.

### *Coaching en la gestión del cambio*

En esta subcategoría central se agrupan los fragmentos de entrevistas que hacen referencia a la utilización del coaching en la gestión del cambio, respecto a lo cual se encontraron distintas opiniones. Por un lado, hay quienes señalan que utilizan “coaching en todos los procesos de gestión del cambio, (aunque) no siento que todo proceso de gestión del cambio, por una condición sine qua non, si o si va a ser efectivo, si y solo si, lleva coaching” (E3). Por lo que “no necesariamente cuando (se) hace gestión del cambio, (se) hace coaching y viceversa, son intrínsecamente unidos y potenciables” (E1).

En este sentido, es importante “ver que si el coaching aporta a este proceso de gestión del cambio” y que se utilizará “siempre y cuando esté alineado con el para qué, para qué lo vamos a hacer, que tenga sentido para este proceso genuinamente” (E3). Dado que “coaching no es la panacea para gestión del cambio ni para el DO, es una herramienta más, es buena, pero es una de las tantas herramientas [...] es útil, pero no indispensable. Habitualmente la intervención utilizando coaching es en ámbitos específicos” (E5).

Otras perspectivas se refieren a poca utilidad del coaching dado que estos procesos “normalmente están insertos en un fondo bastante específico y más estables, a diferencia de los proyectos de gestión del cambio que son ambientes muy movidos y dinámicos.” Y si es que en algunos casos llegara a utilizarse sería “bajo ciertas

condiciones muy particulares, (en) que hay una necesidad declarada de una persona por aprender a desarrollar una determinada habilidad o un tipo de tema específico que le facilitaría su desempeño de roles (...) y lo que pasa que (en) los equipos de proyectos de gestión del cambio (...) te demandan (en) tantas cosas distintas, que es difícil focalizar el coaching en un tema en específico, como ser más empático o mejorar el liderazgo en general” (E2).

### *Importancia de las instancias individuales*

En esta subcategoría central se agrupa lo referido por los entrevistados como importante respecto a las instancias individuales, lo que fue dividido en 3 subcategorías secundarias: Coaching y Asesoría individual.

Respecto a la importancia propiamente tal, en general todos coinciden respecto a que “siempre son relevantes los proceso individuales en los procesos de gestión del cambio, llámese asesorías o coaching (...), es importante que un proceso de gestión del cambio tenga instancias individuales” (E3), dado que se “asume que va a haber gente que va a necesitar apoyo adicional, (aunque definir) cuántos van a ser, como va a ser ese apoyo, si van a requerir apoyo más concreto, acotado o más largo (es variable)” (E3).

### **Coaching Individual**

En esta subcategoría secundaria se señala lo que mencionaron los consultores respecto a la importancia de coaching como instancia individual en los procesos de gestión del cambio.

La mayoría concuerda en que, los proyectos “a medida que van avanzando, se van dando cuenta que no todos van avanzando al mismo ritmo, que no todos parten del mismo lugar y se necesita dar apoyo especializado a algunos y ahí aparece el coaching como herramienta específica para ayudar a nivelar (...) a la gente específica que está más atrás, que le cuesta más, que le quieren dar una oportunidad para sumarse a la fuerza de cambio que está haciendo la organización” (E4) y más aun si se considera que a “la gente (...) la forman para hacer matrices, no para otras cosas (necesarias para la gestión del cambio) como generar confianza, escuchar, contener los miedos, para nada...entonces encuentro que el coaching en la gestión del cambio es fundamental” (E1). Por lo tanto, desde el inicio del proyecto, se considera “poner HH con gente con más experiencia con coaching, porque si o si se utiliza” (E1).

Sin embargo, esta no es la única opción posible, hay quienes señalan que aunque “necesitamos por ejemplo, manager súper alineados, (...) esto también lo podemos hacer sin coaching. (...). Entonces, (...) yo creo que el proceso de gestión de cambio, el coaching es una herramienta que aporta mucho (...), pero no siento que todo proceso de gestión del cambio, por una condición sine qua non, si o si va a ser efectivo, si y solo si lleva coaching (E3), es decir, “es una intervención complementaria, como hacer team building, como hacer otro tipo de intervenciones, pero la gestión del cambio también tiene sus herramientas y procesos particulares diferentes del coaching” (E2).

### Asesoría individual

En esta subcategoría secundaria se exponen los comentarios de entrevistados respecto a la asesoría individual en la gestión del cambio y las diferencias con el coaching.

Se señala que asesoría es un “proceso de acompañamiento al líder o líderes claves, o los principales responsables [...], de hacer que el proyecto, o los resultados que se esperaban de este proyecto que están interviniendo se lleven a cabo. Un proceso de acompañamiento en que tú (como agente del cambio) tienes que tratar de aumentar las posibilidades que ese equipo o esa persona logre los resultados alcanzados que se previeron en su rol para el proyecto” (E1). Entonces, la asesoría es “acompañamiento bien cercano y respecto al proceso global de la gestión del cambio es mucho más focalizado, y a diferencia del coaching, que es para mejoramiento del rol, esto es para asegurar la efectividad de que el tipo ejecute su rol en este proyecto [...], aquí (...) te focalizas en las habilidades que son necesarias para que el proyecto se ejecute exitosamente y no necesariamente en el perfil de la persona, como sería en el coaching” (E.8).

### *Características de la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional*

Esta *subcategoría central* agrupa las diversas características, que a partir de los discursos de los(as) entrevistados(as), formarían parte del contenido de la categoría central de relación entre coaching individual y gestión del cambio. A continuación, dichas características serán presentadas en 2 *categorías secundarias* que han sido elaboradas en base al análisis de los datos producidos en las entrevistas.

## Temporalidad

Esta *categoría secundaria* dice relación a la relación de temporalidad entre el coaching individual y la gestión del cambio organizacional.

Partiendo de la base que el coaching y la gestión del cambio “son dos cosas que tienen objetivos distintos, en algún minuto convergen...una cosa es gestión de cambio y otra cosa es el coaching como herramienta utilizada, como una herramienta más dentro de las muchas que se utilizan dentro de la gestión del cambio [...] entonces van de la mano un rato, en el sentido que tienen el mismo objetivo que es que el proyecto salga lo mejor posible, pero son cosas distintas” (E6). Esta visión deja explícito que independiente de la diferencia de objetivos, “se integran los tiempos (del coaching y la gestión del cambio)” (E3). Esto se debe a que “los tiempos de la gestión del cambio igual son grandes” (E3), “mínimo duran un año” (E3) y los “más largos duran un par de años (E6), “entonces la premura, porque que me he encontrado yo en estos procesos y con el coaching, es como ya apura el coaching para que el proceso salga y eso es lo peor que puedes hacer porque eso también es un proceso entonces una de las cosas que el cliente tiene que entender es que son dos procesos que van juntos pero también van paralelos entonces no podemos presionar y hacer que el coaching esté listo, porque sino lo que estaría pasando ahí es que nos estaríamos orientando solo a la tarea y no al proceso” (E3). Algunos consultores señalan que “dentro de un año (del proyecto de gestión del cambio) un coaching de 3-4 meses, me parece que es bastante razonable” (E6) mientras que otros comentan que “un proceso de coaching, [...] como yo lo trabajo, [...] que a lo mínimo (dura) 7 meses...no trabajo con menos, o sea, yo no lo puede prometer a una organización que un proceso de coaching en tres meses. el proceso de coaching va a estar listo, porque eso no es así como yo lo trabajo” (E3).

Respecto al detalle de número de sesiones “en gestión del cambio [...] no son 8 sesiones, sino 30 porque puedes estar trabajando el primer mes impacto de influencia y después tienes que trabajar auto cuidado para que no te de un ataque” (E7). En “proyectos de gestión del cambio normal, donde vas a hacer un coaching súper focalizado en ayudar a fortalecer el liderazgo, porque normalmente qué es lo que necesitan ahí, mucho liderazgo y mucha comunicación, tú te podrías programar 8, 10 o 12 sesiones para un tema y 8, 10 o 12 sesiones para otro tema (E6).

## Actores

Esta *categoría secundaria* responde quienes inician un proceso de coaching en un proyecto de gestión de cambio organizacional, “a aquellos personajes claves que tienen potencial [...] antes que personajes claves, roles clave. Roles claves que ajustan si o si al logro de la estrategia de negocios de la organización [...] esos roles claves, que están ya en un mapeo definido, previo [...]. Es importante también poder hacer alusión porque el coaching no es para todo el mundo, yo no lo hago para todo el mundo [...]... entonces son roles claves que aportan a las estrategias organizacionales de negocios, de personas, etc. por una parte. Y por otra parte, son aquellas personas que tienen dentro de las posibilidades, tienen desarrollo de carrera. En el fondo, yo estoy disponible a jugarla por ellos por la retención del talento. Esos son los personajes a los que se les hace coaching. A los que yo al menos en mi propuesta gestión del cambio les hago coaching” (E3). En esta misma línea, “el coaching (es) para los líderes del cambio” (E5), para “quienes gestionan el cambio” (E8), como preventivo digamos, y posteriormente a algunos que no hayan podido resistir la presión a los que son sometidos en procesos de cambio, también” (E5). Además, deben ser considerado los “que necesitan mucho apoyo, porque tienen que desarrollar muchas competencias en muy poco tiempo, que es lo que dura el proyecto y tienen que hacerlo sobre la marcha para que el proyecto sea exitoso” (E6). De hecho, algunos actores piensan que “cuando es un proceso de gestión del cambio es súper distinto, porque todos los roles claves estamos en proceso de coaching, entonces es casi pertenezco a un grupo selecto, de elite” (E3).

## *Variables que inciden en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional*

Esta *subcategoría central* agrupa las diversas variables, que a partir de de los discursos de los(as) entrevistados(as), incidirían en el uso del coaching dentro de proyectos de gestión del cambio. A continuación, dichas variables serán presentadas en 3 *categorías secundarias* que han sido elaboradas en base al análisis de los datos producidos en las entrevistas.

## Contraparte

Esta *categoría secundaria*, a través de la recopilación de información de las entrevistas, indica que uno de los factores que inciden en el uso del coaching en proyectos de gestión del cambio es la contraparte, la cual agrupa al ápice estratégico,

equipo contraparte y coachee (s) de la organización que está gestionando algún tipo de cambio.

Si “los altos mandos a cargo de un proyecto de cambio no están muy interesados en aprender ellos y lo que les interesa es que el proceso avance [...] (la gestión del cambio comienza con) el interés básico distinto” (E2), por lo cual es relevante que haya “un alineamiento desde el comité gerencial respecto de que definitivamente es lo que ellos están esperando de este proceso en términos de resultados y qué es lo que ellos están disponibles a hacer y a modelar es súper relevante” (E3).

Respecto al equipo contraparte, es “súper importante, súper, súper, súper... que te escuchen, que te crean” (E1) y que además, sepan cuáles son sus requerimientos. “Cuando un cliente me dice quiero un coaching en gestión del cambio, lo que yo pienso que me está diciendo es que quiero un consultor que converse conmigo en cómo está el cambio. No me está diciendo [...] que necesito mejorar en esta determinada habilidad, esto está como 2 puestos más atrás, es como, yo no sé cómo resolver este problema y me doy cuenta que necesito que alguien me ayude a resolverlo, pero serian varios problemas, hay problemas que ya conoce y algunos que intuye que podrían pasar y le gustaría que un “coach” o un consultor, que ojala haya hecho esto antes, le brinde asesoría para que le adelante lo que viene” (E2). Ante esto es relevante considerar que el uso de procesos de coaching en proyectos de gestión del cambio, “va a depender de la persona que tengas al frente. Si la persona tiene muchas debilidades en liderazgo y cuestiones así, es como que tendrías que trabajar más en la línea del coaching [...] (en vez de realizar) asesoría, (ya que) no resulta suficiente” (E8).

Según E2, “otro factor es el área de recursos humanos. Es importante porque las personas altamente formadas, pueden ayudar a filtrar mejor cuando se necesitan y cuando no se necesita, y que diferencian entre tipos de coaching: mira aquí se necesita un coaching ontológico, aquí se necesita un coaching de desempeño o ejecutivo y que entienden algunas distinciones previas, son personas que te pueden ayudar a definir realmente, quien, porque y cuando necesitan un coaching dentro de un proyecto de gestión de cambio” (E2).

En proyectos de gestión del cambio, el coachee, generalmente, es el líder a cargo de la implementación del proyecto. Si el equipo consultor “trabaja desde la selección del equipo de proyecto [...] es mucho más fácil porque tu vas a tratar de buscar un jefe que tenga la mayor cantidad de competencias requeridas para ese rol, y que tenga las brechas lo más chiquititas posibles” (E6). Si no es así, y “todo viene dado...asignada una

persona, escogida (sabiendo) que tiene brechas grandes pero (que) tiene algunas virtudes que ellos consideraban que eran súper claves para llegar a éxito en el proyecto” (E6), se vuelve necesario el uso de coaching.

### Equipo consultor

Esta *categoría secundaria* refiere a como el equipo consultor puede incidir en el uso del coaching en proyectos de gestión del cambio.

Según los entrevistados, factores relevantes que deben tener en cuenta los equipos consultores son, en primer lugar, ser “un equipo mas partner porque son procesos complejos, entonces tú te planteas, ¿qué hacemos acá?, ¿con este tema? [...] lo necesitabas porque es complejo súper pesado, sobre todo cuando se pone densa la cuestión [...] claro y siempre hay otro que ve otra cosa que tú no vez y es archi comprobado que la mirada de otro es fantástica, por muy capa que seas en una cuestión , siempre hay algo que no estás viendo” (E1). En segundo lugar, debido a las múltiples actividades contenidas dentro de un proyecto de gestión del cambio, “el equipo consultor (debe) acotar su rol a pocas actividades dentro de la gestión del cambio” (E2). En tercer lugar, desde la forma que se aborde la gestión del cambio, “la psicología ayuda muchísimo, pero [...] (también es) relevante [...] (un) equipo multidisciplinario que enriquece un proceso de gestión del cambio” (E3).

Respecto a las habilidades de los consultores, ya que en “en un proyecto de gestión del cambio, por lo general todos los clientes están arriba de la pelota por la angustia del cargo, su prestigio, o algo de valor esta puesto en juego [...] (el consultor debe saber) sobre el proceso del cambio y como es una relación angustiada” (E2) y por supuesto, tener la “capacidad de establecer un vinculo de trabajo y de confianza, que sea adaptable a la situación concreta y que tenga las herramientas para avanzar en el proceso de cambio” (E2). Además, debe “entender cuáles son los pilares fundamentales de la gestión del cambio, y tienes que tener una experto para cada uno de eso pilares” (E6). De esta forma toma relevancia que un consultor “tiene que ser un buen “gestionador” (E8).

Sumado a las habilidades que debe tener un consultor que participa de proyectos de gestión de cambio, los entrevistados son claros en enunciar la importancia de identificar y diferenciar el rol de consultor y el rol de coach.

Es útil que el consultor tenga conocimientos de coaching “para que supiera cuando se está haciendo coaching y cuando no y para que pudiera tener la mayor libertad,

claridad y realidad conceptual y metodológica de saber qué es lo que está haciendo, y utilizar herramientas del coaching que le pueda servir circunstancialmente para resolver problemas específicos pero sabiendo que no está haciendo coaching” (E2). Respecto al rol del coach, “alimenta también los procesos de coaching el haber estado y el estar muy presente en consultoría. Yo siento que eso es un súper plus porque al final arma un buen paquete en términos de como tú puedes apoyar al coachee, acompañar al coachee” (E3).

Esta diferenciación debe ser tomada en el contexto que “no es tan natural desde una contraparte verte como el mismo que está a cargo de un proyecto y que va a poder hacerle coaching. Porque además son temas distintos y roles distintos, porque uno está cómo diciendo las cosas así de un rol que tal vez no es el más cómodo, o está mostrando cosas que tal vez no son las más bonitas y después tener que pasar a un rol que requiere habilidades con mucha más cercanía, también es difícil, pero no imposible” (E4). De hecho, la experiencia de E6 da cuenta que se pueden relacionar ambos roles, “yo parto de afuera, me focalizo pero nunca me salgo de afuera. Para mí son como... lo disocio totalmente. Una cosa es el coaching que yo le hago a él, donde obviamente me aporta la mirada política que yo tengo de la organización. Y otra cosa es mi rol como jefe del proyecto de gestión de cambio” (E6).

Sin embargo, a pesar que ambos roles se puedan mezclar de alguna u otra forma, se debe tener presente que “ser consultor es distinto a hacer coaching, porque el consultor va mucho más en la tónica de experto y el coach va mucho más en la tónica de acompañar, facilitar” (E3).

### Inversión

Esta *categoría secundaria* refiere a los costos de los procesos de coaching, analizando si es una variable que incide en el uso del coaching en proyectos de gestión del cambio.

Si bien “las organizaciones [...] están más sensibles que hace un par de años [...] a [...] la relevancia de tener que acompañar los procesos de cambio con coaching” (E4), al diseñar una propuesta inicial de gestión del cambio “ellos (contraparte) lo ven como mira si me va a servir, perfecto...[...] (dime) cuanto implica, que implica en términos de timing, en términos económicos, qué puedo esperar, que traspies puedo tener y qué se logra” (E3), otorgándole relevancia a transparentar el valor del servicio.

“El coaching, es un esfuerzo importante de la organización porque [...] es bastante caro” (E5). Corroborando esta afirmación, “si uno agrega el coaching (a proyectos de

gestión del cambio), se encarece la estructura de costos y habría que evaluar la necesidad para cada caso” (E2) por lo que debe ser considerado sólo para situaciones en las cuales tenga “valor agregado [...] no tiene que ser un gasto tiene que ser una inversión [...] porque cuando miras las HH (horas humanas) y multiplicas todos los personajes, son bien caras” (E3).

Según un(a) consultor(a) el coaching “se vendería siempre y cuando se incluya el número de sesiones, yo creo que un cliente está dispuesto a pagar un proceso de coaching cuando este sabe el número de sesiones y que sea un continuo. Ahora depende mucho del proyecto [...] os proyectos de gestión del cambio son proyectos caros, entonces no, no ha habido problemas en eso” (E7).

### *Beneficios del coaching individual en la gestión del cambio organizacional*

Esta categoría secundaria agrupa las citas de las entrevistas que dan cuenta de los beneficios individuales y organizacionales del coaching individual en la gestión del cambio organizacional. “La herramienta del coaching [...] independiente de la envergadura del proyecto [...] es útil ya sea para identificar que la persona o para que la persona despliegue habilidades (E8). Respeto a este último punto, entre los beneficios a nivel individual se pueden mencionar la intervención en que “la comunicación sea mejor, que la participación sea mejor (E8), en “generar confianza y escuchar” (E1). A nivel organizacional, el coaching permite “apoyar la revisión y potenciar los procesos organizacionales que están a la base para los procesos de gestión del cambio” (E3), “poder educar al cliente respecto de que significa el coaching” (E3) y en definitiva, “sostener al líder de la organización para que el proyecto salga exitoso” (E7).

### *Efectividad del coaching individual en la gestión del cambio organizacional*

Esta categoría secundaria da cuenta de si se evalúa y como la efectividad del coaching dentro de un proyecto de gestión del cambio.

“Yo no sé cómo evaluar cuantitativamente que tan bueno fue el proceso de coaching, lo único que te puedo decir es que gracias al coaching los proyectos salen adelante con esto líderes más deficitarios” (E7). Si bien se conoce que el coaching provoca un “impacto directo que hace que el proyecto salga adelante [...] no hemos medido impacto del coaching para el proyecto. Tenemos claro que gracias a que modificó

conductas hizo posible el proyecto, pero cuantitativamente no lo hemos medido” (E7). “En términos en concretos respecto al ROI, no tengo un modelo para poder, hoy día, para evaluar el ROI, yo creo que ese es un desafío a futuro, no lo tengo porque hay muchas variables...o sea, cual es el retorno económico que esto ha tenido para la organización, no lo tengo” (E3).

Si bien, los entrevistados son claros en mencionar que no existe una evaluación cuantitativa y valida del impacto del coaching en un proyecto de gestión de cambio, sus experiencias permiten señalar mediciones a través de “ encuesta de satisfacción que pueda tener el cliente” (E7) , ir “viendo como el jefe de proyecto de la contraparte confía en el equipo consultor” (E7), “conductualmente es muy fácil darse cuenta que la cosa se puso en orden...porque en el proceso de coaching tu le dices comunícate más, comunica más, delega más y está delegando más, entonces te das cuenta que el tema está funcionando” (E7) y evaluar “comparativamente con la jefatura directa respecto de lo que estaba viendo, y del como, qué paso al final del proceso” (E3). Sobre este punto importa recalcar, que indiferente del medio o herramienta que se utilice para medir la efectividad, “la evaluación no debe ser a posteriori sino que sea una evaluación del proceso, en la lógica del mismo balance scorecard, que sea una evaluación a priori, o sea vayamos aquí estamos a qué queremos llegar y cómo nosotros nos vamos a ir dando cuenta de cómo vamos avanzando” (E3).

### *Rol de la psicología y del psicólogo en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional*

En relación al aporte de la psicología en la utilización del coaching en la gestión del cambio, se pudo determinar en esta investigación, que respecto al coaching el aporte es directo dado que “está hecho para psicólogos (...) estás hablando de habilidades de confrontación, empatía (...) me cuesta (...) entender como hay tanto coach dando vuelta que no es psicólogo, no entiendo porque lo toman con tanta liviandad y viene alguien que no tiene las herramientas a decir que hace coaching, lo encuentro súper irresponsable. Deja que el coaching lo hagan los psicólogos que saben, y ojalá lo hagan los laborales que tienen la mirada organizacional” (E.6). Y más aún si consideras que “a veces te encuentras con situaciones donde hay problemas psicológicos, psiquiátricos involucrados. Entonces de repente claro, si el coach es ingeniero no va a captar esa sutileza y puede insistir en un camino que no corresponde.” (E.5). Aunque en ocasiones esta expertiz del

psicólogo no es tan evidente, ya que “por la nueva racionalidad económica que se han formado, (el psicólogo) es casi un ingeniero comercial al peo y vas perdiendo esa guía” (E.7).

Además, otro de los beneficios de la psicología respecto al coaching es que a través de su formación permite “hacer la pregunta correcta o generar confianza, (...) preguntar de una manera correcta y para generar movimiento, porque le podí' preguntar ocho mil cosas, pero si a la persona no le sirve, no le moviliza, no le abre posibilidades, no le hace espejo de nada... entonces, saber preguntar encuentro que es fundamental (...) especialmente para el coaching donde es fundamental “saber hacer las preguntas adecuadas . Que una persona encuentre los nudos, o sea, las ideas, casi como encontrarse con un espejo para la persona”

En relación a la gestión el cambio cabe señalar que “en la medida que las organizaciones fracasaron, y fracasaron como (en) el 70 % de las intervenciones técnicas fracasaron, (surgió la idea de que) hagamos gestión del cambio desde la perspectiva de la mirada sociotécnica y ese yo creo que ha sido el principal valor de la psicología, entender que los fenómenos de gestión del cambio involucraban a las personas” (E.8), y por lo tanto, ayudar a entender cómo el hombre puede aceptar algo que intrínsecamente le molesta, (dado que) el cambio nos saca del estado de confort, por lo tanto nos incomoda”, y a su vez, dar cuenta de “la complejidad del ser humano, en términos de cuanto nos falta cambiar, cuanto nos va a fortalecer, entender eso y mostrárselo a la organización”. En definitiva, humanizar los procesos y las organizaciones, dado que “Cuando la racionalidad económica, política, administrativa, burocrática que son necesarias, se comen al ser humano estamos mal, entonces es el papel de la psicología humanizar, y cuando hablo de humanizar no lo estoy hablando de la cosa hippie, sino de que le vuelva a hacer sentido a ese individuo, a ese trabajador el porqué de las cosas, tan simple como eso” (E.7) Por lo tanto, “donde influye el psicólogo, para mí, es en las subjetividades, no en el proceso con estructura.” (E.1).

Sin embargo, esto puede dar motivo a una de las posibles falencias de los psicólogos ya que al “no ver tanto lo sistémico... nos perdemos lo político, (al centrarnos) mucho en lo relacional, en lo individual, nos falta el tercer nivel: (...) las relaciones de poder; yo creo que ahí a veces nos perdemos un poquito”. (E.1)

## Discusión y conclusiones

En base a los resultados obtenidos a través de la codificación y análisis de las perspectivas e interpretaciones de los participantes de la muestra y a las conceptualizaciones teóricas existentes en la literatura respecto a la gestión del cambio, coaching y la relación de gestión del cambio y coaching, se intentará dar respuesta tanto al objetivo general como los objetivos específicos planteados con anterioridad.

Las tablas que se muestran a continuación dan cuenta de la codificación selectiva integrada en base a los objetivos específicos de esta investigación.

Codificación Selectiva Integrada				
Objetivo específico de investigación N° 1				
<i>Establecer el uso del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.</i>				
Categorías centrales	Subcategorías centrales	Categorías secundarias	Subcategorías secundarias	Subcategorías terciarias
Relación entre coaching Individual y gestión del cambio organizacional	Coaching individual en la gestión del cambio organizacional			
	Importancia de instancias individuales	Coaching individual		
		Asesoría individual		
Gestión del cambio organizacional	Definición de gestión del cambio organizacional			
	Perspectivas de gestión del cambio organizacional	Desarrollo organizacional		
	Tipos de cambio organizacional			
Coaching individual	Definición de coaching individual	Asesoría Individual	Definición de asesoría	
			Características de la asesoría	
			Diferenciación de a asesoría con coaching	
	Tipos de coaching individual			
	Perspectivas de coaching individual			
	Diferenciación con otros procesos			

Con el fin de dar respuesta a este objetivo, se comenzará señalando que en esta investigación, se destacó la importancia de contar con instancias individuales en todos los proyectos de gestión del cambio, sean instancias de coaching individual, asesorías u otros procesos y que es necesario establecer sus diferencias.

En este sentido, en base a la recopilación de información a través de las entrevistas y la literatura se construyó la definición de coaching como “proceso en el cual a través del diálogo y el aprendizaje de habilidades, el coachee encuentra soluciones por sí mismo que lo llevan a lograr los objetivos y cambios que él espera”. Proceso que también es afectado por las distintas perspectivas. Dentro de las perspectivas utilizadas en el coaching, los entrevistados señalan la perspectiva sistémica, desde la Programación Neuro Lingüística (PNL), perspectiva ontológica y perspectiva cognitivo-conductual. Estas son complementadas por la literatura al desarrollar la perspectiva psicodinámica, perspectiva del desarrollo y perspectiva humanista. Sin embargo, de acuerdo los datos recogidos, las distintas perspectiva no son consideradas un factor relevante para el objeto de estudio.

Respecto a los tipos de coaching, la recopilación de información de las entrevistas permite concluir que en la gestión del cambio, debido a que se enmarca en un proceso con objetivos organizacionales específicos, debe ser utilizado el coaching ejecutivo ya que es una modalidad de trabajo que busca logros laborales, para lo cual el coach incluye en su plan de trabajo el desarrollo de habilidades y técnicas interpersonales de socialización y comunicación al interior de la organización.

En relación a la gestión del cambio las definiciones son variadas, tanto en los resultados obtenidos como en la literatura, sin embargo, todos coinciden en el foco común de conseguir un objetivo establecido por la organización, es decir, permitir que el cambio fijado sea alcanzado de la mejor manera posible. En este sentido, y de acuerdo a la integración de los distintos aspectos revisados en este estudio, se considera que la definición que integra de mejor manera los resultados obtenidos, es la que define la gestión del cambio como un proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto (Blejmar, 2001).

Las perspectivas encontradas fueron variadas. Aunque todos hablan de un cambio planificado, el cómo llevarlo a cabo depende de cómo se defina el cambio y sus objetivos. Hay quienes tienen una percepción de la gestión del cambio de forma más coercitiva (Acuña, 1998), por lo que el proceso es más acotado y con características específicas.

Otros lo conciben como una visión amplia de la gestión del cambio por lo que se considera que cualquier proceso que conduzca a un cambio organizacional previsto, puede ser gestionado para minimizar los efectos negativos.

Estas distinciones concuerdan con la teoría, desde la que se definen distintos modelos de cambio, cada uno con distintas metodologías y tiempos, que dependen del objetivo y de la organización. En este sentido, parece importante destacar la importancia de gestionar cualquier cambio significativo al interior de la organización, para ser consciente de las decisiones y de las posibles consecuencias, tanto por el bien de las personas como la organización.

La relación entre gestión del cambio y DO no es clara, ni de acuerdo a los consultores entrevistados ni a la literatura. Existe la perspectiva del DO como cambio planificado y por lo tanto, el DO como forma de gestionar el cambio y también está la perspectiva de la gestión del cambio como herramienta del DO. La pertinencia de una u otra relación depende de la visión y de las definiciones que cada uno haga.

Cabe señalar que es importante conocer y asumir las consecuencias de asumir una u otra postura porque implican distintas formas de realizar los proyectos. Además, resulta aún más relevante si se considera que para una u otra posición existen diferencias técnicas.

Se encontraron una amplia diversidad de tipos de cambio, tanto en la teoría como en el relato de nuestro entrevistados, lo que tiene consecuencias ya que para cada tipo de cambio existen distintas metodologías y técnicas para lograr los objetivos planteados, que en sí mismos resultan complejos, por lo que al no tener en cuenta la realidad de cada cambio puede resultar aún más difícil y por lo tanto, aumentar la posibilidad de un fracaso en su consecución.

Y en este mismo sentido, el coaching como herramienta resulta importante para la gestión del cambio, ya que permite dar un apoyo especializado a las personas para desarrollar ciertas habilidades y/o competencias necesarias para el éxito del proceso. Cabe destacar, que el coaching es una herramienta más a considerar y que por lo tanto, es posible hacer gestión el cambio sin coaching.

Sin embargo, fue posible establecer que sí se utiliza el coaching en la gestión del cambio. Todos los entrevistados coincidieron al respecto, aunque con distintas percepciones acerca de su efectividad en el proceso y resaltando que aunque es una herramienta útil, no es la única herramienta disponible por lo que es importante evaluar su real necesidad en el proceso.

Cabe señalar que el coaching ejecutivo no se debe confundir con otros procesos de entrenamiento o desarrollo. Los consultores senior entrevistados fueron claros en señalar la diferencia del coaching con otros procesos organizacionales como del mentoring ya que es un proceso por el cual se transfieren conocimientos específicos de un rubro particular, del counseling el cual se basa en el otorgamiento de consejos por un par o superior de la misma organización que el aconsejado; del entrenamiento organizacional, el cual refiere a actividades de capacitación a través del cual se adquieren conocimientos y habilidades tipificadas, de la terapia, ya que esta se centra en aspectos de la vida privada, y de la asesoría individual.

De acuerdo a la experiencia de los entrevistados, la asesoría se definirá como una instancia individual en la cual el asesor otorga apoyo y consejos específicos y concretos desde su visión y expertiz. Además, lo caracterizan por su utilización en situaciones de emergencia o problemas puntuales y la adquisición de herramientas específicas y lo diferencian del coaching, ya que la asesoría resuelve un problema específico y esporádico, no implica un desarrollo de habilidades y se realiza en un encuadre diferente al coaching. De esta forma, contar con asesorías individuales resulta fundamental, dado que permite generar un acompañamiento cercano con líder del proyecto, lo que es trascendental para este tipo de proyectos.

Codificación Selectiva Integrada				
Objetivo específico de investigación N° 2				
<i>Caracterizar la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.</i>				
Categorías centrales	Subcategorías centrales	Categorías secundarias	Subcategorías secundarias	Subcategorías terciarias
Relación entre coaching Individual y gestión del cambio organizacional	Características de la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional	Temporalidad		
		Actores		
Gestión del cambio organizacional	Características de la gestión del cambio organizacional	Temporalidad		
		Etapas	Etapas del proyecto	Diseño
				Ejecución
Herramientas				
Coaching individual	Características del coaching individual	Temporalidad		
		Confianza y confidencialidad		
		Temáticas		
		Etapas		
		Herramientas		

Si bien los entrevistados no hacen referencia explícita a lo que la literatura describe como una característica fundamental del coaching, respecto a su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las características de las personas y a las circunstancias y necesidades de la empresa, señalan que este proceso permitiría resultados positivos en la incorporación de diversas herramientas y tipos de cambio, como por ejemplo reestructuración, cambio tecnológico, reingeniería, cambios en la cultura, etc. Además destacan que facilitaría procesos organizacionales como, por ejemplo, quiebre y optimización del desempeño del rol, introducción de nuevas estrategias organizacionales, planificación interna y debilidades en el liderazgo para el cambio.

Si bien la flexibilidad del coaching, permite acoplarse a la realidad de la organización, como por ejemplo a un cambio organizacional, debe estar alineado a un contexto, momento, espacio y circunstancias concretas. Y es ahí donde la perspectiva de los consultores aporta a definir dos características del coaching que deben ser consideradas en la gestión de proyectos de cambio.

Respecto a los actores, es posible señalar que el coaching en la gestión del cambio no es para todas las personas en la organización, es para roles claves de la organización, que sean líderes y que tengan un papel relevante en el proceso de cambio. Además, deben ser personas que necesiten apoyo o carezcan de alguna habilidad y/o competencia necesaria para el proyecto.

Otra característica es la temporalidad. En relación a coaching en la gestión del cambio se estableció que la duración y número de sesiones es algo variable ya que depende del proyecto, del coachee, de las habilidades o competencias que se necesita desarrollar, e incluso del equipo consultor.

Considerando que la perspectiva de los consultores no posibilita un mayor desarrollo respecto a las características de la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional, cabe señalar lo recopilado respecto a gestión del cambio y coaching con el fin de dar lineamientos respecto a la relación y utilización de ambos conceptos en proyectos concretos.

Una primera consideración, es que si bien para el desarrollo de un proyecto de gestión del cambio, el equipo a cargo de esta contrata los servicios de un equipo consultor, al introducir procesos de coaching, se agrega otro actor relevante en la relación: el coachee. Bajo este contexto, tanto los entrevistados como la literatura destacan que es rol del equipo consultor, particularmente del coach, dejar claro a la organización que una óptima realización de procesos de coaching debe considerar la

relación de confianza y confidencialidad que se da entre el coach y el coachee. Esta consideración evitará tanto las resistencias como el juicio organizacional respecto a opiniones personales del coachee.

Acercado a la temporalidad del coaching, las opiniones de los consultores arrojan que un proceso de coaching en promedio dura 10 sesiones, sin embargo, la temporalidad de este proceso no se puede determinar a priori ya que se debe establecer en función de los objetivos que se esperan alcanzar y el contexto en el cual se introduce. Lo que sí es posible señalar que un coaching ejecutivo, ya que está alineado a objetivos concretos, no debería ser un proceso de duración prolongada.

En cuanto a la temporalidad de la gestión del cambio, tanto la duración de los proyectos como el ajuste a los tiempos determinados son variados. Respecto a la duración del tiempo en general es de mediano a largo, lo que depende del tipo de cambio y la organización. A pesar de su importancia, la investigación teórica y empírica es escasa y poco específica.

Respecto al ajuste a los tiempos establecidos, todos coinciden en la dificultad de establecer parámetros fijos, por lo que las actividades deben ser más genéricas que específicas y que puedan modificarse de acuerdo a las necesidades del proyecto y a la realidad organizacional, esta característica resulta tan trascendental que la incapacidad de ajustarse a la realidad cambiante del proceso y por lo tanto flexibilizarse ante las contingencias, puede conducir al fracaso del proyecto.

Por lo tanto, se considera que la variabilidad en los tiempos y en las actividades, como una de las características de la gestión del cambio, y en este mismo sentido, la capacidad de adaptarse constantemente como una de las habilidades necesarias para su gestión.

Si se parte de la base que el coaching es un proceso establecido y limitado al logro de objetivos particulares y que la gestión del cambio proceso que se desarrolla en un mediano plazo, es posible señalar que ambos procesos son compatibles en cuanto a la temporalidad. Es más, etapas como *identificar y vincular el problema con el contexto organizacional y características personales del Coachee* (Díaz, 2008), *reunión de levantamiento de información con la jefatura directa, reunión con el equipo a cargo (Recursos Humanos o staff), reunión de triangulación de información, explicitación del acuerdo respecto a los objetivos y tareas del proceso* (Díaz, 2008), *el establecimiento de compromisos de acción y tareas a ejercitar* (Díaz, 2008), y el uso de herramientas del

coaching como la “evaluación 360°” resaltan la compatibilidad y utilidad del coaching dentro de proyectos de gestión del cambio.

Otras características de la gestión del cambio son las etapas de proyecto, las que se dividen en diseño, ejecución y cierre.

En relación al diseño, es relevante señalar que debido a las características de los proyectos de gestión del cambio, el proponer todas actividades previamente de forma específica y estructurada parece ser prácticamente imposible y una mala idea, por este motivo se recomienda establecer planes generales que se adecuarán a la realidad del proyecto y a sus contingencias. Respecto al marco teórico, esta etapa coincidiría con la fase de planificación de acuerdo a PMI (2004) y aunque no fue posible encontrar investigaciones específicas al respecto, los autores especialistas en gestión del cambio coinciden en la necesidad de elegir un modelo que permita visualizar las etapas del cambio de forma previa.

En la fase de ejecución se destaca la importancia de realizar un diagnóstico organizacional, aunque se recomienda que se breve debido a la rapidez de las modificaciones que experimentan las organización en periodos de cambio. Respecto al resto del periodo de ejecución, los entrevistados coinciden en ciertas actividades, aunque al igual que en la fase anterior, estas actividades probablemente variarán al avanzar el proyecto. La literatura no se refiere directamente a esta etapa, aunque si se han descrito las distintas fases del cambio, y además es posible encontrar múltiples herramientas, aunque su adecuación variará de acuerdo a cada proyecto.

En relación al cierre del proyecto, los entrevistados señalan que el cierre del proyecto es fundamental, dado que se evaluará el proyecto en general a partir de lo que suceda en esta etapa. Lamentablemente no fue posible encontrar información teórica al respecto, por lo que sería interesante indagar más al respecto en futuras investigaciones.

Finalmente, otra de las características de la gestión del cambio son las herramientas que se utilizan las que son variadas tanto de acuerdo a nuestros entrevistados como de acuerdo a la literatura especializada. Además es posible contar con herramientas propias de la gestión del cambio como las utilizadas en otros fenómenos organizacionales como el clima organizacional, el liderazgo, trabajo en equipo, etc., lo que resulta evidente si se considera que para gestionar un cambio organizacional se deben considera muchos de esos factores.

Codificación Selectiva Integrada				
Objetivo específico de investigación N° 3				
<i>Identificar las variables que inciden en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.</i>				
Categorías centrales	Subcategorías centrales	Categorías secundarias	Subcategorías secundarias	Subcategorías terciarias
Relación entre coaching Individual y gestión del cambio organizacional	Variables que inciden en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional	Contraparte		
		Equipo consultor		
		Inversión		
Gestión del cambio organizacional	Condiciones para la gestión del cambio organizacional	Contraparte		
		Consultor		
		Resistencias		
		Liderazgo		
		Comunicación		
		Participación		
Coaching individual	Condiciones para el coaching individual	Características organizacionales		
		Coachee		
		Coach		
		Relación coach-coachee		
		Encuadre		
		Contraparte		
Características organizacionales				

A través del análisis de discurso de consultores senior, es posible describir 3 variables que inciden en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional. En primer lugar, considerando que el coaching es una herramienta de costo elevado y encarece la estructura de costos de un proyecto, las organizaciones están dispuestas a considerarlo dentro de sus procesos de cambio siempre y cuando se describa su uso en términos de tiempo acotados, continuidad y resultados efectivos y sea utilizado en circunstancias y con actores claves en las cuales otorgue un valor agregado. En segundo lugar, la contraparte a cargo de la gestión del cambio debe estar consciente, interesada y alineada a los objetivos del proyecto y debe tener claro que es lo que espera del uso del coaching en este. Cabe recalcar, que en proyectos de gestión del cambio donde se utiliza el coaching, se introduce el coachee como actor clave. Esta persona asignada como líder del proyecto y que iniciara un proceso de coaching, debe comprometerse con las actividades a desarrollar (Alcalá, 2002, citado en Vidal, Cordón y Ferrón) ya que él es el responsable de modificar actitudes y comportamientos según los objetivos trazados. Además, facilitará al proceso de coaching, que el coachee declare la necesidad de desarrollar una habilidad o temática que facilitará el desempeño de su rol.

Por último, el equipo consultor a cargo de un proyecto de gestión del cambio debe estar constituido por consultores que posean experiencia en procesos de cambio y habilidades en torno a la gestión. Cabe destacar que el utilizar el coaching en la gestión del cambio, implica la introducción del rol del coach. Si bien es útil que el consultor tenga conocimientos de coaching y que la experiencia en consultoría alimenta el rol del coach, los entrevistados son enfáticos en señalar que estos roles deben ser diferenciados. Señalan que mientras que es clave que el consultor tenga una mirada organizacional y política y desarrolle su rol desde la expertiz, el rol del coach debe ser reconocido como facilitador del proceso. Sumado a esto, la experiencia de los consultores y la literatura se complementan para describir las habilidades específicas que debe tener un coach: dirección de equipo, liderazgo, comunicación, negociación empatía, asertividad y tolerancia a la frustración. Además, el análisis de la literatura permite complementar que se le debe sumar la ética y una impecable responsabilidad profesional al coach (Wolk, 2007), conocimientos técnicos respecto a la psicología del cambio en las personas, dirección empresarial, gestión de recursos humanos y formación en teorías del aprendizaje de adultos (Villa y Caperán, 2010; Cantero, 2011) y experiencia en puestos

directivos, dirección de equipos de trabajo y consultoría de RRHH y/o gestión empresarial. (Vidal, Cordon y Ferrón, 2011)

A pesar que la perspectiva de los consultores no posibilita un mayor desarrollo respecto a las variables que inciden en la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional, cabe señalar lo recopilado respecto a gestión del cambio y coaching para ser considerado al iniciar procesos de coaching en proyectos de gestión del cambio.

En relación a los proyectos de gestión del cambio se consideran 7 variables: contraparte, consultor, resistencia, liderazgo, comunicación, participación y características organizacionales.

Todos los entrevistados coincidieron en resaltar la relevancia que tiene la contraparte del proyecto en el éxito o fracaso de la iniciativa, señalándolo como un factor determinante tanto por la variedad de sus características y como estas afectan, como en el peso que ejercen en el proyecto. Por lo que parece un aspecto muy interesante de investigar dado que no se encontró información teórica ni empírica al respecto.

Tanto los consultores que participaron en este estudio como los estudios al respecto coinciden en que los consultores que participan en proyectos de gestión del cambio, deben contar con experiencia, múltiples conocimientos como conocimientos técnicos en modelos de gestión del cambio y de la organización en la que se realizará el proyecto, conocer acerca de dinámicas organizacionales y habilidades específicas como orientación al cliente, visión estratégica, planificación, empatía, etc., esto debido a la complejidad y múltiples factores que se deben tener en cuenta.

En relación a la resistencia, todos los consultores entrevistados (ya sea explícita o implícitamente) la tenían en cuenta, evidenciándose se esta forma la naturalidad de este fenómeno en los procesos de cambio.

De acuerdo a los resultados de esta investigación, todos los entrevistados coinciden en el liderazgo como un ámbito importante para gestionar el cambio, señalando que el tipo de liderazgo apropiado para la gestión del cambio variará dependiendo de cada tipo de cambio y de la organización. Lo que coincide plenamente con la literatura. Además, se estableció el coaching individual ejecutivo, como una de las herramientas para trabajar este factor.

Los resultados obtenidos al respecto señalan que la comunicación es uno de los factores más relevantes, lo que coincide plenamente con lo señalado en el marco teórico.

Algo que cabe mencionar es la necesidad de desarrollar las habilidades de comunicación de los líderes del proyecto, pudiendo ser el coaching una de estas herramientas.

Al igual que los factores anteriormente mencionados, la participación es considerada como uno de los factores importantes, dada su influencia en el éxito del proyecto ya que se refiere directamente a los trabajadores de la organización y la importancia de su aceptación del cambio, lo que de acuerdo a la bibliografía revisada es uno de los aspectos más relevantes.

Entre las características organizacionales que fueron señaladas como relevantes para el éxito del proyecto, se mencionó el compromiso de la alta dirección, cultura flexible y estructura horizontal y dando especial relevancia al líder del proyecto. Otras características mencionadas fueron la necesidad sentida del cambio, el nivel de conocimiento que exista acerca de los procesos de cambio y la apertura al cambio. Todas las características mencionadas coinciden plenamente con las investigaciones teóricas y empíricas encontradas.

Además, tanto en los resultados obtenidos como en la teoría se señala la importancia de considerar la realidad de la organización: su historia, cultura, estructura, procesos y dinámicas internas, así como las circunstancias actuales por las que está pasando, lo que definirá la pertinencia de ciertas actividades por sobre otras (incluido el coaching), o incluso, la continuación del proyecto en sí mismo.

Cabe señalar que otras de las variables que inciden en la utilización del coaching en la gestión del cambio son las características organizacionales, específicamente las percepciones basadas en las fantasías y temores respecto al coaching de los responsables de la implementación del cambio y las variables estructurales y culturales de la organización. Respecto a este último punto Díaz (s.f.), señala que el coaching es efectivo en empresas en expansión, organizaciones que enfrentan procesos de asociación y fusiones y en situaciones de cambios de conducción. Por otro lado, sería más factible la utilización del coaching en organizaciones flexibles, abiertas al cambio (Díaz, s.f.) e innovadoras.

En relación al coaching, la relación entre el coach y coachee, específicamente el encuadre, la confidencialidad y la confianza en la relación contribuyen al éxito del proceso. Además, los consultores destacan que se debe resguardar la profundidad de esta relación, ya que posibles descuidos pueden llevarla a una relación simbiótica en la cual el coachee no avance ni tome decisiones sin la ayuda del coach.

Codificación Selectiva Integrada				
Objetivo específico de investigación N° 4				
<i>Identificar los resultados de la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos.</i>				
Categorías centrales	Subcategorías centrales	Categorías secundarias	Subcategorías secundarias	Subcategorías terciarias
Relación entre coaching Individual y gestión del cambio organizacional	Beneficios del coaching individual en la gestión del cambio organizacional	Individual		
	Efectividad del coaching individual en la gestión del cambio organizacional	Organizacional		
Gestión del cambio organizacional	Beneficios de la gestión del cambio organizacional			
Coaching individual	Beneficios del coaching individual			
	Efectividad del coaching individual			

Las organizaciones se encuentran en constantes cambios por lo que el aprendizaje continuo es un factor clave para la adaptabilidad y flexibilidad que las organizaciones deben tener para enfrentar nuevos desafíos. Es así como, el coaching y sus beneficios en torno al aprendizaje y la adquisición y/o desarrollo de habilidades permitirían señalarla como una herramienta útil en la gestión del cambio. Bajo este contexto, los consultores entrevistados señalan que dentro de los beneficios del coaching en la gestión del cambio, se encontraría el desarrollo del potencial de líderes a cargo de la gestión del cambio organizacional. Específicamente, el uso del coaching a nivel del liderazgo puede ayudar a desarrollar un mirar distinto, a adoptar una perspectiva más global, a practicar el nuevo cambio y comenzar transferir esta capacidad al resto de la organización. Además, permitiría el desarrollo del líder en aspectos comunicacionales y de participación.

A nivel organizacional, la perspectiva de los consultores aporta a especificar que el coaching permite revisar y potenciar procesos organizacionales que se relacionan con los procesos de gestión del cambio, educar al cliente respecto al concepto de coaching tanto en su definición como en sus características y desarrollar al líder de una organización con el fin de lograr el éxito de un proyecto.

La investigación sobre la efectividad del coaching está en una etapa formativa (Grant, 2001), es más, a través del análisis de discurso de los consultores entrevistados, es posible señalar que respecto a este punto no hay herramientas o metodologías que permitan evaluar cuantitativamente la efectividad del coaching en la gestión del cambio organizacional.

Ante este contexto y gracias a la experiencia de los consultores entrevistados, cabe destacar que hoy en día la forma de identificar los resultados del coaching en la gestión del cambio es a través de la experiencia del coachee y de la jefatura directa. Específicamente, el equipo consultor toma las opiniones y experiencias de la jefatura y del coachee respecto a modificaciones en las conductas definidas y alineadas a los objetivos del proceso de cambio respecto al antes y después de la práctica del coaching.

Y si a través de la experiencia de consultores no es posible identificar metodologías y herramientas que permitan evaluar la efectividad a nivel individual ni respecto a la evaluación de la efectividad a nivel organizacional, tampoco la literatura

aporta al respecto, ya que luego de la revisión bibliográfica, no se encontraron investigaciones que aporten a definir y demostrar la efectividad del coaching individual dentro de un proyecto de gestión del cambio en relación a otros procesos y herramientas.

Respecto a los beneficios de la gestión del cambio, acuerdo a este estudio se evidenció que este ayuda a facilitar el logro de los objetivos en la organización para los que se necesita una modificación en las conductas, actitudes o creencias, permitiendo que se lleven a cabo con menos angustias y problemas para las personas, es decir, facilitar a las personas un proceso que puede resultar incómodo y difícil.

En la presente investigación se intentó responder a la pregunta *¿Qué utilización tiene el coaching individual en la gestión del cambio organizacional?*, y de acuerdo a los antecedentes recopilados, se llegó a la conclusión que el coaching individual sí se utiliza en la gestión del cambio organizacional, que las características de su utilización están determinadas por el tiempo, la organización y equipo consultor; que se utiliza para actores claves que necesitan apoyo o desarrollar alguna habilidad o competencia; que es afectado por las variables de contraparte, equipo consultor y la inversión; y que tiene beneficios tanto organizacionales como individuales.

De esta forma, aunque se determinó la utilización del coaching en la gestión del cambio, cabe señalar que las delimitaciones de muchos de los conceptos no son claras ni en la literatura ni en la práctica, lo que al parecer de las investigadoras, da cuenta de la propia naturaleza del fenómeno. El cambio en sí mismo es algo difícil de entender y por lo tanto, lo es aún más su gestión. Sin embargo, a pesar de sus dificultades, lograr la adecuada gestión es considerado como algo fundamental para las organizaciones, pero especialmente para las personas. Como señala Robbins (2004), es “cambiar o morir”, no obstante, el cómo se produzca ese cambio depende de cómo se gestione, permitiendo que algo que inevitablemente resulta incómodo para todas las personas en general, resulte tolerable y que finalmente pueda llevarse a cabo, para lo cual es necesario que exista en la organización una concepción de la persona positiva, con la posibilidad de cambiar.

En ese sentido, el coaching ejecutivo individual como herramienta de la gestión del cambio es útil en estos procesos y cada vez hay más estudios avalando su efectividad. Respecto a esto Bayon, Cubeiro, Romo y Sainz (2006, citados en Haro, 2011), al realizar

estudios sobre la efectividad del coaching en organizaciones europeas, han sintetizado que el coaching tiene un retorno de la inversión (ROI) de 6 veces el coste del proceso.

Cabe destacar que no es la única herramienta disponible. De acuerdo a lo recopilado en esta investigación y teniendo en cuenta que en el uso de toda herramienta es necesario evaluar su pertinencia para cada caso, la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional debe ser a actores claves y líderes de la organización que tengan brechas en el liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones y/o habilidades o competencias que impacten directamente a la gestión del cambio, convirtiéndose en una herramienta útil en el logro de los objetivos del proyecto a través del mejoramiento del desempeño del líder. Pero además de reunidas todas estas condiciones, la pertinencia del uso del coaching individual enfocado a resultados o de la asesoría individual, en la gestión del cambio organizacional, depende hoy en día de las decisiones del equipo consultor y de la inversión que la organización esté dispuesta a hacer. No existiendo una práctica unificada del coaching en la gestión del cambio.

Sin embargo, independiente de la decisión de utilizar coaching individual o no, un proyecto de gestión del cambio, debido a su complejidad, siempre debe ir acompañado de instancias individuales, en especial de una asesoría individual ya que permite un acompañamiento cercano, lo que es necesario en este tipo de proyectos. Siendo importante tener claridad de que son instancias diferentes por lo que es importante establecer la distinción (muchas veces no tan evidente) entre coaching y asesoría.

En relación a la gestión del cambio, fue posible determinar que es un proceso diseñado para mitigar los efectos no deseables de un cambio (de cualquier tipo), es decir, permite que sean menos dramáticos y que de esta forma, se potencie a la organización y a las personas. Por lo tanto, cualquier cambio planificado en la organización puede ser gestionado, sin embargo, el cómo se gestione depende de múltiples factores como los objetivos, las perspectivas de la organización y de los consultores, los recursos disponibles, etc., no existiendo una práctica común de cómo gestionar los cambios, por lo que es necesario la elección informada de una metodología en particular, entendiendo las consecuencias que, en cualquiera de los casos, vendrán asociadas. De esta forma, algo en común a lo largo de toda la investigación fue la gran variabilidad de todos los aspectos investigados, esto debido a la necesidad de considerar la realidad de la organización y las circunstancias inconstantes que necesariamente implica un cambio, siendo por tanto, la capacidad de adaptarse uno de los criterios de éxito en la gestión del cambio.

En lo que respecta tanto a la psicología como a los psicólogos, fue posible concluir que juegan un rol fundamental tanto en el coaching como en la gestión del cambio, ambos procesos en los que las personas y las subjetividades vuelven a considerarse relevantes, lo que en parte es gracias a la psicología y su papel en la humanización de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de los avances, la tarea aún no está finalizada, por lo es fundamental que la psicología como ciencia y los psicólogos, no se olviden de su rol y sigan marcando la pauta al respecto.

En otro ámbito, respecto a la metodología utilizada, cabe señalar que permitió un real acercamiento al objeto de estudio, ya que debido a la falta de investigaciones al respecto y la propia naturaleza del fenómeno, resultaba complejo de abordar, motivo por el cual, dadas las características y recursos que ofrecía la metodología cualitativa en general y la teoría empíricamente fundamentada en particular, resultaron ser las más pertinentes, permitiendo una indagación profunda del fenómeno y a la vez, una visualización desde la práctica real del objeto de estudio.

Sin embargo, y como es inevitable, debido a utilización de esta metodología y las características de la investigación, las conclusiones de este estudio no son extrapolables a ningún otro contexto, y solo representan la realidad de una organización en particular, por lo que puede ser distinto en otras consultoras y en otros ámbitos que no sean la consultoría por proyectos. Y debido a que en este estudio, el fenómeno es analizado de acuerdo a las percepciones de consultores externos, sería interesante hacer un estudio de estas características en otras realidades y evaluar sus diferencias.

Respecto a la saturación de datos, se estableció en 8 consultores senior dado que se alcanzó la saturación en las principales categorías, cubriéndose los criterios establecidos como la diversidad de consultores y de perspectivas, en términos de la experiencia en la consultora y en otras organizaciones, que algunos fueran coach y otros no y también que ocuparan diversos cargos, aunque no significaron mayores diferencias en el estudio. Sin embargo, existe conciencia por parte de las investigadoras, que a pesar de los esfuerzos, es posible seguir profundizando y delimitando ciertos temas, pero también se consideró un criterio de costos, específicamente el tiempo, dado que el análisis de cada entrevista implicó muchas horas de trabajo.

Asimismo, se reconoce que de haber utilizado otra metodología, y haber sido mucho más directivas en la recogida de datos, sería posible definir claramente ciertos lineamientos, pero se considera que al tener en cuenta las características de los

fenómenos estudiados, el utilizar una entrevista semiestructurada y haber dejado a los entrevistados hablar libremente, pareció de mayor aporte, que hacer una delimitación estricta establecida desde la bibliografía, la no permitiría una real exploración del fenómeno. Siendo por tanto, una de las ventajas de este estudio el contar con la experiencia de los consultores de la forma más libre posible.

Asimismo, se aclara que las conclusiones dadas, dependen de la subjetividad de las investigadoras, de sus experiencias personales y de consultor, y de sus conocimientos previos en ambos temas, y que los criterios, categorías o cruces de información, también son parte de su forma de entender realidad, y por lo tanto, no necesariamente surgirían de otras personas que cuente con los mismo datos.

En este sentido cabe señalar que dadas las múltiples temáticas, la agrupación de temas y la definición de categorías no fue simple, y aunque se intentó que fuera lo más natural posible, puede en ocasiones parecer un poco forzado. Sin embargo, todas las decisiones que se hicieron al respecto fueron con el fin de facilitar la lectura y la comprensión de lo que se pretende describir.

Por lo tanto, en cualquiera de los casos, los resultados de esta investigación deben interpretarse también a la luz de sus limitaciones.

También es necesario mencionar que debido a que las entrevistas arrojaron una amplia diversidad de opiniones, y que la literatura teórica y/o empírica no permiten responder a nuestra pregunta de investigación de forma acabada, es que surgió la necesidad de ampliar en la literatura especializada, la búsqueda al uso y características del coaching y de la gestión del cambio de forma independiente, para complementar los vacíos existentes. Sin embargo, a pesar de la popularidad de los conceptos, la indagación no fue fácil, la multiplicidad de definiciones y consideraciones que hay respecto a estos temas en general, y en muchas ocasiones la falta de investigaciones de calidad referidas a estos objetos de estudio, hicieron que desarrollar esta memoria no fuera simple, pero a su vez, reafirmaron la necesidad de seguir profundizando en el tema, en particular en estudios empíricos que aborden toda la complejidad del fenómeno, que de acuerdo a lo descubierto gracias a las entrevistas, resulta aún más complejo de lo que es capaz de representar la teoría.

En relación a esto, se considera especialmente relevante que futuras investigaciones del tema, indaguen acerca de las características y consecuencias de los cierres de este tipo de proyecto y el efecto de la contraparte tanto en el coaching como en la gestión del cambio y en la relación de ambos conceptos; ambos temas considerados

relevantes por los entrevistados, pero de los que no fue posible encontrar investigaciones al respecto. Asimismo, es importante desarrollar investigaciones empíricas que den cuenta de la temporalidad y efectividad del coaching en la gestión del cambio, o al menos, comenzar por la efectividad de los proyectos de gestión del cambio por sí mismos, dado que no se encontró información concluyente relacionada, ni en las entrevistas ni en la literatura. También se considera interesante conocer el contraste entre el uso del coaching con otras herramientas utilizadas en la gestión del cambio. Y en este mismo sentido, la escasa investigación que hay acerca de la realidad chilena, tanto en coaching como en gestión del cambio, abre posibilidades a nuevos estudios.

Finalmente, se considera relevante destacar que esta investigación permitió comenzar la indagación de un fenómeno escasamente investigado y a su vez, profundizar acerca del coaching y la gestión del cambio. En este sentido, teóricamente trae a la luz la falta de investigación al respecto, y en términos prácticos da cuenta de los múltiples factores que hay que tener en cuenta a la hora de utilizar el coaching individual en la gestión del cambio organizacional, lo que podría permitir un uso más apropiado y responsable de esta herramienta. Por este motivo, una de las recomendaciones sugeridas a raíz de este estudio, es que los consultores que hagan gestión del cambio tengan claras distinciones respecto a los fenómenos que abordan, la metodología y las herramientas que utilizan, y a su vez, que tengan conciencia de la perspectiva desde donde realizan la consultoría, en especial si se espera que los demás actores involucrados en los procesos de gestión del cambio, tengan claridad respecto a esas distinciones, que aunque no son simples (como quedó demostrado), son siempre necesarias.

## Bibliografía

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 011, 9-24.
- Acuña, E. (1998). Tres perspectivas teóricas para el estudio del cambio en organizaciones. *Estudios de administración*, 1, 1-41.
- Adamson, G., Pine, J., Van Steenhoven, T. y Kroupa, J. (2006). How storytelling can drive strategic change, *Strategy & Leadership*, 1, 36-41.
- Aguilar, J. (2003). *Nuevas tendencias en la gestión del Cambio*. Barcelona: Ariel.
- Aguilar, J. (2005). *Agentes de cambio*. Fundación Educación y Desarrollo (EDYDE).  
Extraído el 18 de agosto de 2013 en <http://www.toptenms.com/archivos/67/descargas/Agentes%20del%20cambio.pdf>
- Anderson, D. y Anderson, M. (2005). *Coaching that counts. Harnessing the power of leadership coaching to deliver strategic value*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Angel, P. y Amar, P. (2005). *Guía práctica del coaching*. Barcelona: Paidós.
- Armenakis, A. y Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Armenakis, A., & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169–183.
- Barroso, G. y Delgado, M. (2006). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Revista de ingeniería industrial*, 4, 8-13.
- Benett, J. y Wayne, M. (2009). *Coaching in organizations*. Current trends and future opportunities. *Od Practitioner*, 1, 1-7.

- Blejmar, B. (2011) *Gestión de cambio organizacional*. Extraído el 18 de agosto de 2012 en <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- Canales, M. y Binimelis, A. (1994). El Grupo de Discusión. *Revista de Sociología, Universidad de Chile*, 9, 107-119.
- Cantero, E. (2011). *Proceso de coaching deportivo*. Trabajo presentando en JIMCUE´11 – VI Jornadas Internacionales Mentoring y Coaching: Universidad – Empresa, Noviembre, Madrid.
- CDO Consulting Group (2011). *Modelo de coaching relacional CDO CG: documento conceptual de referencia para el proceso de coaching*. Santiago, Chile: Diaz, R. Datos no publicados.
- Chornet, F. y Lara, F. (2011). *Hacia el uso de la filosofía del coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: un estudio de casos en universidades*. Trabajo presentando en JIMCUE´11 – VI Jornadas Internacionales Mentoring y Coaching: Universidad – Empresa, Noviembre, Madrid.
- Colegio de psicólogos de Chile. (1999) Código de ética profesional. Extraído el 20 de julio de 2012 en <http://www.colegiopsicologos.cl/wp-content/uploads/2009/08/codigo-etica2.pdf>
- Cunningham, C., Woodward, C., Shannon, H., MacIntosh, J., Lendrum B., Rosenbloom, D., et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- De Faria, F. (1999). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México, D. F.: Editorial Limusa.

- De la Corte, J. (2002). La figura del "Coaching" en el ámbito laboral, *Derecho y conocimiento*, 2, 269-284
- De la Torre, G., Di Carlo, E., Florido, A., Opazo, H., Ramírez, Ch., Rodríguez, P., Sánchez, A., Tirado, J. (s.f) *Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Extraído el 20 de julio de 2012 en [http://www.uacj.mx/DINNOVA/Documents/SABERES\\_Verano2011/curso\\_ti/Teoria-Fundamentada\\_\(trabajo\).pdf](http://www.uacj.mx/DINNOVA/Documents/SABERES_Verano2011/curso_ti/Teoria-Fundamentada_(trabajo).pdf)
- Devos, G., Buelens, M. y Bouckenooghe, D. (2007). The contribution of content, context and process in understanding openness to organizational change: two experimental studies, *Journal of Social Psychology*, 6, 617-30.
- Díaz, R. (s.f.). *Coaching organizacional: conocerse para cambiar*. Datos no publicados.
- Díaz, R. (2008). *Derribando mitos: coaching desde una empresa consultora*. Datos no publicados
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. y Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419–442.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Comunicaciones Noroeste.
- Edmondson, A., y Woolley, A. (1999). *It's not the seed, it's the soil: Social psychological influences on outcomes of organizational change programs*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Emerson, T. y Stewart, M. (2011). *The Change Book - Change the Way You Think About Change*. ASTD.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

- Fuenzalida, R. (2006). *Coaching y Liderazgo*. Extraído el 28 de Julio del 2012 de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=920>
- Gajardo, L. (2007) *Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*. Memoria para Optar al Título de Psicólogo. Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- García, J. (2010). *El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos* en Contribuciones a la Economía, extraído el 29 de agosto de 2012, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J. (1998). *Las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Gilley, A., McMillan, H., Gilley J. (2009). Organizational changes and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, 16, 38-47.
- Glaser, B y Struss, A. (1967) *El desarrollo de la teoría fundada*. Chicago, Illinois: Aldine.
- Grant, A. (2001). *Hacia una psicología del coaching: el impacto del coaching en la metacognición, salud mental y logro de metas*. Manuscrito doctoral no publicado, Macquarie University, Sydney. [www.psych.usyd.edu.au/psychcoach/AMG\\_PhD\\_2001](http://www.psych.usyd.edu.au/psychcoach/AMG_PhD_2001)
- Greenwood, R. y Hinings, C. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022–1054.
- Gutiérrez, M. y Araiza, P. (s.f). *Cambio y tecnologías de información: revisión de literatura*. Extraído el 29 de agosto de 2012 en [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2009/01/21/cambo\\_y\\_tecnologias\\_de\\_informacion.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/01/21/cambo_y_tecnologias_de_informacion.pdf)

- Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622
- Haro, J. (2011). *La efectividad del coaching ejecutivo: claves basadas en la evidencia*. Trabajo presentado en JIMCUE'11 – VI Jornadas Internacionales Mentoring y Coaching: Universidad – Empresa, Noviembre, Madrid.
- Havemann, H., Hayagreeva, R. y Srikanth, P. (2007). The winds of change: the Progressive Movement and the bureaucratization of thrift. *American Sociological Review*, 72, 114-142
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, F. (2011). *Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana*. Memoria para optar al título de Psicólogo. Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Herreros, C. (s.f.). *Coaching y cambio*. Datos no publicados.
- Huy, Q. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change, *Academy of Management Review*, 26, 601-623.
- International Coaching Federation, (2012). *2012 ICF Global Coaching Study - Final Report*.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386–408.
- Jones, R., Jimmieson, N., y Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361–386.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.

- Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 336–363.
- Leiling, M. y Prior, R. (2003). *Coaching paso a paso: métodos que funcionan*. Barcelona: Gestión 2000.
- McNabb, D. y Sepic, F. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Review*, 18, 369–386.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Nilsson, T. (2010). The reluctant rhetorician: senior managers as rhetoricians in a strategic change context. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 137-144
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73–101.
- Peters, T. (1978), Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, pp. 3-28.
- Project Management Institute (PMI) (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute, Pennsylvania.
- Pucheu, J. (2009). *Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería: evidencia de dos hospitales*. Memoria para optar al título de Doctor en Psicología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Raineri, A. (1998). Creencias y Cambio en Organizaciones Públicas y Privadas. *Estudios Públicos*, 70, 201-230.

- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de administración*, 8, 1-41.
- Ravier, L. (2010). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R., Rodríguez, M., y Peteiro, L. (2007). Cómo cambian las organizaciones. Extraído el 18 de julio de 2012 desde: <http://www.psicologiacientifica.com/psicologiapdf-285-como-cambian-las-organizaciones.pdf>
- Sanhueza, M. (2007). *Coaching: su constructo y su concepción desde la perspectiva cognitivo-conductual*. Memoria para optar al título de Psicólogo. Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Schein, E. (1988). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. México: Adisson-Wesley
- Schneider, B., Brief, A., y Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 7–19.
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982). "Leadership: the management of meaning", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-73.
- Stober, D. (2008) Making it stick: Coaching as a tool for organisational change, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 1, No. 1, p.71-80.
- Stober, D. y Grant, A. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. In Stober, D & Grant, A. (Eds.), *Evidence-based Coaching Handbook*. New York: Wiley.

- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Vargas, J., y Moreno, P. (2004). *Cambio: condición básica de supervivencia en las organizaciones*. Extraído el 18 de julio de 2012 desde: <http://www.psicologiacientifica.com/psicologiapdf-216-cambio-condicion-basica-de-supervivencia-en-las-organizaciones.pdf>
- Vidal, M., Cordon, E. y Ferron, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 1, 1-21.
- Villa, J. y Caperán J. (2010). *Manual de coaching: cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Bresca Editorial
- Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público. Documento de Trabajo, Serie Gestión N° 109. Extraído el 25 de julio de 2012 en [http://logotec.cl/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://logotec.cl/descargas/gestion_del_cambio.pdf)
- Watzlawick, P., J. Weakland y R. Fisch. (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: Horton.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Business,.
- Weick K. y Quinn R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*. 50, 361-386.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2000). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: Graw-Hill Profesional.
- Zimmermann, A. (1998). *Gestión de cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Ediciones. Ecuador: Editorial Abya-Yala.