

EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MITIGAR LA RESISTENCIA AL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

COACHING AS A TOOL TO MITIGATE THE RESISTANCE TO THE ORGANIZATIONAL OF CHANGE PROCESS

Víctor Emilio Villavicencio Álvarez¹ & Irene Susana Ocaña Arguello²

Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo describir la importancia de la herramienta del *coaching* como una estrategia clave de desarrollo personal que contribuye a la mitigación de la resistencia al cambio y facilita el alineamiento de los objetivos personales a los objetivos organizacionales a través del análisis de la contextualización del cambio, la resistencia y la metodología de la aplicación al talento humano integrante de la organización en cada uno de los niveles. En este sentido, la presente investigación se sustentará desde la perspectiva de cambio y aprendizaje, visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones y sus actores a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno o externo mediante el aprendizaje, resaltando la importancia del proceso en los modelos mentales de los individuos, convirtiéndose en el principio y fin del éxito del cambio, además del hito para un nuevo comportamiento organizacional. La metodología empleada fue la descriptiva y de análisis documental.

A efectos de esta investigación se entiende el cambio como la capacidad de adaptación de las organizaciones y sus actores a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno o externo mediante el aprendizaje, resaltando la importancia del proceso en los modelos mentales de los individuos y en el comportamiento organizacional.

En relación a las consideraciones finales, el *coaching* es considerado un proceso técnico

¹ Directivo y profesor-investigador de posgrado de la Universidad de Fuerzas Armadas – ESPE, Ecuador. Licenciado en Ciencias de la Educación, especialidad Administración Educativa; MBA programa integral de habilidades múltiples; Magister en Proyectos Educativos y Sociales; Doctor en Educación Superior, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: vevillavicencio@espe.edu.ec

² Economista e Ingeniería Comercial, Ecuador. Coach Ontológico, asesora y capacitadora independiente. Master en Dirección de Empresas, Graduate School of Business, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: ireocv@gmail.com

–
Artículo recibido: 26/10/2016. Artículo aprobado: 22/11/2017.

de transformación y desarrollo, basado en los propósitos personales que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, enfocados en el talento humano que favorecen al incremento de la motivación y satisfacción personal, así como, los niveles de eficacia y calidad frente a los cambios. Se pudo identificar los motivos de la resistencia por parte de los actores a través de acciones como: el no querer, no poder y no conocer, y afectado por los mapas mentales y por los sentimientos que exteriorizan por acción del cambio.

Palabras Claves: cambio; gestión del cambio; *coaching*.

Abstract

The present research aims to describe the importance of the coaching tool as a key strategy for personal development that contributes to the mitigation of resistance to change and facilitates the alignment of personal objectives to organizational objectives through the analysis of the contextualization of change, the resistance and the methodology of the application to the human talent that is part of the organization in each one of the levels. In this sense, this research will be supported from the perspective of change and learning, seen as the ability of organizations and their actors to adapt to different transformations that the internal or external environment undergoes through learning, highlighting the importance of the process in the mental models of the individuals, becoming the beginning and end of the success of the change, as well as the milestone for a new organizational behavior. The methodology used was descriptive and documental analysis.

For the purposes of this research, change is understood as the ability of organizations and their actors to adapt to the different transformations that the internal or external environment undergoes through learning, highlighting the importance of the process in the mental models of individuals and in the organizational behavior.

In relation to the final considerations, coaching is considered a technical process of transformation and development, based on personal purposes that contribute to the achievement of organizational objectives, focused on human talent that favor the increase of motivation and personal satisfaction, as well as the levels of effectiveness and quality in the face of changes. It was possible to identify the reasons for the resistance on the part of the actors through actions such as not wanting, not being able to and not knowing, and affected by the mental maps and by the feelings that they express through the action of change.

Keywords: change; change management; *coaching*.

Introducción

La época actual en que vivimos se caracteriza por constantes y vertiginosas transformaciones incitadas por varios fenómenos entre los que podemos citar a los: sociales, culturales, políticos, económicos, tecnológicos, ambientales, entre otros. Estas manifestaciones han producido que la sociedad en general y sus organizaciones estén expuestas a dinámicas transformaciones en muchos de los casos sin entender sus causas, razones o cómo manejarlos produciendo tensiones y obstáculos en su entorno y especialmente en el talento humano, que es el componente encargado de conducir la transición e implementación del cambio dentro de una organización.

El objetivo de esta investigación, es determinar la importancia del talento humano en un proceso de transformación organizacional y que a través de la aplicación de la herramienta del *coaching* se puede mitigar su resistencia por gestión de los agentes (*coachee*) y gestores (*coach*) del cambio.

En el primer apartado, describe los principales enfoques teóricos en que se sustenta la gestión de cambio, y la perspectiva en que se fundamenta la presente investigación que es “cambio y aprendizaje”.

El segundo apartado, explica la naturaleza, elementos y principios de la gestión de cambio y cómo actúan las fuerzas internas y externas en los resultados esperados, además determina los factores de la resistencia al cambio y las acciones para contrarrestarlo.

El tercer apartado, contextualiza el proceso de *coaching* y su intervención en el talento humano de las organizaciones, para atenuar las tensiones propias de un proceso de cambio.

Para llevar a cabo esta investigación, se basó en un modelo de investigación encuadrado en el paradigma cualitativo centrado en aspectos descriptivos que tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio, especialmente a través del análisis documental (López Noguero, 2002, p.23). Entendiendo por análisis documental, según Clauso Garcia (1993), “como el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta, recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto” (p.11). A través de un conjunto de operaciones intelectuales, que describen y representan en forma unificada sistemática la bibliografía pertinente sobre la base de un proceso analítico-sintético que implica: la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

1. Enfoque teórico del cambio

De acuerdo a Romero, Matamoros y Campo (2013): “El cambio es un tema central en

la teoría organizacional³ por razones académicas y prácticas” (p. 36). La primera *gnosis*, está determinada por la naturaleza de las incertidumbres que facilitan el establecimiento de espacios de aprendizaje en referencia al enfoque de los cuestionamientos organizacionales para confrontar los procesos de cambio. La segunda, enfatiza en la dinámica de la praxis de la gestión de los actores en las organizaciones frente a los escenarios que se manifiesten. En este sentido, el cambio es considerado como un proceso que contribuye a la evolución y supervivencia de la sociedad y de sus organizaciones, como parte de un sistema abierto e interrelacionado por factores internos y externos. Que de acuerdo a González Téllez (2011) afirma: “que una vez que se ha comprendido el proceso de cambio, se pueden crear herramientas para aprender a manejarlo o convertirlas en positivos agentes para una organización y no crear de ello una debilidad, sino una fortaleza” (p. 1).

Debido a la complejidad que encierra un proceso de cambio organizacional, es esencial dar conocer los principales enfoques y perspectivas que han fundamentado su desarrollo, que de acuerdo a Romero, Matamoros y Campo (2013) pueden ser: “a) cambio organizacional desde el institucionalismo; b) cambio evolucionario y revolucionario; c) cambio planeado; d) cambio y aprendizaje; e) cambio y liderazgo y; f) cambio y comunicación” (p. 38).

El primer enfoque, tiene dos perspectivas más tradicionalistas. La primera sustentada en el institucionalismo, que resalta la adaptación de las estructuras organizacionales al cambio (Selznick, 1948, p.57), y el neo institucionalismo que considera los aspectos de inercia, persistencia y conformidad existentes en los ambientes organizacionales en convivencia con el cambio (Kraatz y Zajac, 1996, p.31).

El enfoque de cambio evolucionario y revolucionario, según Romero, Matamoros y Campo (2013) señalan que: “la vida de una organización estará permeada por largos períodos de transformaciones incrementales puntuados por cortos períodos de fuertes transformaciones” (p. 41). Lo que implica que en el cambio evolucionario caracterizado por metamorfosis inicialmente fútiles a crecientes de largo aliento de manera lineal giran hacia la consonancia interna entre la estrategia, estructura, procesos, cultura y talento humano, todo esto dirigido hacia objetivos comunes, pero que son alterados por acciones a corto plazo de cambio revolucionario debido a las condiciones dinámicas y aleatorias cambiantes del escenario económico y social (Amis, Hinings & Slack, 2004; Greiner, 1972; Romanelli & Tushman, 1994).

El enfoque del cambio planeado, es analizado desde su causalidad intencional *por mor* al cambio de entorno (Porrás y Silvers, 1991) y desde la gestión del cambio que desemboca en desarrollo organizacional, matizando en dos ejes principales que guían el abordaje como lo explican Cooperrider & Sekerka que, “el cambio planeado desde las

³ Estudia las estructuras organizacionales y su diseño, a través de un estudio comparativo de las corrientes más representativas que facilitan la descripción e interpretación de su naturaleza, arquitectura, funciones y procesos. Información más detallada en Hall, R (1999). Desarrollos recientes en teoría organizacional: Una revisión. *Ciencia y Sociedad*. XV(4), 376-411.

personas – identificando los grupos que se resisten al cambio llamado también inercia cultural -, y las estrategias para cambios exitosos a través de la revisión de procedimientos y dinámicas exitosas” (como se cita en Romero, Matamoros y Campo, 2013, p. 43).

El enfoque de cambio y aprendizaje, es desarrollado desde la importancia del aprendizaje en el proceso de cambio organizacional. Este esquema considera que una organización que aprende es adaptativa (Bohórquez Arévalo, 2013), y facilita el cambio (Bennett & O'Brien, 1994), lo que implica que una organización que aprende es una organización que cambia. Lo que evidencia que se puede alcanzar una transformación organizacional, a través de la innovación, empoderamiento y praxis de los conocimientos tanto internos como externos (Romero, Matamoros y Campo, 2013, p. 44).

El enfoque de cambio y liderazgo, se sustenta en la gestión y los roles que desarrollan los líderes para agenciar el éxito, sustentados en el tipo de liderazgo y en las competencias que deben disponer o adquirir para su efectividad y convertirse en verdaderos promotores de los procesos de cambio (Kotter, 2000, p. 67).

El enfoque de cambio y comunicación, se apoya en el efecto directo que desencadenan los procedimientos comunicacionales en las personas, que de acuerdo a Brown, pueden ser generados bajo tres perspectivas. La primera, el cambio monolítico, que es un proceso unilateral de forma transversal y que se enfoca en los medios (como se cita en Romero, Matamoros y Campo, 2013, p. 84). La segunda, es la relacional, donde las personas actúan como fuentes y receptoras del proceso de cambio a través de discursos (Heracleous & Barrett, 2001; Grant, Michelson, Oswick, & Wailes, 2005). La tercera, la de charla de fondo, que enfatiza en la comunicación informal interpersonal (Frahm & Brown, 2007, p. 19). El corolario de este enfoque se sustenta en la afirmación de Richard y Denton, que el éxito del cambio está íntimamente relacionado con la comunicación, ya que permite minimizar la incertidumbre y las tensiones entre los miembros de la organización (como se cita en Romero, Matamoros y Campo, 2013).

Como lo puntualizan Romero, Matamoros y Campo (2013), “el entendimiento del cambio organizacional a partir de diferentes enfoques, áreas temáticas o tipologías muestra la importancia de tenerlos en cuenta como una herramienta hermenéutica, durante los procesos de cambio” (p. 48). Ya que este análisis facilita la comparación entre las perspectivas teóricas descritas y proporciona elementos que permiten identificar nuevas estructuras conceptuales necesarias para el desarrollo de los cambios organizacionales.

En este sentido, la presente investigación se sustentará desde la perspectiva de cambio y aprendizaje, visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones y sus actores a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno o externo mediante el aprendizaje, resaltando la importancia del proceso en los modelos mentales de los individuos, convirtiéndose en el principio y fin del éxito del cambio, además del hito para un nuevo comportamiento organizacional.

2. La gestión del cambio en las organizaciones (management)

Continuando con el planteo propuesto *ut supra*, el proceso del cambio se puede contextualizar como la relación directa de la vertiginosidad de la obsolescencia de las estructuras, procesos estratégicos, tecnología y cultura de las organizaciones frente a las exigencias de un mundo cada vez más globalizado e inconstante que genera una alta complejidad, que de acuerdo a Blázquez Manzano (2013) “más elementos y más relaciones entre esos elementos que adoptan múltiples formas y que escapan a las formas tradicionales de gestión” (p. 8). Lo que ha determinado que estas acciones no se limiten exclusivamente a alcanzar objetivos o metas de producción o de desarrollo empresarial, sino a un proceso evolutivo integral frente a los desafíos y amenazas de los escenarios que se presenten, creando oportunidades y sostenibilidad competitiva para la organización.

De acuerdo a Christensen & Overdorf, el problema parece no ser que los ejecutivos entiendan la inminencia del cambio sino que comprendan que las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo, tanto desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello (Sandoval Duque, 2011).

El fundamento del problema es conjeturar que los actores de las organizaciones entienden la naturaleza del cambio, subyugando las soluciones a benévolas pretensiones, generando errores y no alcanzar los resultados esperados. Ya que estos subterfugios limitados no analizan elementos estructurales como lo describe Beer, Eisenstat, & Spector y pueden ser: “la resistencia al cambio, el manejo de personas, fases y modelos de cambio, entre otros” (como se cita en Sandoval Duque, 2011, p. 6).

Las consideraciones presentadas *ut supra* permitirán revelar el concepto de cambio que no se concibe como un proceso inmediato, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuerte y muchas veces agresivamente dinámicos (Sandoval Duque, 2011, p. 7). Concepción que compromete a la organización estar permanentemente preparada en todos los ámbitos que sirva como puntal para alcanzar los mejores resultados y que deben ser ajenos a sus éxitos pasados.

Existen muchas razones para que se produzcan cambios en las organizaciones, pero para su mejor análisis han sido agrupadas en: internas y externas. Como lo señala Sandoval Duque (2011), las causas externas para el cambio pueden encontrarse en:

Nuevas tendencias de mercados; nuevos consumidores con nuevas necesidades; innovaciones tecnológicas; nuevos competidores; la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar; la globalización y la glocalización de los mercados; las presiones por la ecosostenibilidad; el desarrollo de los sistemas de comunicación e información; y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas (p. 8).

Por otra parte, el mismo autor ha determinado entre las causas internas más importantes pueden ser: “el desarrollo mismo de la organización; nuevas visiones de futuro de la dirección; cambios estructurales; nuevas estrategias competitivas o nuevas circunstancias como fusiones o alianzas” (p. 8). Lo cardinal es tener presente que sin distinción de las circunstancias que motiven el cambio – sean estas internas o externas - precisan de nuevas formas innovadoras de gestión en las organizaciones y sobre todo de sus actores. La “Tabla 1”, representa los cambios en la arena competitiva de las organizaciones frente a escenarios de características dinámicas:

Tabla 1
Cambios en el entorno competitivo

Estabilidad	Está cambiando a	Cambios permanentes
Entorno predecible	Está cambiando a	Entorno no predecible
Estancamiento	Está cambiando a	Innovación
Familiaridad	Está cambiando a	No familiaridad
Aburrimiento	Está cambiando a	Excitación
Certeza	Está cambiando a	Incertidumbre
Atrofia	Está cambiando a	Nuevas fortalezas

Fuente: Hodge, Anthony & Gales (1996).

Estas razones – internas y externas - también son afectadas por los niveles y la velocidad del proceso de cambio. Grouard & Meston (1996), distinguen dos niveles: “el superficial y en profundidad” (p. 15), y que son contextualizados como: cambios de primer orden o transaccionales y cambios de segundo orden o transformacionales (Sandoval Duque, 2011, p. 9).

Cuando se refiere a la categoría superficial, está determinado por exiguos y continuos cambios de simple y pronta decisión e implementación a corto plazo que conlleva costos limitados y que pueden abarcar: transformaciones estructurales, físicas y procesuales. Los cambios profundos o de segundo orden, tienen un gran impacto en las organizaciones por el riesgo y el costo que representan, ya que afectan a la cultura, a las prácticas, a la visión, a las estrategias, a la estructura y otros elementos de la organización (Sandoval Duque, 2011, p. 12).

En cuanto a la velocidad del cambio, resulta muy complejo su determinación, ya que obedece a las presiones y demandas de los condicionantes establecidos por: el nivel de cambio deseado, la cultura organizacional, el compromiso de la gerencia, la cantidad de personas involucradas, entre otras.

Por otra parte, cualquiera que sea la tipología que se esgrimirá en el desarrollo del cambio, sea por su complejidad o heterogeneidad, debe estar fundamentado en principios

que conllevan a procesos éxitos a las organizaciones que de acuerdo a Sandoval Duque (2011), pueden ser:

El principio holístico, expresa la necesidad de intervenir en forma integral sobre todos los componentes que influyen en la organización, para que el proceso de cambio sea sólido en sus acciones – estrategias, estructura, implementación, servicios y productos - y su filosofía corporativa – valores, cultura, motivación y ambiente -. El principio de rompimiento, es definido por el efecto del cambio que constriñe al detrimento del paradigma en uso, causando inestabilidad como parte del proceso de transformación organizacional. El principio de constancia, es fundamental en un proceso de cambio, ya que proporciona el sustento para la transformación a través de los recursos y el empoderamiento de los actores, evitando a toda costa el escepticismo en cuanto a los resultados. El principio de no-preferencia está conectado con el concepto de universalidad del proceso de cambio pues el éxito depende de cómo una organización compromete en su implementación a todas las personas afectadas por el mismo. El principio de indeterminación, expresa que el cambio al ser un proceso complejo puede ser dirigido, pero no subyugado debido a los elementos impredecibles de los escenarios, por lo que se hace necesario el control de la dirección y de la dinámica del proceso (Sandoval Duque, 2011, p. 14).

La indagación teórica descrita, permite dilucidar como se origina el proceso de cambio organizacional, que depende de dos enfoques: el planeado y el no planeado. El primer enfoque define qué tipo de transformación desea la organización, utilizando un proceso estructurado que emerge como una estrategia de mejoramiento y desarrollo proveniente de la alta dirección (Sandoval Duque, 2011, p.17). El segundo enfoque, son de características disruptivas no estructuradas y más común su práctica en las organizaciones. En conclusión no existe un enfoque ideal para el proceso de cambio debido a la versatilidad y dinamia de los escenarios, lo imprescindible es que las organizaciones estén preparadas y dispongan de las competencias necesarias para enfrentar cualquier contingencia, ya que el cambio por su misma naturaleza proporciona incertidumbre a la gestión. La “Figura 1”, explica la dimensión de las fuerzas en un proceso de cambio organizacional.



Figura 1. La fuerzas que actúan en un cambio organizacional

Fuente: Programa Ejecutivo "Gestión del Cambio" Universidad de Palermo. Nov- Dic 2014.

Estas premisas han facilitado el establecimiento de diversos modelos de gestión del cambio organizacional, sustentados por muchas investigaciones y prácticas de diferentes autores⁴, debido al contexto de la presente investigación se analizará el modelo propuesto por Lewin y Burnes, “el modelo de tres pasos: descongelar, cambiar y recongelar” (como se cita en Sandoval Duque, 2011, p. 12).

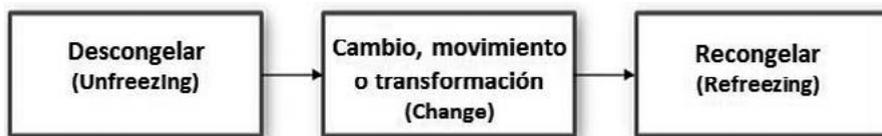


Figura 2. Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin (1954)

Fuente: Sandoval Duque, J (2011).

El autor del modelo esbozado, en la “Figura 2”, lo intituló como: “la aproximación planeada al cambio⁵”, en la que propone un periplo lógico y equilibrado para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, a través del tratamiento de sus tres pasos:

El primer paso denominado descongelamiento, que se lo puede alcanzar cuando los actores y las organizaciones están convencidos de la necesidad de ejecutar el cambio y deciden empoderarse del proceso de transformación organizacional, minimizando y sobreponiéndose a las fuerzas que presentan resistencia al cambio. Estas acciones se pueden alcanzar de acuerdo al planteamiento propuesto por Grouard, Meston y Schein: “que es posible dividir el descongelamiento en tres subfases: 1) rompimiento, 2) ansiedad y 3) seguridad” (como se cita en Sandoval Duque, 2011, p. 12).

El rompimiento se origina cuando los actores están informados de la realidad y de las acciones que se están produciendo en la organización por demanda de los nuevos escenarios, reconociendo la necesidad de cambiar y de expropiarse de los paradigmas vigentes. La ansiedad, es considerada un ciclo de influjo emocional con rasgos de inestabilidad, que según Sandoval Duque (2011), “es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes, necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados” (p. 13). La seguridad, se alcanza cuando los actores distinguen y entienden los argumentos a la necesidad de transformarse, generando una seguridad psicológica de cara a la urgencia e inestabilidad organizacional.

El segundo paso designado como cambio o movimiento, cuyo objetivo es encauzar a la organización hacia el estado deseado. Esta acción exige mucha responsabilidad

⁴ Entre los modelos de gestión del cambio que contribuyen a las organizaciones a conseguir transformaciones consistentes, se destacan: el modelo de siete fases de Lippitt, Watson, & Westley (1958), el sistema de cambio total de Kilmann (1989) y también el modelo sistémico de cambio de Kreitner y Kinicki (1995).

⁵ Planned Approach to Change: Field Theory, Group Dynamics, Action Research and 3-Step Model (Burnes, 2004).

de los directivos de una organización debido a la importancia de la socialización de la nueva información que se presenta, del empleo de nuevos patrones de comportamiento organizacional, nuevos planes estratégicos y sobre todo del compromiso de los actores. De acuerdo a Kreitner & Kinicki (1995): “En esta fase, absolutamente vital en el proceso, es el aprendizaje y determina la posibilidad de una transformación exitosa” (p. 566). Lo que implica que la reingeniería no debe estar exclusivamente enfocados a los procesos, sino especialmente al talento humano.

El tercer paso o recongelar, de acuerdo a Sandoval Duque (2011): “es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en su actividad cotidiana” (p. 13). La importancia de esta etapa radica en el equilibrio del cambio y el auto transformación de los comportamientos – nuevas formas de pensar y actuar - de los actores. Es necesario considerar que sin importar el modelo de cambio que se seleccione, este proceso no se produce en forma arbitraria o discrecional, ya que demanda acciones planificadas y unísonas por parte de toda la organización.

Esto permite revelar dos aproximaciones para la gestión del cambio: de las actitudes a las tareas y de las tareas a las actitudes (Beer, Eisenstat y Spector, 1990, p.34). En cuanto a la primera, explican que: La transformación puede iniciarse con una evolución de las competencias, las habilidades, las actitudes y los comportamientos de las personas de la organización, sustentados en que son la esencia para los cambios consistentes e incrementales (Sandoval Duque, 2011, p. 16). Y es en el comportamiento de los actores donde se sustenta la resistencia al cambio.

El segundo enfoque, se centra en las estructuras, procesos, procedimientos y funciones, determinando que las actitudes y el comportamiento de los actores se supeditan exclusivamente de ellos, restando importancia al talento humano. Los problemas de la aplicación de esta aproximación – con gran fuerza que es la resistencia al cambio -han permitido crear un modelo híbrido enfocado en lograr el éxito interviniendo con la misma intensidad en el talento humano como en las tareas. Que como lo señala Sandoval Duque (2011): “es un modelo lógico y demanda que los gerentes trabajen simultáneamente en dos aspectos: sensibilizando a los individuos y a los grupos, y trabajando en los ajustes requeridos en las operaciones del negocio” (p. 18).

Uno de los elementos primordiales que asedian o causan problemas a la gestión del cambio es la resistencia por parte de sus actores, y está presente en todos los niveles estructurales e integrantes de una organización, ya que implica una variación del *estatus quo*, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes, por otras acciones que nos genera el transfigurar de lo conocido a lo desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.

Esta resistencia provoca reacciones distintas como diferentes son las personas, pueden ir desde el entusiasmo y la colaboración si el cambio es aceptado y asimilado, pasando por la neutralidad e indiferencia de aquellos desinteresados y, hasta llegar al rechazo,

enojo, ira tomando posturas defensivas, quejas, sentimiento de víctima, desorientación, confusión, incertidumbre, estrés, desorganización y generando problemas a corto, mediano y largo plazo, pérdida de energía, eficiencia, capacidad, motivación y control sobre el entorno y uno mismo.

En los procesos de cambio hay resistencia, evadirlo, negar su existencia o verlo como una amenaza puede ser motivo de fracaso, pero al verlo como una oportunidad de crecimiento, desarrollo y aprendizaje puede ser manejado, controlado y educado, si se lo asume con una reacción natural del ser humano que puede ser modificada y saber cómo actuar frente a factores que generan la resistencia como se detalla en la “Tabla 2”:

Tabla 2

Factores que generan resistencia y acciones para contrarrestarlos

Causas y factores de resistencia	Acciones para contrarrestar
Amenaza al estatus quo	Cambio de modelos mentales de amenaza a oportunidad, mejora y crecimiento
Amenaza de estatus por el conocimiento anterior	Capacitar a todos los empleados según sus roles y funciones
Amenazas a perder cargos de poder adquiridos con el proceso a cambiar	Meritocracia, trabajo en equipo, promociones, mejores condiciones de trabajo y ambiente
Desconfianza organizativa	Sinceridad y responsabilidad de los agentes de cambio
Desinformación del proceso y decisiones tomadas	Informar el proceso de cambio y decisiones con transparencia
Desorientación de acción y gestión	Compromiso y apoyo incondicional de la dirección, mentoring, coaching, guía y acompañamiento continuo
Factores históricos de cada persona y de la empresa con su estructura, estrategia y cultura	Considerar como valiosa la historia y lo accionado hasta hoy, pero no válido para los nuevos retos del mercado, del management, de la tecnología, de la sociedad y del momento en general, ver al cambio como un valor agregado cuidando la identidad y esencia del ser y la organización
Incremento de responsabilidades laborales	Equidad de funciones y roles, estudio de carga de trabajo
Miedo a aprender nuevas competencias	Generar confianza de aprendizaje, instruir, capacitar, determinar las necesidades y requerimientos actuales y futuras de conocimientos
Miedo a lo desconocido generado por el cambio	Socializar el proceso de cambio
Miedo a perder el trabajo	Estabilidad laboral
Miedo al fracaso	Proporcionar tiempo de prueba y de reacción, motivación al cambio propuesto, y aumentar la autoestima de los agentes de cambio.
Miedo al proceso en general	Motivación, gratificaciones, sentido de pertenencia.
Negativa al proceso de cambio	Demostrar la necesidad del cambio frente a problemas o malestares con la forma actual de actuar y trabajar.

Perder la experiencia y empezar de cero	Aplicar nuevas competencias del empleado que le traigan confianza en su nuevo accionar y la nueva experiencia por adquirir, recordar su ingreso a la empresa.
Reducción en la interacción social	Crear espacios de comunicación e información rápida de los integrantes de la organización, evitar los comentarios de pasillo que complican y comunican de forma errada.
Resistencia a experimentar	Espacio para escuchar, tomar recomendaciones generales, probar, experimentar, y expresar lo que sucede.
Resistencia a las decisiones tomadas	Visión compartida alineada con los valores de la empresa, del equipo de trabajo y del empleado
Rigidez organizativa, procesos a seguir sin análisis y flexibilidad	Flexibilidad organizativa en todos los niveles, responsabilidad de cada agente de cambio
Estrés a lo desconocido	Incorporar gradualmente el personal al proceso de cambio que facilite su aceptación y tranquilidad reduciendo el grado de ansiedad
Tensión en el ambiente laboral	Conversaciones abiertas de satisfacción

Fuente. Adaptación del Programa Ejecutivo "Gestión del Cambio" Universidad de Palermo. Noviembre-Diciembre 2014.

Estas causas y factores descritos en la “Figura 2”, son las más comunes y generales frente a las que pueden existir en un proceso de cambio, sin embargo, un efectivo sistema comunicacional permitirá descubrir los reales requerimientos y deseos que se desfiguran en otras necesidades, resultando imprescindible analizar a cada persona como un ser humano único e individual, y estar en estrecho y permanente contacto con los miembros de la organización para guiarlos y acompañarlos; las buenas practicas han determinado que con el aporte de las herramientas de *mentoring* o *coaching* se garantiza el éxito en el proceso transformacional.

Para determinar los verdaderos motivos de la resistencia al cambio se debe realizar un diagnóstico de las personas para saber si este se produce por: no querer hacerlo - actitudes, comportamientos-, no poder hacerlo – ausencia de competencias- o no conocer - falta de información o desconocimiento de actuación frente a alguna situación-; es importante discernirlos pensamientos, sentimientos, razonamientos, emociones, estados de ánimo, etc., frente al proceso de cambio, ya que muchas veces la resistencia se sustenta en creencias y modelos mentales que están en desacuerdo con el cambio planificado y estos juicios, hechos y afirmaciones limitan y dificultan desligar los hábitos anteriores y cambiar por nuevas rutinas, por falta de nuevas competencias que conlleva el nuevo sistema o por falta de información o conocimiento del proceso de cambio. Bajo esta línea argumentativa, Quirant y Ortega (2006), señalan que: “La resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio” (p. 52).

3. Contextualizando el Coaching y su gestión

Las consideraciones presentadas en los apartados predecesores, arguyen los cambios permanentes en los mercados desencadenando variabilidad y competitividad, construyendo a las organizaciones de acuerdo a Useche (2004), “a hacer más flexibles sus sistemas y procesos para adaptarse y elevar los niveles de productividad de los mismos, para responder oportunamente a las repentinas modificaciones que suscitan en ese” (p. 126).

Por consiguiente, las organizaciones deberán evaluar frecuentemente su orientación y sistemas organizacionales para alinearlos hacia los objetivos propuestos, a través de la creación de equipos de trabajo, estimulando la comunicación, promoviendo la lealtad, facilitando el consenso y proporcionando fuerza, credibilidad y sostenimiento a los proyectos y planes de acción.

Estos esquemas dan fe del valor que representa para las organizaciones el talento humano como eje central para llevar a cabo cualquier ciclo o modelo de cambio, ya que es considerado un proceso emocional como intelectual, donde el aprendizaje juega un papel preponderante ligado al éxito organizacional y que facilita la formación de agentes y gestores de cambio; los primeros son capaces de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo; y los segundos son individuos que trata de hacer más fácil a los miembros de una organización la transición desde la situación actual a la deseada, venciendo los obstáculos y resistencias como parte de la estrategia organizacional (Quirant y Ortega, 2006, p. 68). Siendo este el marco donde se puede aplicar y desarrollar la herramienta del *coaching*.

El término *coaching* proviene del inglés *coach*, que personifica a un entrenador deportivo, como el responsable de conducir la preparación y la participación de un equipo en diferentes torneos, a través de la construcción de interacciones e interrelaciones efectivas⁶ que le posibilitan conseguir el éxito. De donde la expresión *coaching*, de acuerdo a Koch, se interpreta como preparación o entrenamiento para enseñar, mejorar y conformar capacidades y técnicas (como se cita en Useche, 2004).

Al realizar la analogía con el mundo empresarial, reconoce los elementos esenciales que mejoran las relaciones entre todos los actores que constituyen el sistema en el cual se desenvuelve la organización y sus procesos y pueden responder a las exigencias del mercado en forma congruente y competitiva.

En alusión a lo referido, Useche (2004), definen al *coaching* como:

Un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando hacia el talento humano para incrementar la motivación y satisfacción personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las

⁶ Están proporcionadas por roles, estructuras, valores, políticas, técnicas y profesionalismo, que facilita situarse en una ámbito más variado y multifuncional (Rodríguez, 1995, p. 22).

actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por un mercado dinámico y cambiante a través del aprendizaje de manera que permita satisfacer tanto a los clientes internos como a los externos y obtener una mayor rentabilidad (p. 127).

El objetivo de la aplicación de esta herramienta es la capacitación del talento humano en aras al mejoramiento de sus habilidades, actitudes, aptitudes, desempeño, acentuando su accionar y autoconfianza en la toma de decisiones, resolución de problemas y adaptación a los cambios organizacionales. Además la técnica se caracteriza por fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría y consejería, lo cual exige un modelaje y aprendizaje mucho más personal y particular, el uso de diferentes vías de formación, desarrollo y evaluaciones periódicas de resultados, entre otros (Useche, 2004, p. 197).

Para la intervención de un proceso de *coaching*, se requiere de actores principales como: los *coaches*, que son las personas que encontraron obstáculos, limitaciones o frenos para alcanzar un objetivo y que fruto de este descubrimiento racional, comprenden la necesidad de ser guiados y acompañados para aprender a hacer, a ser y a sentir siendo proactivos y ampliando sus posibilidades de solución, resolución y disolución de una dificultad mirándola desde otras perspectivas, conformado por la fuerza laboral de una organización.

Otro actor es el *coach*, conformado por el gerente-supervisor-entrenador, que es el profesional que apoya al *coachee* a tomar conciencia de sus potenciales recursos para llevarlos a la obtención de un objetivo, y acortar la brecha entre el estado actual y el deseado del *coachee*. Además es capaz de acompañar al *coachee* en la búsqueda y logro de desafíos, saliendo de sus posiciones comunes, ampliando su visión y generando posibilidades que le permitan percibirse a sí mismo y a su entorno de una forma diferente, así se produce el autoconocimiento, el análisis y la reflexión de sus actos y decisiones dando lugar al cambio en las acciones para el logro de objetivos que el *coachee* solo o por sí mismo sin una guía no lo puede hacer; es vencer las dificultades y darle sentido a los actos y acciones del *coachee* como parte de la existencia humana.

Al ser el *coaching* un proceso estructurado y gestionado por sus actores, parte de un estado actual y busca llegar a un estado esperado; para lo cual es necesario planificar, organizar y constituir diferentes etapas de aprendizajes como:

Acordar las bases, validando el proceso por un código de ética conocido y aceptado por las dos partes – *coaching* y *coachee* – en el cual se acuerdan la confidencialidad de la información, la duración de la sesiones, el lugar y las técnicas a usar como: conversaciones, preguntas, partes lúdicas, uso de metáforas, *rapport*, técnicas de PNL, asociación y disociación, manejo de emociones, entre otras.

El acuerdo, en esta etapa a través de las preguntas nos indica los motivos que le impulsa al *coachee* a querer hacer algo y que no encuentra el camino o la forma, se determina cual será la capacidad de acción. Además se acuerda como parte del compromiso consigo mismo el impulsar el cambio de acciones.

La exploración, basados en la confianza, sinceridad y responsabilidad, etapa en que se realiza la exploración basada en los actos lingüísticos⁷ que son las afirmaciones, hechos, narraciones, historias, declaraciones, juicios, promesas, pedidos, ofertas, etc. Es decir, es la escucha activa, el hablar, el conversar, es entregar, dar datos valiosos del *coachee* con los que el *coach* genera interrogantes para el análisis y reflexión que proporcionan un aprendizaje de diferente orden del *coachee*.

Diseño de acciones, una vez identificados los actos lingüísticos que influyen en el objetivo deseado, se identifican las acciones concretas y las posibilidades de actuar de forma sostenible en el tiempo. Lo importante es lograr que el cambio sea verdadero y que perdure en su accionar futuro, pues el entorno puede desequilibrar este proceso y generar dependencia del *coach*. El diseño de acciones es un compromiso que el *coachee* se fija para actuar en búsqueda de aquello que lo desea en un tiempo determinado y considerando a las terceras personas que quizá estén involucradas en este accionar.

Etapa de cierre, es una retroalimentación de lo que se ha comprometido el *coachee* a ejecutar, es un resumen de lo que ha aprendido. Se verifica lo que se lleva el *coachee* de esa sesión y si las acciones fijadas las podrá hacer en el mismo entorno o sistema y dentro del tiempo establecido. Cuando se dé cumplimiento a las acciones previstas en la etapa de diseño y a la de cierre se pide una retroalimentación como parte del compromiso para darle continuidad al proceso terminado en sesión pero que inicia en el sistema del *coachee*.

En definitiva, la aplicación de este proceso permite desarrollar el potencial y rendimiento del talento humano guiándolo al éxito personal, practicando una comunicación eficaz y seguidamente al cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización. Se requiere que los líderes de la entidad motiven a su equipo de trabajo para que estos mantengan su esfuerzo y alcancen los objetivos, aumenta la confianza en sí mismos y se sobrepongan al fracaso. Las personas deben desarrollar y construir habilidades de resolución de problemas, de comunicación, trabajo en equipo, entre otras y utilizar herramientas como apoyo, respeto, construcción de confianza, para que de esta manera se genere un grado de rendimiento laboral propicio para desarrollar la innovación y poder mitigar todas las acciones que por producto de la incertidumbre al cambio generan en los actores organizacionales (Valdés, 2014, p. 34-38).

Consideraciones Finales

El proceso de cambio es un ejercicio situacional, que debe ser planificado y estructurado puesto que está involucrado el talento humano como elemento decisorio de una organización cuyas reacciones permiten alcanzar el éxito o el fracaso de la transformación.

El entorno altamente competitivo y cambiante, obliga a las empresas a ser flexibles y

⁷ Que son expresiones verbales de las realidades vistas, escuchadas, sentidas, vividas, experimentadas, es decir percibidas y procesadas con los filtros de mis modelos mentales como los pensamientos, culturas, sistemas, etc.; que marcan las acciones, pues están directamente relacionadas con el observador y por ende a los resultados, que son las consecuencias de este proceso.

contar con un talento humano suficientemente formado y preparado con una mentalidad abierta y creativa que les permita modificar su forma de pensar y actuar acorde a las exigencias organizacionales.

El *coaching* se presenta como una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional, basada en una innovadora metodología orientada a trabajar con el talento humano para fomentar de forma directa el desarrollo personal, permitiendo indirectamente el crecimiento de las empresas.

El *coaching* es entendido en el contexto empresarial como el proceso interactivo, directo y confidencial que neutraliza la resistencia al cambio de sus miembros, ya que busca el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijado, realizando para ello innovaciones profundas y utilizando sus propios recursos y habilidades.

Las propuestas de *coaching* para las empresas no pueden ser genéricas, deben enfocarse en las necesidades propias de cada organización, para ofrecer herramientas acordes con las necesidades del talento humano en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y de generar un clima laboral productivo.

Bibliografía

- Amis, J., Hinings, C. R. & Slack, T. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*. November-December
- Bennett, J & O'Brien, M (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training*, 31(6), 41-49.
- Bohórquez Arévalo, L. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 258-265.
- Burnes, B (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6), 977-1002.
- Clausó García, A (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista General de Información y Documentación*, 3(1) 11-19. Editorial Complutense, Madrid, España
- Frahm, J., & Brown, K. (2007). First steps: Linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370-387.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C. & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), 6-15.
- Greiner, L (1972). Evolution and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.

- González Téllez, M. (2011). Los cambios en las organizaciones. En *Contribuciones a la Economía*. En <http://www.eumed.net/ce/2011a/>.
- Grouard, B., & Meston, F. (1996). *Reingeniería del Cambio*. México, D.F.: Alfaomega.
- Heracleous, L y Barrett, M (2001). Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778.
- Hodge, B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). *Organization Theory: a Strategic Approach* (2 ed.). Upper Sadde River, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. (2000). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kraatz, M. & Zajac, E. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61 (5), 812-836.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3 ed.). Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- López Noguero, F (2002). El análisis de contenido como método de investigación. XXI, *Revista de Educación*, 4,167-179. Universidad de Huelva. España.
- Blázquez Manzano, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD-minister*, (23), 9-24.
- Porras, J & and Silvers, R (February, 1991). *Organization Development and Transformation*. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78
- Quirant, A y Ortega, A (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa* 18, 50-63
- Rodríguez, J (1995). *Deporte y ciencia*. Zaragoza. Inde Publicaciones.
- Romanelli, E. & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1141-1166.
- Romero, J., y Matamoros, S., y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 35-52.
- Sandoval Duque, J (2011). Una primera aproximación al cambio organizacional. En

Borrador de Administración. Colegio de Estudios Superiores de Administración Bogotá D.C., 53, 1-21.

Selznick, P (1948). Foundations of Theory of Organization. American Sociological Review, 13(1).

Universidad de Palermo (2014). Programa Ejecutivo “Gestión del Cambio”. Noviembre-Diciembre.

Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. Revista de Ciencias Sociales, III(105), 125-132

Valdés, R (2014). El coaching como estrategia de innovación empresarial en el sector hidrocarburos. Seminario de Grado Gestión de Desarrollo Administrativo. Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá. Colombia.